

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación



**BRANDING: CONTRIBUCIÓN COMUNICACIONAL DE
LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE UMBRO Y EL
CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES PARA
MEJORAR LA EXPOSICIÓN DE MARCA**

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

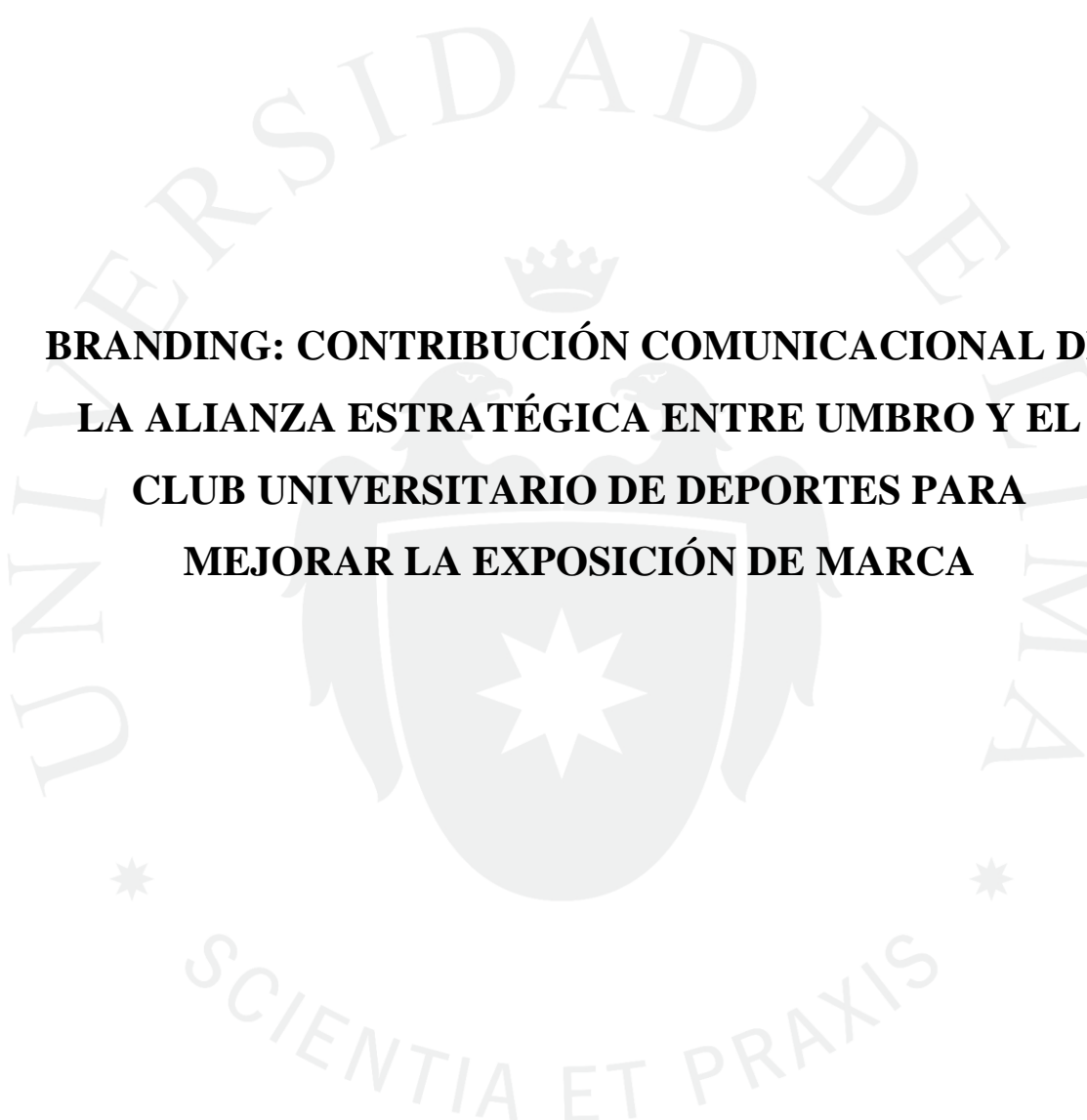
Renzo Ibañez Esteban

Código 20080497

Asesor

Luis Lazo Rivera

Lima – Perú
Mayo de 2017



**BRANDING: CONTRIBUCIÓN COMUNICACIONAL DE
LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE UMBRO Y EL
CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES PARA
MEJORAR LA EXPOSICIÓN DE MARCA**

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
MARCO CONCEPTUAL: DEFINIENDO EL ENTORNO	4
1. Marketing y Comunicación Deportiva.....	4
2. Branding: Imagen y Exposición de Marca.....	6
3. Simpatizante, Hincha y Fanático	8
4. Herramientas Cualitativas y Cuantitativas	9
METODOLOGÍA	10
1. Planteamiento del Problema.....	10
2. Objetivos de la Investigación	10
2.1 Objetivo Principal	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
3. Técnicas de recolección de información	11
3.1 Método Cualitativo: Entrevistas a Profundidad	11
3.2 Método Cuantitativo: Encuestas	12
3.3 Método Cualitativo: Observación No Participante	13
RESULTADOS	14
1. Existe un incremento progresivo de compra de camisetas originales del Club Universitario de Deportes	14
2. Cambios y mejora en los lanzamientos y activaciones en grandes tiendas comerciales para el desarrollo del branding.....	16
3. El hincha del Club Universitario de Deportes no se encuentra pendiente de las redes sociales de la marca Umbro	18
4. Umbro es la marca deportiva con mayor variedad de productos relacionados a un patrocinio.....	19

5. Umbro en la actualidad ha alcanzado la identidad de marca del Club Universitario de Deportes	21
6. Umbro considera a la piratería como su peor enemigo en el Perú.....	23
DISCUSIÓN	24
CONCLUSIONES	24
1. Crecimiento sostenido de las ventas	24
2. Fidelización de los hinchas del Club Universitario de Deportes hacia la marca Umbro.....	24
3. Cambios específicos en el comportamiento del hincha	25
4. Engagement a través de las redes sociales	25
5. Incremento del “Top of Mind” y Exposición de la marca Umbro	26
RECOMENDACIONES	27
1. Realización de presentaciones oficiales	27
2. Desarrollo de Estrategia Anti pirata.....	27
3. Incremento del Engagement a través de Redes Sociales	27
REFERENCIAS.....	29
ANEXOS	30



SCIENTIA ET PRAXIS



RESUMEN

Evaluar los resultados finales de más de 20 años de alianza estratégica entre Umbro y el Club Universitario de Deportes resulta relevante para poder demostrar el crecimiento del *branding* de una marca deportiva y sus beneficios a lo largo del tiempo.

El principal objetivo dentro del trabajo de investigación fue comprobar que existen diversos beneficios comunicacionales dentro de la alianza estratégica, de más de 20 años, entre la marca Umbro y el Club Universitario de Deportes. En primer lugar, la investigación se realizó aplicando el método cualitativo, con dos entrevistas a profundidad a expertos y principales encargados de manejar las estrategias comunicacionales y de marketing: Mario Biggio, *Brand Manager* de Umbro; así como también a Leitia Chavez, Jefa de Marketing del Club Universitario de Deportes. En segundo lugar, se aplicó el método cuantitativo al realizar encuestas a dos públicos importantes dentro de la investigación: a los hinchas del Club Universitario de Deportes y a los hinchas del fútbol peruano en general. Finalmente, se acudió a dos eventos importantes de la marca para poder corroborar los resultados previos usando la técnica de la observación no participante.

Como resultado de la investigación se puede resaltar que existe un incremento progresivo de compra de camisetas originales, más allá de la piratería, gracias a la fidelización existente hacia la marca, así como también destacar que Umbro en la actualidad ha alcanzado la identidad de marca del Club Universitario de Deportes (Umbro = Garra).

Se busca que esta investigación sea un precedente importante para las marcas que se encuentran interesadas en ingresar al negocio deportivo peruano y que ejemplifique la mejora de la imagen de marca, el *engagement* y la fidelización con el público objetivo.

PALABRAS CLAVE

Umbro / Club Universitario de Deportes / Exposición de Marca / *Engagement* / Fidelización

ABSTRACT

Evaluating the final results of more than 20 years of strategic alliance between *Umbro* and *Club Universitario de Deportes* is relevant to demonstrate the growth of branding of a sport brand and its benefits over time.

The main objective of the research work was to verify that there are several communication benefits within the strategic alliance of more than 20 years between *Umbro* brand and *Club Universitario de Deportes*. First, the research was carried out applying the qualitative method, with two in-depth interviews to experts and principals in charge of managing communication and marketing strategies, Mario Biggio, Brand Manager of *Umbro*, as well as Leitia Chavez, Head of Marketing at *Club Universitario de Deportes*. Second, the quantitative method was applied, with conducting surveys for two important publics on the investigation: fans of *Club Universitario de Deportes* and fans of the Peruvian soccer in general. Finally, two important events of the brand were used in order to corroborate the previous results using the non-participant observation technique.

As a result of the investigation, it is possible to emphasize that there is a progressive increase of purchase of original T-shirts, beyond the piracy, thanks to the existing loyalty towards the mark, as well as to emphasize that *Umbro* at the moment has reached the brand identity of *Club Universitario de Deportes* (*Umbro* = *Claw*).

This research is intended to be an important precedent for brands that are interested in entering at the Peruvian sport business and that exemplify the improvement of brand image, engagement and loyalty with the target audience.

KEYWORDS

Umbro / *Club Universitario de Deportes* / Brand Exposure / Engagement / Loyalty

INTRODUCCIÓN

El fútbol es el deporte más practicado y expandido en el Perú. Es la actividad física que tiene mayor cantidad de seguidores convirtiéndolo en el deporte más popular del país. Esto ha influenciado a que marcas reconocidas, no necesariamente que se encuentran en el sector deportivo, realicen patrocinios, alianzas estratégicas comunicacionales para poder llegar al público deseado. El impacto que se genera en cuanto a una exposición de marca importante influye en la decisión de las marcas de entrar al negocio deportivo, específicamente al negocio del fútbol.

“El consumo deportivo tiene un carácter muy amplio ya que comprende desde la adquisición de productos relacionados con los deportes (ropa, accesorios, videojuegos, alimentos, etc.), hasta la práctica de un deporte en sí, pasando por la pertenencia a un club deportivo o el consumo de espectáculos deportivos bien sea en vivo o través de diversos medios de comunicación”. (Walesska Schlesinger)

Desde 1995 hasta la fecha, la marca inglesa de indumentaria deportiva Umbro tiene una sólida relación con el Club Universitario de Deportes. Son más de 20 años que Umbro confecciona la camiseta oficial de uno de los clubes más importantes y representativos del Perú. En el año 2016 fue el patrocinador principal, ya que la marca se encontraba posicionada en el pecho de la camiseta, promocionando la página web oficial. Umbro busca incorporar la identidad de dicha institución deportiva, caracterizada por cuatro conceptos fundamentales: garra, pasión, sentimiento y tradición.

“El nivel de calidad de un producto o servicio deportivo es igual al nivel de satisfacción que reciben los consumidores o usuarios con su uso, posesión o consumo”. (Maqueda LaFuente)

Umbro junto al Club Universitario de Deportes se encuentran unidos desde sus orígenes. Ambos se fundaron en el año 1924 y, desde 1995, la marca, mediante diversas campañas dentro de la alianza estratégica, busca tener la misma “personalidad” de la institución deportiva.

Con esta investigación se busca conocer los diversos beneficios que genera la alianza estratégica comunicacional entre la marca Umbro y el Club Universitario de Deportes, cómo fortalece la imagen y brinda una buena exposición de marca.

La interacción que generan en los medios, el crecimiento en las ventas, el *engagement* y la fidelización, son indicadores claves dentro del propósito del estudio; además de tener claro cuál es el público objetivo principal, qué otros recursos comunicacionales se utilizan para obtener continuamente mejoras en este tipo de alianzas y poder averiguar las amenazas que presentan estos acuerdos, debido a que existen limitaciones dentro del contexto situacional del fútbol peruano.

MARCO CONCEPTUAL: DEFINIENDO EL ENTORNO

Para el propósito de la presente investigación se van a tomar en cuenta cuatro puntos importantes que ayudarán a comprender mejor el tema y a dominar los términos y definiciones claves para el correcto entendimiento de los resultados.

1. Marketing y Comunicación Deportiva

“El Marketing Deportivo es incorporar la ilusión, la pasión y la emoción propia del deporte a las herramientas de marketing, tanto estratégicas como tácticas, para que, mediante la utilización de una o varias plataformas deportivas, podamos lograr una comunicación más efectiva del mensaje al segmento escogido”. (Luis Carrillo Pinto – Diario Gestión 2015)

★ El Marketing Deportivo es una gran herramienta que trae consigo el éxito deseado si se plantea una estrategia de comunicación adecuada. De esta manera una marca que quiera aliarse a un club deportivo por medio de un patrocinio deberá encaminar sus esfuerzos a aprovechar los recursos y oportunidades que se van a presentar para poder llegar a los objetivos propuestos.

El ámbito deportivo permite a las marcas vincularse con sus consumidores desde un lugar más cercano y menos invasivo. Dentro de este rubro se considera que todas las acciones deben estar encaminadas para darle un valor al usuario deportivo, siendo este el público al que se desea llegar, finalmente.

Una estrategia de Marketing y Comunicación Deportiva abarca diversos aspectos como el patrocinio, la venta de espacios publicitarios, los derechos de imagen, los productos de merchandising, la incursión en programas sociales, etc.

“La comunicación en el deporte es un campo de extraordinaria importancia, sin embargo, normalmente recibe poca atención por parte de los investigadores que en un principio opinan que existen temas mucho más importantes que el del análisis del deporte y los procesos de comunicación que lo rodean”. (BILLING, 2010)

En consideración a la cita, cabe resaltar la importancia de la comunicación para las marcas en el negocio del deporte, lo que les permite llegar al público deseado por medio de las emociones. Un ejemplo simple pero concreto es el siguiente: Un hincha de la selección peruana de fútbol tiene en mente comprar un televisor para ver los partidos de alguna copa importante. Paralelamente, la marca de televisores LG aprovecha su patrocinio con la selección peruana y promociona sus nuevos televisores, brindándoles a los clientes finales la posibilidad de ganar entradas y *merchandising* del equipo peruano. Finalmente, el hincha logra fidelizarse con la marca, realizando así, la compra de un televisor.

Con este ejemplo se puede apreciar que si las marcas aprovechan adecuadamente el fervor y las emociones de los hinchas, pueden generar diversos beneficios como crear entusiasmo en el consumidor, darle una personalidad a la marca, darle notoriedad y generar un cambio en su comportamiento de compra.

El Marketing y la Comunicación Deportiva se puede dividir en dos segmentos importantes de acuerdo a su función, primero está la comercialización de productos y/o servicios deportivos a los consumidores y en segundo lugar está la opción de utilizar el deporte como un medio para promocionar productos y/o servicios que no necesariamente tengan que ver con el deporte, por ejemplo: productos de consumo masivo, industriales, etc.

La marca Umbro, dentro de su alianza estratégica con el Club Universitario de Deportes, trabaja diversos aspectos emocionales. Los hinchas valoran que una marca reconocida apoye económicamente a la institución y estos retribuyen la confianza adquiriendo productos de dicha marca.

Umbro presenta un crecimiento continuo en las ventas y en la notoriedad con su público cuando lanza camisetas de colección o indumentaria especial para los hinchas del Club Universitario de Deportes. Todo esto es posible gracias a la rama del Marketing y la Comunicación Deportiva, que ofrece diversas oportunidades estratégicas a las marcas para poder mejorar y crecer en varios aspectos desde la imagen hasta las ventas.

2. Branding: Imagen y Exposición de Marca

Una marca, cualquiera que sea, necesita de exposición dentro de su público para poder resaltar los beneficios que puede brindar, mejorar la confianza existente con el usuario, poder llegar a ser una marca confiable y posicionarse de la mejor manera dentro de la mente del consumidor. El valor de una marca resalta la importancia que esta genera en sus audiencias.

La imagen que una marca proyecta al público objetivo genera diversas emociones, desde los colores y la tipografía que utiliza, hasta el mensaje que quiere transmitir. La marca adquiere un valor diferencial con la exposición mediática acorde a sus objetivos, por ejemplo: una marca de productos y accesorios deportivos patrocina un estadio de fútbol importante en el país; entonces, para poder generar una gran exposición de marca cada vez que se realicen eventos deportivos en ese recinto, los asistentes al estadio podrán notar la presencia de la marca, así como también los usuarios que lo ven por televisión, generando un alto nivel de visibilidad y recordación de marca.

“Las marcas son el resultado de una síntesis de elementos tangibles e intangibles en la que intervienen de forma decisiva consumidores, mercado, oferta y el modo en el que se comunica. Representa, pues, un ente intrínsecamente vinculado a nuestra relación con el consumo, más cuando se trata de un comportamiento eminentemente motivado por las necesidades y el deseo, por los valores y el beneficio.” (Velilla, 2010)

Las marcas buscan exponer su imagen para:

- Impactar en el comportamiento del consumidor.

- Resaltar símbolos de aspiraciones o cualidades de la marca.
- Dar a conocer la marca.
- Generar una motivación e intención de compra.
- Cambiar la opinión de su público.
- Tener recordación y notoriedad.
- *Free Publicity* (Publicidad gratuita en medios de información)

Para gestionar una marca a través del *branding*, se debe tener claro cuál es su identidad, los atributos que ofrece al público, qué estrategia se genera para mejorar la comunicación, presentar un discurso acorde a la institución patrocinada e implementarla en los diversos canales de comunicación.

Existen diversas formas de medición del *branding* de una marca dentro de su alianza estratégica con una institución deportiva: se puede medir el impacto en el comportamiento de compra, el grado de motivación del consumidor, el entusiasmo por medio de las redes sociales y puntos de venta, así como también el grado de recordación, notoriedad y visibilidad de la marca en los diferentes medios. Dos términos importantes para la medición del valor de la marca son el retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) y el retorno sobre objetivos (ROO, por sus siglas en inglés), es decir, para tener claro qué se va medir dentro de un patrocinio deportivo, se tienen que establecer los objetivos principales de la marca con la institución deportiva.

Umbro, dentro de su alianza estratégica con el Club Universitario de Deportes, obtiene una gran exposición de marca en todas las acciones que se realiza en conjunto con la institución deportiva; desde la indumentaria deportiva, banners en el estadio, hasta el *Free Publicity* que se presenta en todos los medios de información, generando un alto grado de visibilidad para el usuario simpatizante, hincha o fanático del Club Universitario de Deportes.

3. Simpatizante, Hincha y Fanático

Para poder entender al público objetivo del presente trabajo de investigación existen tres conceptos diferenciados sobre las personas que se encuentran relacionadas a algún equipo o institución deportiva: los simpatizantes, los hinchas y los fanáticos.

Al “simpatizante” se le puede catalogar como una persona que sabe poco o nada del deporte en cuestión, pero acepta y expresa que es de un equipo en especial. Pocas veces asisten a los eventos deportivos o están pendientes del evento. Es poco probable que tengan conocimiento de las características importantes del equipo, por ejemplo: los cánticos dentro de los estadios, los nombres de los jugadores, el día y la hora en la que compiten, los títulos ganados, etc.

Dentro del ámbito deportivo se comenta que el “hincha” es la persona más importante que una institución deportiva puede tener. Son los que están pendientes de los partidos, saben los horarios, los nombres de los jugadores, asisten cuando pueden al estadio y si no, lo ven por televisión o cualquier medio posible. Una característica importante es que estos personajes reconocen las derrotas, son críticos y exigentes con el equipo, sin embargo son capaces de entender y razonar. En síntesis, están pendientes al 100% de lo que ocurre con el club deportivo.

Finalmente se encuentran los “fanáticos”, caracterizados por ser extremistas, no aceptan las derrotas o que le vaya mal al equipo y siempre están en busca de excusas o culpables. Muestran desprecio hacia el rival, hacia el árbitro, actúan de manera prepotente ante autoridades o personas que “estén en contra” del equipo. En el contexto peruano y sudamericano podrían asociarse con las populares “barras bravas”.

Tenemos en cuenta que la marca Umbro, dentro de su alianza estratégica con el Club Universitario de Deportes, busca llegar a todos los simpatizantes, hinchas y fanáticos, debido a la masividad que estos presentan. Sin embargo, para propósitos de la investigación usaremos el término “hinchas” para referirnos al público objetivo.

4. Herramientas Cualitativas y Cuantitativas¹

¹Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. (2003) Metodología De La Investigación. <http://metodos-avanzados sociales.uba.ar/files/2014/04/El-proceso-de-la-investigacion.pdf>

El tipo y diseño de la investigación será de carácter mixto: cualitativo y cuantitativo, para poder obtener información necesaria y útil.

La técnica cualitativa utilizada para esta investigación es la entrevista a profundidad. Sirve para poder acercarnos al objeto de estudio correspondiente, obteniendo resultados sin la necesidad de generalizar. Con esta técnica podemos resumir las conclusiones, describirlas y dentro de la síntesis, encontrar los mejores resultados para la investigación.

La técnica cuantitativa utilizada, es la encuesta. Sirve para recoger información mediante preguntas cerradas, permitiendo la cuantificación y tratamiento estadístico de los resultados. Con esta técnica podemos generalizar los resultados de un universo establecido mediante una muestra representativa.

Ambas técnicas se complementan para poder encontrar los resultados pertinentes para la investigación.

METODOLOGÍA

1. Planteamiento del Problema

¿Existen beneficios comunicacionales generados por la alianza estratégica entre Umbro y el Club Universitario de Deportes?

La marca de indumentaria deportiva Umbro tiene una sólida relación con el Club Universitario de Deportes desde el año 1995. En la actualidad, la mayor

exposición de esta marca se encuentra en la indumentaria oficial de la institución deportiva y está siempre presente en cada acción comunicacional del club.

En este proyecto de investigación se pretende encontrar los beneficios que generan las alianzas estratégicas comunicacionales entre una marca y un club deportivo del Perú, analizando si realmente se fortalece la imagen y exposición de la marca.

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo Principal

Descubrir los diversos beneficios que presenta la alianza estratégica comunicacional entre la marca Umbro y el Club Universitario de Deportes.

2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar si se está explotando adecuadamente este tipo de alianzas en la actualidad.
- Identificar beneficios adicionales que pueden surgir producto de la alianza estratégica.
- Encontrar los problemas y/o limitaciones que se presentan dentro de las alianzas estratégicas entre una marca y un club deportivo peruano.

3. Técnicas de recolección de información

Se realizó la investigación aplicando dos métodos, el cualitativo y el cuantitativo. A continuación se explicarán las técnicas utilizadas en el orden de ejecución.

3.1 Método Cualitativo: Entrevistas a Profundidad

Se utilizó esta técnica para poder obtener resultados a partir del encuentro cara a cara con el entrevistado, poder incursionar en la intimidad y comprender la individualidad de las respuestas. Esto permitió descubrir con más detalle y profundidad aspectos relevantes para la investigación, resaltando que la comodidad del entrevistado influyó en sus respuestas.

Dentro del método cualitativo se presentaron dos entrevistas a profundidad semiestructuradas, con los principales encargados de manejar las estrategias comunicacionales y de marketing. Se entrevistó a Mario Biggio, *Brand Manager* de la marca Umbro, así como también a Leititia Chavez, Jefe de Marketing del Club Universitario de Deportes. El fin de estas entrevistas a profundidad fue abordar cómo se beneficia la marca dentro de su patrocinio con la institución deportiva, cuáles son sus principales objetivos, cómo llegan a fidelizar al público y cómo generan recordación y notoriedad de la misma. En otras palabras, conocer todo lo relacionado a mejorar la exposición de la marca ante su público objetivo y poder cumplir con los objetivos propuestos, tanto comerciales como de marketing.

En la entrevista a profundidad con el *Brand Manager* de Umbro² se realizaron aproximadamente veinte preguntas a modo de conversación. Temas importantes como los beneficios que existen para la marca, las limitaciones, los procedimientos y las acciones que se realizan para una correcta exposición de marca, fueron analizados a profundidad, resaltando que los principales indicadores de *branding* que manejan son las ventas (principalmente de las camisetitas), la exposición de la marca, el *engagement* y la fidelización.

Para poder corroborar lo presentado por el lado de la marca, se entrevistó a la Jefe de Marketing del Club Universitario de Deportes³, realizando aproximadamente un total de diez preguntas clave, a modo de conversación, enfocándonos en los principales beneficios mutuos que se

² Las preguntas de la entrevista realizada se encuentran en los anexos del trabajo.

³ Las preguntas de la entrevista realizada se encuentran en los anexos del trabajo.

obtienen en esta alianza estratégica, las limitaciones y los aspectos que se podrían mejorar a futuro.

3.2 Método Cuantitativo: Encuestas

Esta técnica se utilizó con el fin de recolectar información confiable por parte de una muestra grande y representativa de una población, para poder explorar sus comportamientos y actitudes hacia la marca Umbro.

Dentro del método cuantitativo, se realizaron 150 encuestas a dos públicos importantes: a los hinchas del Club Universitario de Deportes y a los hinchas del fútbol peruano en general⁴. El propósito de la primera encuesta realizada a los hinchas de la institución deportiva fue conocer si los principales consumidores de la marca se encuentran fidelizados, si existe una recordación y notoriedad de la marca hacia ellos, cuál es el poder de esta alianza estratégica con el comportamiento de compra de los consumidores y, finalmente, poder encontrar nuevas estrategias para mejorar la exposición de la marca.

En la segunda encuesta realizada a los hinchas del fútbol peruano en general, se excluyó a los hinchas del Club Universitario de Deportes para poder conocer cómo la marca Umbro es percibida desde otro punto de vista, el conocimiento que tienen, cómo la reconocen y a qué equipo la asocian. Estos son aspectos que se encuentran relacionados a la proyección de la imagen y la correcta exposición de la marca que se debe tener en el acontecer deportivo nacional.

La población encuestada, tanto los hinchas del Club Universitario de Deportes, como los hinchas del fútbol peruano en general, son peruanos que tienen entre 20 y 38 años de edad. Ambos públicos interactúan con la marca de distintas formas, se puede contrastar las respuestas y ver cómo la emoción y la pasión por parte de un público influye en las actitudes que

⁴ La Ficha Técnica y el formato de preguntas realizadas se encuentran en los anexos del trabajo.

toman hacia la marca. No se hizo referencia al nivel socioeconómico (NSE) del público encuestado debido a que la intención de la marca en su alianza estratégica es poder llegar a una cantidad masiva de personas y no precisan un nivel socioeconómico específico.

3.3 Método Cualitativo: Observación No Participante

El propósito del uso de esta técnica fue analizar y corroborar los hechos fundamentales para la investigación: los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad y en las encuestas. El objetivo principal fue observar de manera directa, sin participar, para no influir en los resultados.

Se visitó la tienda de la marca Umbro el día de los lanzamientos de las camisetas oficiales del año 2017, tanto la camiseta principal como la de colección, con el fin de observar la situación social sin interferir en los hechos que se presentaron.

Esta etapa de la investigación se realizó al final debido a que el propósito fue corroborar lo dicho anteriormente, analizar cuanta exposición de marca se presenta, la fidelidad de los hinchas al adquirir desde el primer día la camiseta y cómo actúan los medios de comunicación al asistir de manera masiva para obtener la exclusividad, brindando *Free Publicity* a la marca.

RESULTADOS

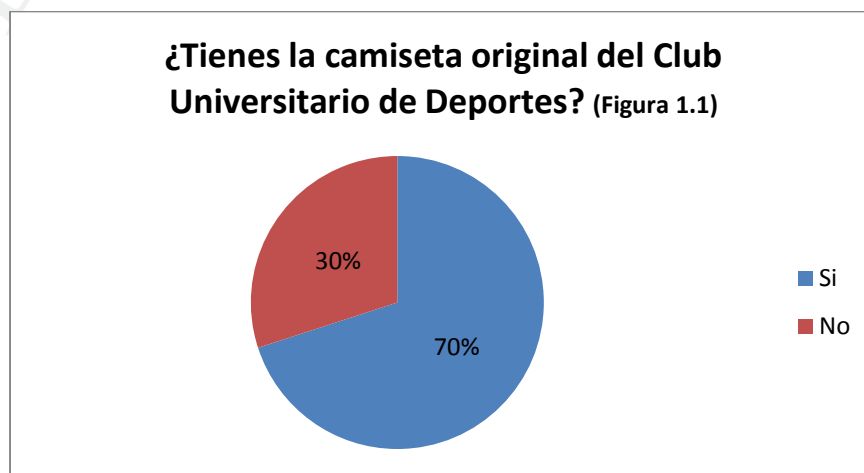
1. EXISTE UN INCREMENTO PROGRESIVO (AÑO A AÑO) DE COMPRA DE CAMISETAS ORIGINALES DEL CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES.

Mario Biggio, *Brand Manager* de Umbro, considera que la alianza estratégica con el Club Universitario de Deportes es una inversión comercial importante, debido a esto se realizan durante cada año diversas acciones para motivar el comportamiento de compra del hincha, como por ejemplo: los lanzamientos de las

camisetas donde participan los jugadores o personajes representativos, firma de autógrafos en distintos centros comerciales del país, campañas para concientizar al hincha que comprando la camiseta original estará apoyando económicamente al club, entre otras.

Además afirmó que sí existe una sostenibilidad en el crecimiento de las ventas de los productos oficiales de la marca Umbro relacionados al Club Universitario de Deportes, considerando el crecimiento en la valoración del hincha hacia la compra de una camiseta original.

En la actualidad, un resultado final del crecimiento de las ventas de camisetas se refleja en la encuesta realizada a los hinchas del Club Universitario de Deportes, donde se les preguntó si poseían la camiseta original de la institución deportiva en mención y respondieron lo siguiente:



También se puede apreciar la fidelidad hacia la marca condicionada al apoyo que se presenta en la alianza estratégica. Ante eso, se les preguntó si seguirían comprando los productos Umbro en caso la marca no apoyara al Club Universitario de deportes y esta fue la respuesta:



En la visita a las tiendas comerciales durante los lanzamientos de las camisetas se pudo apreciar la alta demanda por parte del público y los medios de comunicación, resaltando que se agotó el *stock* de las camisetas en el primer día y gran cantidad de usuarios tuvieron que regresar al día siguiente para poder adquirir una.

Finalmente, para corroborar el primer resultado presentado, se realizó un cálculo estimado de la sostenibilidad de las ventas de la camiseta del Club Universitario de Deportes. Según el diario Gestión⁵, la institución cuenta con aproximadamente 2 millones de hinchas, las cifras en soles por la venta de camisetas se incrementa un 20% cada año y las unidades vendidas suelen llegar al 5% de la cantidad de hinchas. Así, considerando un precio promedio de S/.180.00 soles por camiseta, se estimó que en el año 2015 Umbro logró una facturación promedio de S/. 18,000,000.00 soles. Estos serían los resultados:

⁵ Noticia se encuentra en el Anexo N°7.

Venta de Camisetas (Tabla 1)	
Año	Estimado
2012	S/. 10,416,666.67
2013	S/. 12,500,000.00
2014	S/. 15,000,000.00
2015	S/. 18,000,000.00
2016	S/. 21,600,000.00
2017	S/. 25,920,000.00
2018	S/. 31,104,000.00
2019	S/. 37,324,800.00

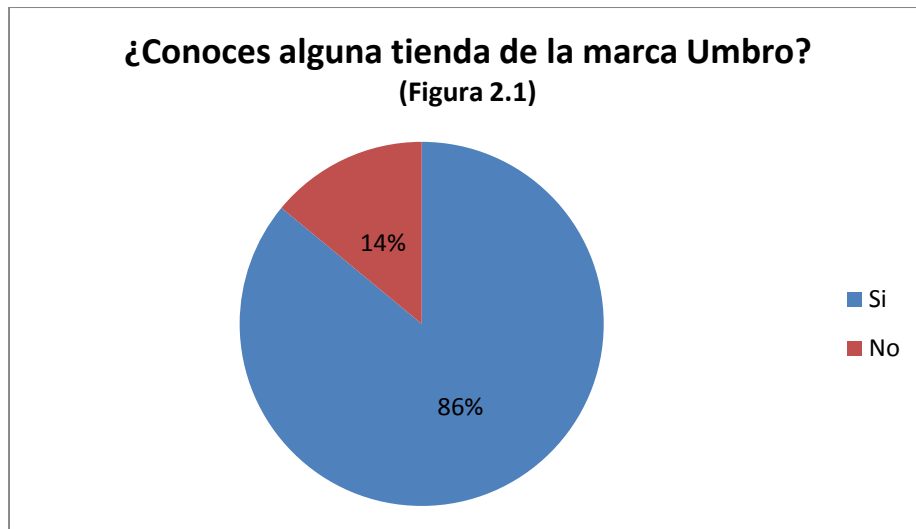
2. CAMBIOS Y MEJORA EN LOS LANZAMIENTOS Y ACTIVACIONES EN GRANDES TIENDAS COMERCIALES PARA EL DESARROLLO DEL BRANDING.

En la entrevista con el *Brand Manager* de Umbro, se destacan diferentes acciones que realizan en conjunto con el Club Universitario de Deportes - que antes no se realizaban - como los lanzamientos anuales de las camisetas, lanzamientos de las camisetas de colección - en ambas participan jugadores representativos de la institución - activaciones en grandes tiendas comerciales con firma de autógrafos y sorteos.

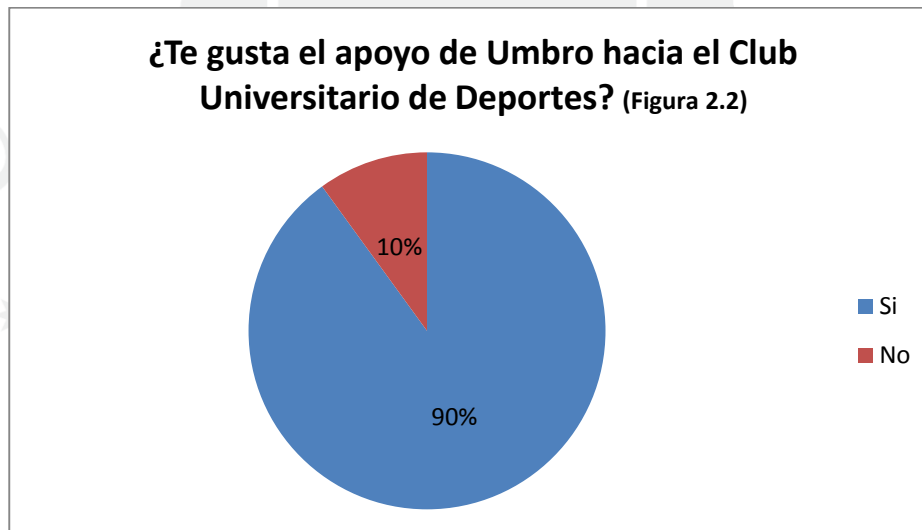
El alcance mediático generado con estas acciones es enorme, según Mario Biggio, debido al gran interés por parte de los medios por el Club Universitario de Deportes.

Leititia Chávez, Jefa de Marketing del Club Universitario de Deportes, resalta algunas acciones importantes dentro de la exhibición de la marca con la institución, por ejemplo: ser los primeros en lanzar una camiseta de colección y tener el *record* de ventas en camisetas oficiales a nivel nacional.

En el resultado de las encuestas realizadas, se puede observar la presencia actual del público objetivo. Se les preguntó a los hinchas si conocían alguna tienda de la marca Umbro y esta fue la respuesta:



Para poder ver el grado de reconocimiento de la marca y la fidelidad de los hinchas, se les preguntó si se encuentran a favor de esta alianza estratégica entre Umbro y el Club Universitario de deportes, obteniendo la siguiente respuesta:



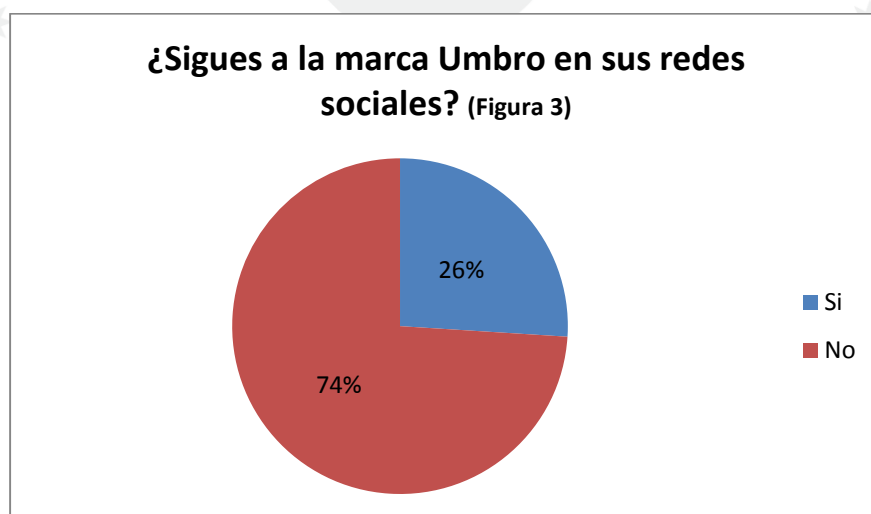
3. EL HINCHA DEL CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES NO SE ENCUENTRA PENDIENTE DE LAS REDES SOCIALES DE LA MARCA UMBRO.

Para poder estar al tanto de todo lo relacionado al Club Universitario de Deportes, el hincha tiene a su disposición las principales redes sociales de la marca Umbro, así lo manifiesta Mario Biggio comentando que en el año 2016 se decidió apoyar al Club por medio de un patrocinio exclusivo en la camiseta resaltando la página web “Umbro.com”, tratando de impulsar la marca mediante el desarrollo del lado digital.

Además, el *Brand Manager* de la marca considera a las redes sociales como principales indicadores de todas las acciones que realizan, el *engagement*, las estadísticas de los seguidores y el alcance de sus publicaciones.

El Club Universitario de Deportes se encuentra alineado con Umbro para todo el desarrollo digital. Los patrocinadores de la institución deportiva tienen cierta cantidad de anuncios para realizar publicaciones y cuentan con un manual de marca con el fin de mejorar la comunicación en los lanzamientos, entrevistas a jugadores y cualquier otro parámetro que la marca crea conveniente, comenta la Jefa de Marketing, Leilitia Chávez.

Sin embargo, en las encuestas realizadas a los hinchas, en su mayoría, expresaron no encontrarse pendientes de la marca Umbro en sus redes sociales. Esto se refleja en la siguiente figura:



Para complementar los resultados obtenidos se realizó un cuadro comparativo⁶ entre el *Facebook* oficial de la marca Umbro y el del Club Universitario de Deportes:

ANÁLISIS FACEBOOK (03/05/2017) (LykeAlizer)(Tabla 2)		
	Umbro	Club Universitario De Deportes
Evaluación de la página		
Me Gusta	568,181	3,093,278
PTAT	15,560	300,291
Grado del compromiso	2.74%	9.71%
Publicaciones por página		
Publicaciones por día	1.47	101.87
Coordinación	Podría ser mejor	Perfecta coordinación
Hashtags	Utilizado	Utilizado

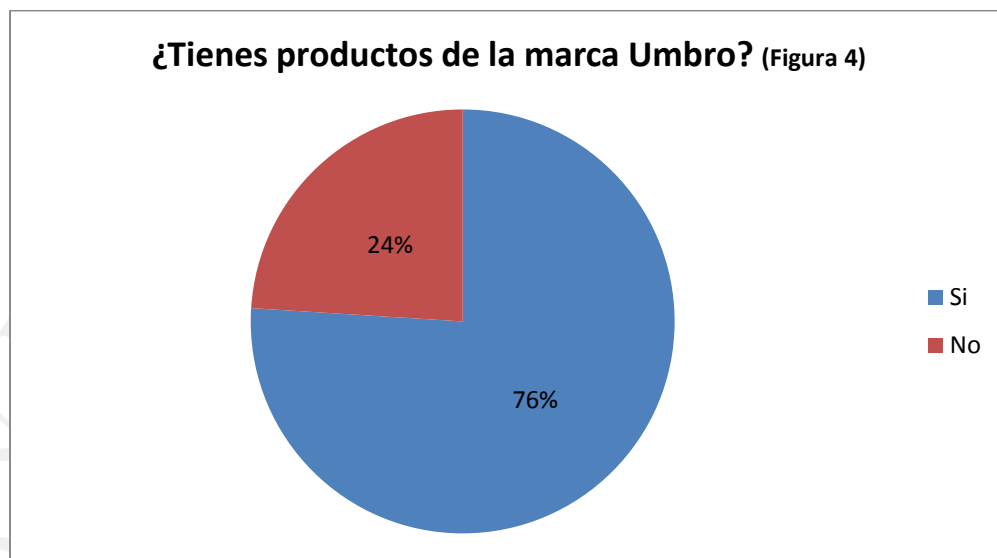
4. UMBRO ES LA MARCA DEPORTIVA CON MAYOR VARIEDAD DE PRODUCTOS RELACIONADOS A UN PATROCINIO.

Mario Biggio destaca la importancia de la marca en cuanto a diferenciarse de sus competidores como la única marca deportiva especialista en futbol, resaltando que a nivel local, es la única marca que ofrece la mayor variedad de productos relacionados a un patrocinio, beneficiándose mutuamente con la institución.

⁶ Para los resultados se utilizó la herramienta LikeAlyzer.com

Por otro lado, Leilitia Chávez expresa su satisfacción con Umbro, al comentar que es la marca que más ofrece mediante canales de distribución y que se adapta a las necesidades del Club Universitario de Deportes.

En cuanto a los hinchas del Club Universitario de Deportes, al preguntarles sobre si cuentan con productos de la marca Umbro, la mayoría respondió que sí:



Mientras que a los hinchas del fútbol peruano en general, se les preguntó si conocían la marca Umbro, resaltando que toda la muestra afirmó conocer la marca.

Para corroborar los resultados, se realizó un cuadro comparativo entre Umbro, Nike y Adidas, que son los patrocinadores del Club Universitario de Deportes, Alianza Lima y Sporting Cristal respectivamente, obteniendo los siguientes resultados:

**VARIEDAD DE PRODUCTOS
RELACIONADOS A UN PATROCINIO** (Tabla 3)

MARCA	Umbro	Nike	Adidas
CLUB	Universitario de Deportes	Alianza Lima	Sporting Cristal
Camiseta principal	SI	SI	SI
Camiseta alterna	SI	SI	SI
Camiseta de colección	SI	NO	NO
Camiseta para mujeres	SI	SI	NO
Camiseta para niños	SI	SI	SI
Shorts entrenamiento	SI	SI	SI
Buzo	SI	SI	SI
Polos entrenamiento	SI	SI	NO
Polo casual colores	SI	NO	NO
Polera	SI	NO	NO
Zapatillas	SI	NO	NO
Gorros	SI	NO	NO
Maletines	SI	NO	NO
Pelotas	SI	NO	NO

Páginas web de información:
<http://www.coliseum.com.pe/territorio-crema>
http://www.nike.com/xl/es_la/c/football
<http://www.adidas.pe/search?q=sporting+cristal>

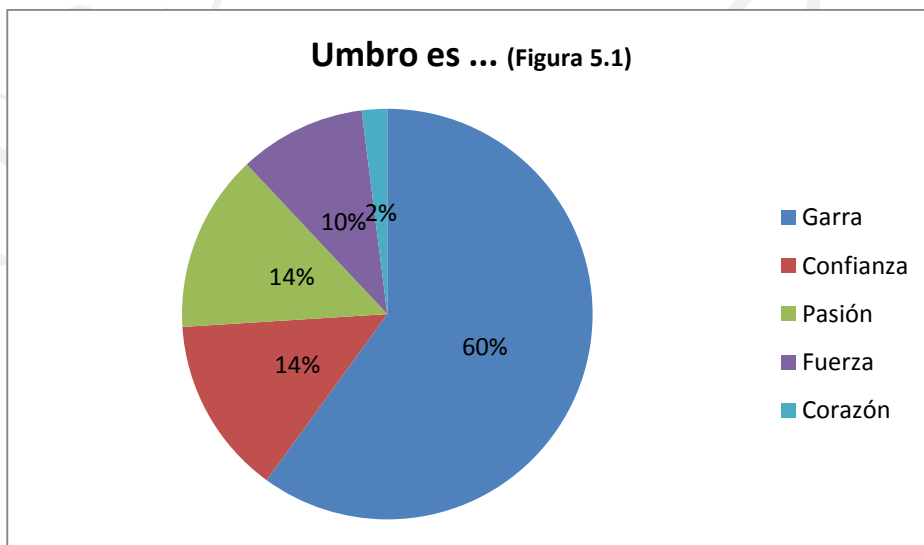
5. UMBRO EN LA ACTUALIDAD HA ALCANZADO LA IDENTIDAD DE MARCA DEL CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES.

Con la premisa de la visión por parte de la marca Umbro expresada en la siguiente frase: “La idea es que el hincha de la U se vuelva hincha de Umbro”, el *Brand Manager* de la marca expresa uno de los principales objetivos con la alianza estratégica: fidelizar al hincha. En la entrevista realizada, nos comenta que Umbro desea diferenciarse de la competencia teniendo como identidad ser la única marca deportiva especialista en fútbol, a comparación de otras marcas que tienen varios deportes. “Umbro es una marca que solo hace fútbol, una marca inglesa, del país donde nació el futbol, tradicional”

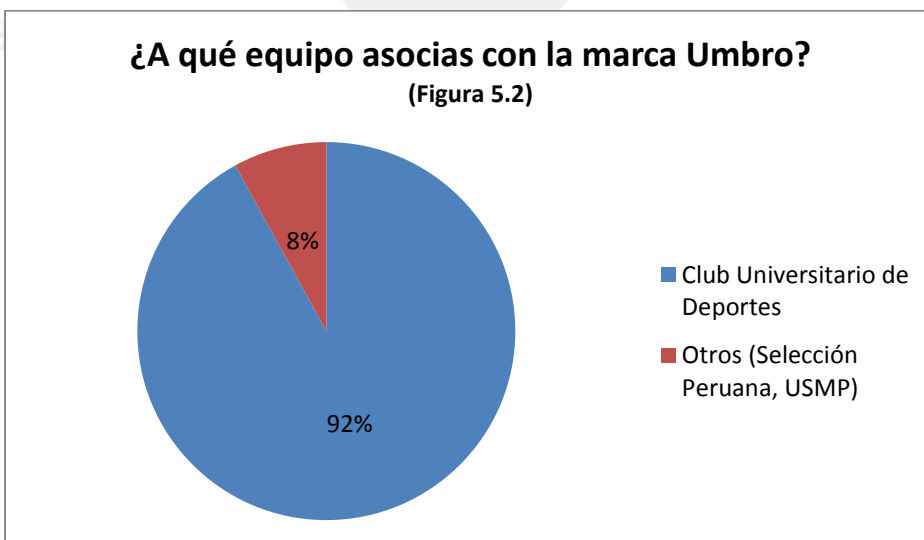
(Mario Biggio). Umbro desea posicionarse en la mente del consumidor como “la marca tradicional que patrocina al club más tradicional del fútbol peruano”

Mientras que Leititia Chávez comenta que dentro de la institución deportiva se considera a Umbro como una de las empresas más fuertes dentro del Perú, resaltando el beneficio mutuo que hay entre ambas partes.

La “garra” es una característica que los hinchas del Club Universitario de Deportes destacan a lo largo de los años y en la siguiente respuesta, dentro de la encuesta, relacionan este aspecto con la marca Umbro:



La mayoría de los hinchas del futbol peruano en general asocian a la marca Umbro con el Club Universitario de Deportes:



6. UMBRO CONSIDERA A LA PIRATERÍA COMO SU PEOR ENEMIGO EN EL PERÚ.

Para la marca deportiva, la principal desventaja y/o limitación dentro del Perú es la piratería. Umbro debería ser la única marca autorizada en vender la camiseta del Club Universitario de Deportes, pero lamentablemente, en palabras del *Brand Manager* de Umbro: “cuando asistes al estadio, afuera encuentras muchas camisetas de Universitario, que no son Umbro, entonces ahí radica la dificultad en un país como el nuestro”.

Sin embargo, el crecimiento de las ventas de las camisetas originales va en aumento año tras año, tal como se demuestra en el primer resultado.



DISCUSIÓN

Tras la investigación realizada se logró comprobar que sí existen diversos beneficios dentro de la alianza estratégica comunicacional entre la marca Umbro y el Club Universitario de Deportes.

CONCLUSIONES

1. CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LAS VENTAS.

Existe un crecimiento sostenible en las ventas de los productos Umbro oficiales del Club Universitario de Deportes, en especial de las camisetas. En Umbro confían en el poder masivo que tiene la institución deportiva, reflejado en las ventas de la totalidad del *stock* y la demanda de los productos oficiales, según Mario Biggio, *Brand Manager* de la marca. Por ejemplo: el área de *Marketing* de Umbro compara las ventas de una semana normal con las ventas de una semana de lanzamiento de la camiseta oficial del Club Universitario de Deportes como indicador importante de la alianza estratégica. También, llegamos a esta conclusión gracias al estimado de ventas que se realizó para comprobar la sostenibilidad de las ventas de las camisetas originales de la institución.

2. FIDELIZACIÓN DE LOS HINCHAS DEL CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES HACIA LA MARCA UMBRO.

Se presenta una fidelización por parte de los hinchas del Club Universitario de Deportes hacia la marca Umbro. En los lanzamientos y activaciones de la marca en centros comerciales la expectativa es enorme. Ser los primeros en lanzar una camiseta de colección y tener el *record* de ventas en camisetas oficiales a nivel nacional, según Leilitia Chávez, Jefa de Marketing del Club Universitario de Deportes, indica la fidelización del hincha con la marca deportiva. Además, se señala que todas las acciones comunicacionales realizadas

por la institución deportiva se encuentran alineadas con la marca Umbro, con el objetivo de incrementar la identificación y afianzar al público con la marca.

Un punto importante para demostrar esta fidelización son los resultados de las encuestas realizadas a los hinchas del Club Universitario de Deportes. En la Figura 1.3 podemos observar que el público dejaría de comprar productos de la marca Umbro, si es que esta deja de apoyar a la institución. Esta respuesta demuestra lo importante de la alianza estratégica de Umbro con el Club Universitario de Deportes para obtener la fidelidad de los hinchas.

3. CAMBIOS ESPECÍFICOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL HINCHA.

Existe un cambio en el comportamiento de compra del hincha que beneficia a la marca dentro de sus objetivos en la alianza estratégica con la institución. Tal como se mencionó anteriormente, la compra de camisetas originales por parte de los hinchas aumenta año tras año, destacando que Umbro es la única marca que ofrece la mayor variedad de productos relacionados a un patrocinio, según Mario Biggio, *Brand Manager* de Umbro. Todas las acciones comunicacionales realizadas por la marca generan entusiasmo por parte de los hinchas que se encuentran pendientes de todo lo relacionado al Club Universitario de Deportes.

4. ENGAGEMENT A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES.

Se encuentra un crecimiento en el *engagement* por parte de Umbro con el público objetivo a través de las redes sociales. Según el *Brand Manager* de Umbro, los esfuerzos realizados por la marca se ven reflejados en sus principales redes sociales, junto con las estadísticas de los seguidores y el alcance de sus publicaciones. El Club Universitario de Deportes afirma encontrarse alineado con la marca para desarrollar todo el espacio digital. Sin embargo, como resultado de la investigación podemos señalar que la mayoría de los hinchas no se encuentran pendientes de las redes sociales de la marca, resaltando la oportunidad para que Umbro pueda seguir incursionando a través de este canal y lograr un mayor crecimiento.

Como punto a favor de la anterior conclusión, se puede agregar que la marca Umbro tiene la “personalidad” del Club Universitario de Deportes. La

“garra” es una característica que los hinchas de la institución deportiva destacan (Ver Figura 5.1) y en las encuestas realizadas a los hinchas del fútbol peruano en general se les pregunta “¿A qué equipo asocias con la marca Umbro?”, obteniendo como respuesta de la mayoría: al Club Universitario de Deportes (Figura 5.2). Este crecimiento del *engagement* refleja la visión de la marca Umbro de querer que “El hincha de la U se vuelva hincha de Umbro”.

5. INCREMENTO DEL “TOP OF MIND” Y EXPOSICIÓN DE LA MARCA UMBRO.

Como conclusión final podemos resaltar la recordación y notoriedad de la marca Umbro, generada a través de la alianza estratégica con el Club Universitario de Deportes. Gracias a las acciones de *marketing* y comunicación realizadas, como por ejemplo los lanzamientos de camisetas o activaciones en grandes centros comerciales, se presenta una importante exposición de la marca que lleva al público objetivo a recordarla y reconocerla, generando un alto nivel de visibilidad. Umbro, al ser la marca que más ofrece mediante canales de distribución, aprovecha la alianza estratégica generando *free publicity* o publicidad gratuita en los medios, debido al alto grado de visibilidad que tiene el Club Universitario de Deportes.

Con esta investigación se comprueba que la alianza estratégica comunicacional entre Umbro y el Club Universitario de Deportes sí mejora la exposición de marca y presenta diversos beneficios como el crecimiento sostenible en las ventas, la fidelización, los cambios en el comportamiento de compra, el *engagement* con el público, la recordación y la notoriedad de la marca.

Tras el análisis de la investigación, se presentan algunas recomendaciones que pueden servir más adelante, tanto a la marca, como a la correcta implementación estratégica de este tipo de patrocinio.

RECOMENDACIONES

1. REALIZACIÓN DE PRESENTACIONES OFICIALES.

Para generar una mayor exposición de marca y crear un entusiasmo único en el consumidor, se recomienda realizar grandes presentaciones de las camisetas cada inicio de temporada (año). Por ejemplo: homenajear a personajes representativos de la institución para que el hincha se sienta orgulloso y reconozca que la marca tiene un compromiso importante con el club.

2. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ANTI PIRATAS.

Al tener como referencia que la piratería en el Perú es “el peor enemigo” de la marca Umbro, se recomienda incrementar los puntos de venta de los productos oficiales, que también estén presentes en zonas cercanas a los eventos deportivos, en este caso al estadio del club, así como también, dentro del estadio. Asimismo, cabe resaltar que, la realización de concursos y activaciones en dichos eventos deportivos pueden servir para mejorar la exposición de la marca y motivar a los consumidores a comprar la camiseta original. Por ejemplo: en un mes, el Club Universitario de Deportes juega aproximadamente entre 2 a 3 partidos en el Estadio Monumental; en esas ocasiones, la marca Umbro puede realizar concursos en el entretiempo y promocionar la compra de la camiseta oficial.

3. INCREMENTO DEL ENGAGEMENT A TRAVÉS DE REDES SOCIALES.

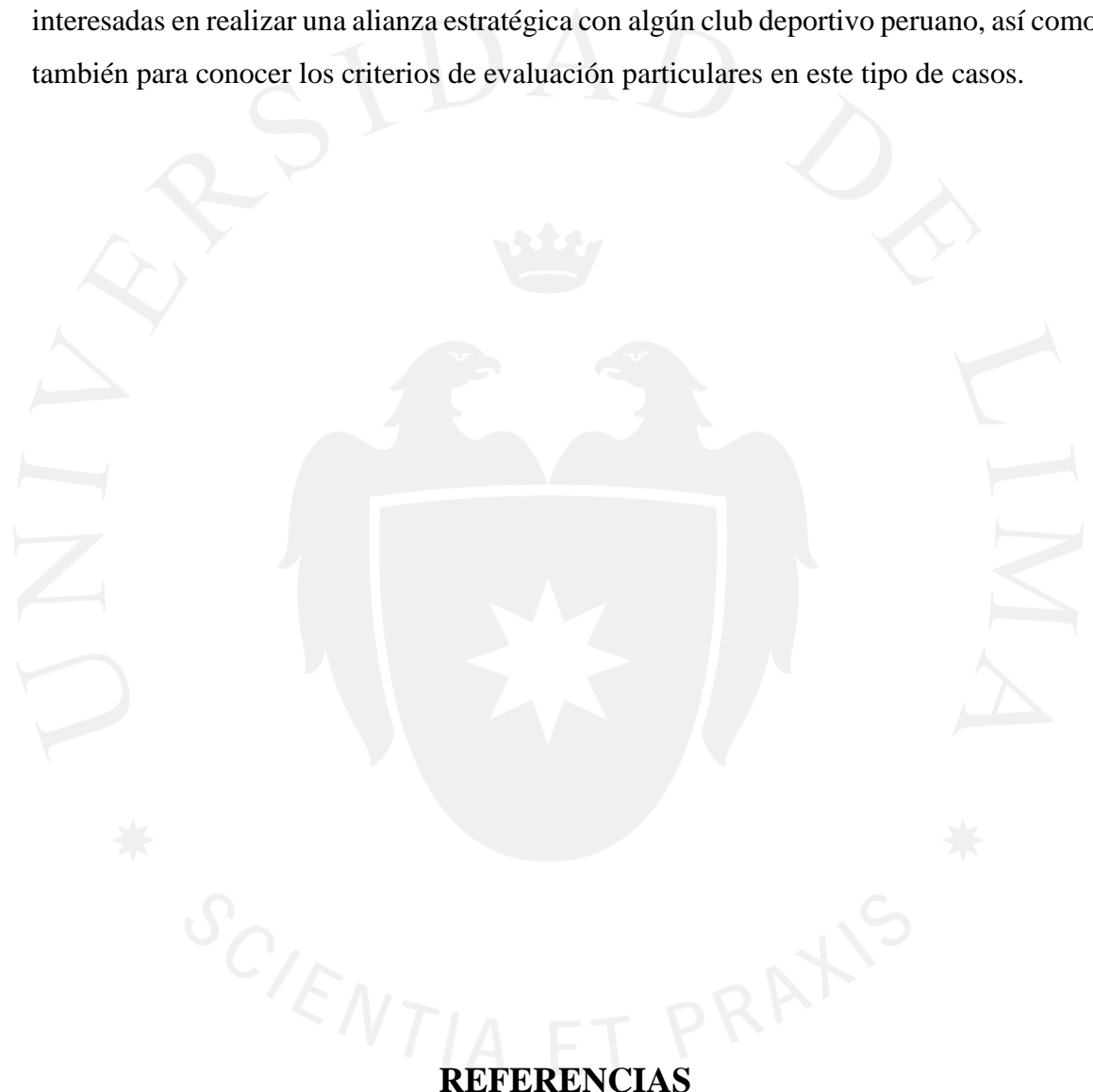
Finalmente, se recomienda incrementar la fuerza en la comunicación dentro de las redes sociales, ya que constituyen un medio importante para poder comunicar los beneficios de la marca y obtener una retroalimentación a través de opiniones positivas y negativas que sirvan a la marca y, así también, el público tenga presente que Umbro se preocupa por la opinión de sus seguidores.

Asimismo, se recomienda, realizar concursos, sorteos y promociones en asociación con la institución deportiva. Por ejemplo: concursos para los seguidores de Umbro brindándoles la oportunidad de para poder asistir a una zona exclusiva del Estadio Monumental en los partidos del torneo, con beneficios importantes y brindando una experiencia única al usuario.

Una tercera recomendación sería realizar y gestionar contenidos creativos, adaptándolos a las diferentes redes sociales. Por ejemplo: crear una historia, estilo serie-blog, en el canal oficial de YouTube de Umbro, en el cuál el

personaje principal sea un hincha que hace de todo por conseguir una camiseta original del Club Universitario de Deportes. Con este tipo de contenidos se puede generar la participación de los hinchas (*fan engagement*) y se podría respaldar con el uso de *Influencers* - personajes que tengan mucha acogida con el público en las redes sociales (Ejemplo: videobloggers).

Esta investigación debe servir como base para las marcas que se encuentren interesadas en realizar una alianza estratégica con algún club deportivo peruano, así como también para conocer los criterios de evaluación particulares en este tipo de casos.



REFERENCIAS

MAQUEDA LA FUENTE, Fco. Javier. *Marketing Deportivo, una estrategia de calidad*. Universidad del País Vasco.

BILLINGS, Andrew. (2010) *La Comunicación en el deporte*”. Comunicación y Sociedad. 1ª ed.

WALESSKA SCHLESINGER, Ma. (2012) *Patrocinio deportivo: la implicación del espectador y sus efectos en la identificación y lealtad*. Cuadernos de Gestión.

SORIANO, Ferrán. (2009) *La pelota no entra por azar*. Editorial Granica.

ZAPATER, Alberto; CUERVO, Sergio; MEZA, Julio; VARGAS, Martin; VELASQUEZ, Blanca; ZUÑIGA, Miguel Ángel. (2011) *Valor de marca en el futbol profesional*. Lima: Universidad ESAN.

DESBORDES, Michel; OHL, Fabien; TRIBOU, Gary. (2001) *Estrategias de Marketing Deportivo*. Editorial Paidotribo.

VELILLA, JAVIER (2010) *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Editorial UOC.

ROBERTS, KEVIN. (2005) *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Edit. Empresa Activa.

SCHMITT, Bernd H. (2007) *Experiential Marketing*. Barcelona, Editorial Deusto S.A.

ANEXOS

1. DETALLES DE LAS PREGUNTAS REALIZADAS EN LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD PARA LA INVESTIGACIÓN.

Entrevista a Mario Biggio (Brand Manager de Umbro)

1. ¿En qué consiste la alianza estratégica que tienen con el Club Universitario de Deportes?
2. ¿Cuáles son las características del público al que se dirige Umbro?
3. Existe una correlación con un sector menor, a comparación de la competencia.
4. ¿Cuáles son los principales beneficios en este tipo de alianzas estratégicas comunicacionales?
5. ¿Qué limitaciones tiene este tipo de acuerdos?
6. ¿Qué acciones se han realizado para lograr los objetivos a través de la exhibición de marca?
7. ¿Ha sido sostenible el crecimiento de las ventas con esta alianza?
8. ¿Es rentable en el contexto peruano tener este tipo de alianzas con instituciones deportivas? (Porcentaje de crecimiento respecto a las ventas en el tiempo)
9. ¿Qué oportunidades a futuro encuentra en esta alianza?
10. Dentro del auge de las marcas deportivas en el Perú ¿Cómo se mantienen respecto a la competencia?
11. ¿Cuánto les ha servido el branding que tienen para diferenciarse de otras marcas?
12. ¿Cómo afectaría una posible alianza por parte de la competencia (Adidas) con la selección peruana? (En términos de branding)
13. ¿Por qué cree que en otros países se explota más el tema de la exposición de marca con instituciones deportivas y en el Perú no tanto?
14. ¿Se puede llevar a cabo este tipo de acciones a otros deportes que destacan en el Perú?
15. ¿Qué implementos o equipos deportivos lleva Umbro para el auspicio además de las camisetas?
16. ¿Usan la tecnología a favor del club que auspician?
17. ¿Qué indicadores de branding utilizan para medir sus acciones? (Conocimientos de marca, perfil de marca, claridad de marca, personalidad de marca)
18. ¿Qué indicadores utilizan para medir su presencia online en las redes?
19. ¿Tienen algún posicionamiento de colores, formas, etc.?
20. En conclusión, ¿Considera que existen diversos beneficios para ustedes al tener este tipo de estrategias comunicacionales con un club deportivo?

Entrevista a Leitia Chavez (Jefa de Marketing del Club Universitario de Deportes)

1. ¿Qué te parece la correlación entre Umbro y Universitario?
2. ¿Cómo los beneficia la alianza estratégica que tienen con Umbro?
3. ¿Quién tiene el poder de negociación?
4. ¿Por qué Umbro y no otra marca deportiva?
5. ¿Cuáles son los principales beneficios en este tipo de alianzas estratégicas comunicacionales?
6. ¿Qué limitaciones tiene este tipo de acuerdos?
7. ¿Qué acciones se han realizado para lograr los objetivos a través de la exhibición de marca?
8. ¿Qué oportunidades a futuro encuentra en esta alianza?
9. ¿Por qué cree que en otros países se explota más el tema de la exposición de marca con instituciones deportivas y en el Perú no tanto?
10. ¿Qué implementos o equipos deportivos lleva Umbro para el auspicio además de las camisetas?
11. ¿Utilizan las redes sociales a la par con la marca Umbro?
12. ¿Tienen algún posicionamiento en el requerimiento de colores, formas, etc.?
13. En conclusión, ¿Considera que existen diversos beneficios para ustedes al tener este tipo de estrategias comunicacionales con la marca Umbro?

2. TRANSCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD REALIZADAS PARA LA INVESTIGACIÓN.

Entrevista a Mario Biggio (Brand Manager de Umbro)

La Alianza Estratégica con Universitario de Deportes.

- Nosotros vemos la alianza estratégica como una inversión comercial.

- Medimos el retorno de inversión en un patrocinio deportivo de este tipo con las herramientas comerciales que nos da la licencia del club, que es el tema de la venta de la colección del equipo, camiseta principalmente, colección de entrenamiento, accesorios, gorros, canilleras, etc. y de esta manera capturar un mercado cautivo que tiene la U, que lo sigue mucha gente en el país, y que estos hinchas de la U de alguna manera se fidelicen con la marca y quieran tener los distintos productos de su equipo que es lo que nosotros ofrecemos.

Público Característico.

- La idea es que el hincha de la U se vuelva hincha de Umbro también, es nuestra visión que tenemos con la alianza estratégica que tenemos con la U.

Limitaciones (Desventajas)

- La desventaja en el Perú coyunturalmente es el tema de la piratería, Umbro debería ser el único autorizado a vender la camiseta de la U, (según el contrato) cuando vas al estadio afuera encuentras muchas camisetas de la U que no son Umbro, entonces esa es la dificultad en un país como el nuestro”

Acciones que realizan

- Fuera de todo el tema publicitario, publicidad en los estadios, en las sedes de la U, normalmente lo más grande que se hace en el año son los lanzamientos de las camisetas donde participan los jugadores, hacemos eventualmente activaciones con los jugadores en algunas tiendas comerciales, y finalmente la parte que más nos interesa es ir desarrollando todo el tema comercial con la venta de las camisetas, a pesar de la piratería, a través de tantos años del patrocinio Umbro ha logrado concientizar a la gente que usen la camiseta original, que es una forma de apoyar al club, porque el club recibe una regalía por venta de camisetas y por venta de todos los productos licenciados a las marcas.

Umbro.com en el pecho

- Es una forma de apoyar al club, el club tuvo unos inconvenientes, con el patrocinador anterior (Cristal – queja de hinchas) la U no tenía muchas

alternativas, en una reunión salió la posibilidad de apoyar de esa manera, beneficiándonos mutuamente, debido a que es una exposición importante.

- La página web la estamos impulsando como marca global, es una de las direcciones que nos da la marca de ir desarrollando todo el tema digital.

Sostenibilidad en el Crecimiento de las Ventas

- En general si, la gente va tomando más conciencia, valorando más la camiseta original ante una pirata, para empezar el tema de calidad, y como trasfondo el tema de apoyar a la institución, sin embargo la venta de la camiseta está muy relacionada al desempeño del equipo, a los resultados. A través de los años en general si hay un crecimiento pero hay excepciones por temas deportivos que van afectando la parte comercial.

Oportunidades a futuro

- Si tenemos para crecer mucho más, si ves la cantidad de gente que es hinchada de la U, (4 millones de personas aproximadamente) si cada una compra una camiseta original estaríamos hablando de otro negocio a lo que es ahora. El potencial es enorme.

Competencia

- Lo más importante es diferenciarnos, Umbro tiene la identidad que es la única marca deportiva especialista en Fútbol, no ve otro deporte, las marcas de la competencia tienen varios frentes, en cambio Umbro es una marca que solo hace fútbol, una marca inglesa, del país donde nació el fútbol, tradicional.

Comparación con otros países

- Hasta hace un tiempo, eran muy pocos los clubes que tenían un área de marketing, que nos podían brindar estos servicios a las marcas de manera profesional, hoy se ve cada vez más, pero hay un montón por crecer, de hecho en otros países es gigantesco, acá recién estamos empezando.

Llevar a cabo esto en otros deportes en Perú

- En otros deportes el branding está diseñado para llegar como presencia de marca a nichos pequeños, si se puede desarrollar, me imagino que en otros países está mucho más desarrollado pero acá en Perú es básicamente presencia de marca.

Implementos deportivos para Universitario de Deportes

- Parte del contrato es el requerimiento de indumentaria que ellos tienen, con las distintas categorías, no solamente el equipo de mayores, de juego, de entrenamiento, de viajes, también hay una parte de accesorios que es para utilería, maletines, pelotas, etc.

Indicadores de branding para medir sus acciones

- No hay una fórmula específica, pero tenemos que mirar bastante el tema de las ventas, si se realiza una campaña con la U se mide las ventas de esa semana vs. las ventas de cualquier otra semana "X". Otra de las formas es medir la interacción en redes sociales, las estadísticas de los seguidores, también por la cantidad de gente que visita las tiendas.

Indicadores en las redes sociales

- Lo que básicamente medimos es el Engagement, la interacción que tiene la gente dentro de la página, se tocan varios temas para poder postear e informar a la gente, resultados de partidos, atentos a lo que hace el jugador auspiciado, temas comerciales que son importantes, colecciones nuevas, ver que es lo que más le interesa a la gente, para darles material o información que ellos valoren.

Posicionamiento/Lineamiento en Colores, Formas, Isotipos, etc.

- Hay direcciones de la marca a nivel global que nosotros tenemos que seguir.
- Estando en la parte del pecho de la camiseta llegamos a bastantes personas y de hecho la gente que no conoce que tenemos una página web y le interesa la marca va entrar y navegar.
- Siempre tratamos de buscar cosas innovadoras, lo más común es hacer firma de camisetas con alguno de nuestros jugadores, en alguna tienda o local comercial y fuera de eso los hinchas de la U tienen a disposición todos los accesorios

deportivos de la U en nuestras tiendas. Somos la marca que a nivel local ofrece la mayor variedad de productos relacionados a un patrocinio, no lo he visto ni con alianza no con cristal.

Considera que existen diversos beneficios

- Sí, tenemos mayor exposición. A pesar de los cambios, el área de marketing se ha mantenido y eso permite un horizonte ir trabajando con un cronograma de trabajo en conjunto, siempre que se respete las reglas de juego, nosotros no hemos tenido ni un problema.

Entrevista a Leilitia Chavez (Jefa de Marketing del Club Universitario de Deportes)

La alianza estratégica del Club Universitario de Deportes con Umbro.

- Es una alianza estratégica de más de 35 años, existe un tema de “sponsoria” y auspicios, mediante un contrato que tenemos nos brindan toda la indumentaria e implementos.

Poder de negociación.

- Varía un poco. Puede tenerlo Umbro en el caso que nosotros necesitéramos mayores informes o cantidad de dinero. Depende de la situación, si la U está peleando una copa el poder de negociación lo tiene la U, pero si la U está bajo, la tiene Umbro. Depende del contexto deportivo.

Umbro y no otra marca.

- “Umbro es Crema”, tienen 36 años con nosotros. Umbro es la que más nos ofrece mediante canales de distribución y se adapta a la necesidad que tiene el club.

Limitaciones

- Umbro tiene un contrato bastante complicado, porque el contrato engloba el uso del derecho de marca. Ellos tiene una lista de productos que nosotros no podemos licenciar y para licenciarlos tendríamos que sacarles un permiso a ellos. Por

ejemplo el tema de pelotas lo tiene Umbro, pero ellos no distribuyen pelotas para niños. Para sacar una pelota con otra empresa, tenemos que pedirle una autorización a Umbro. También la política que ellos manejan que es de Inglaterra. Tiene una política de publicidad o marca, que no podemos manejarla nosotros, no podemos cambiar.

Acciones para la exhibición de marca

- Somos el primer club que saco una camiseta de colección, somos el primer club que saco una camiseta con el ADN de un jugador ídolo el Puma Carranza, tenemos el record de ventas en camisetas oficiales a nivel nacional. Lo más fuerte es la venta de camisetas de colección. O por ejemplo hemos sacado zapatillas de colección de la U y son bastante solicitadas.

Oportunidades a futuro

- Esperamos seguir mejorando el tema comunicacional, para complacer al hincha. Ahora ellos están planeando este año reunirse con los hinchas para sacar la camiseta para el 2018, se reúnen con la Asociación de coleccionistas.

Perú a comparación de otros países

- El futbol en el Perú ha sido un tema bastante complicado a lo largo de los años, se ha manejado más por mafias que por administraciones. El club por ejemplo cuando entró el proceso concursal y paso a ser una empresa, ha crecido en más de 1000%, cuando entro la administración concursal Universitario tenía 3 sponsors, y ahora los últimos 4 años tiene 15 sponsors, son marcas que antes no estaban en el futbol y ahora si están porque confían en las personas que representan al club. Eso nos ayuda a afianzar nuestras alianzas estratégicas, como por ejemplo, con Umbro.

Implementos deportivos

- Nos entregan todos los implementos deportivos necesarios. Desde zapatillas para entrenar, chimpunes, canilleras guantes, ropa de entrenamiento, ropa para viaje, casacas, todo lo que está en tienda.

Redes Sociales a la par con Umbro

- Nosotros nos hemos alineado con ellos para el tema digital, cada sponsor tiene cierta cantidad de anuncios si quieren publicar algo. Umbro se ha alineado a nuestro manual de marca, saca sus publicaciones y nosotros la compartimos, y si estamos alineados en la comunicación para los lanzamientos, entrevistas, para lo que ellos quieran hacer.

Beneficio de la alianza estratégica con Umbro

- Si claro, hay mucha gente que se queja de porque estamos con Umbro, pero solamente ven lo que sale en redes, pero internamente, Umbro es una de las empresas más fuertes que tiene el Perú, esta normada, nos exige a nosotros como club cumplir con ciertas especificaciones estipulaciones y comercialmente podemos seguir creciendo, es el único sponsor que ha pagado 1 millón de dólares por estar en el pecho, si es muy beneficioso continuar con ellos.

3. FICHA TÉCNICA DE LAS ENCUESTAS.

Ficha Técnica - Encuesta a Hinchas del Club Universitario de Deportes	
Objetivo	Evaluar la percepción y consumo de la marca Umbro sobre los hinchas del Club Universitario de Deportes en base a la alianza estratégica existente.
Grupo Objetivo	Hinchas del Club Universitario de Deportes
Muestra	150 Encuestados

Técnica	Presencial
Fechas de campo	Enero/Febrero 2017

Ficha Técnica - Encuesta a Hinchas del Fútbol Peruano en General	
Objetivo	Evaluar la percepción y consumo de la marca Umbro sobre los hinchas del deporte en el Perú.
Grupo Objetivo	Hinchas del fútbol peruano.
Muestra	150 Encuestados
Técnica	Online
Fechas de campo	Enero/Febrero 2017

4. DETALLE DEL CUESTIONARIO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS PARA LA INVESTIGACIÓN.

Encuesta a los hinchas del Club Universitario de Deportes

Objetivo: Evaluar la percepción y consumo de la marca Umbro sobre los hinchas del Club Universitario de Deportes en base a la alianza estratégica existente.

1. Edad
2. Sexo
3. ¿Te gusta la marca Umbro?

- a. Si
 - b. No
4. Umbro te parece una marca ...
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
5. ¿Tienes productos Umbro?
- a. Si
 - b. No
6. ¿Tienes la camiseta original de Universitario?
- a. Si
 - b. No
7. ¿Te gusta el apoyo de Umbro hacia la U?
- a. Si
 - b. No
8. ¿Sigues a Umbro en sus redes sociales?
- a. Si
 - b. No
9. ¿Conoces las tiendas de Umbro?
- a. Si
 - b. No
10. Umbro es ...
- a. Fuerza
 - b. Corazón
 - c. Garra
 - d. Pasión
 - e. Confianza
11. Si Umbro no apoya a la U, ¿Seguirías comprando sus productos?
- a. Si
 - b. No

12. ¿Qué te parecen los precios de los productos Umbro?
- Caros
 - Normales
 - Baratos
13. ¿Consideras que Umbro ha mejorado con el paso del tiempo?
- Si
 - No

Encuesta a los hinchas del fútbol peruano en general.

Objetivo: Evaluar la percepción y consumo de la marca Umbro sobre los hinchas del deporte en el Perú.

- Edad
- Sexo
- ¿Qué marca deportiva usas?
 - Umbro
 - Nike
 - Adidas
 - Puma
 - Otros
- Enumera del 1 al 6 según las marcas que más recuerdas (siendo 1 la que más recuerdas y 5 la que menos recuerdas)
 - Umbro ()
 - Nike ()
 - Adidas ()
 - Walon ()
 - Marathon ()
 - Puma ()
- ¿Conoces la marca Umbro?
 - Si
 - No
- Umbro te parece una marca ...
 - Excelente
 - Buena

- c. Regular
 - d. Mala
7. ¿A qué equipo lo asocias con la marca Umbro?
 - a. Universitario de Deportes
 - b. Alianza Lima
 - c. Sporting Cristal
 - d. Deportivo Municipal
 - e. Otros.
 8. ¿Sigues a Umbro en sus redes sociales?
 - a. Si
 - b. No
 9. ¿Conoces las tiendas de Umbro?
 - a. Si
 - b. No
 10. ¿Qué te parecen los precios de los productos Umbro?
 - a. Caros
 - b. Normales
 - c. Baratos

5. CUADRO COMPARATIVO DEL ANTES Y EL DESPUÉS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE UMBRO Y EL CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES:

CUADRO COMPARATIVO: UMBRO CON UNIVERSITARIO DE DEPORTES		
	ANTES	DESPUÉS

Compra de camisetas originales	Normal	En aumento
Realización de lanzamientos y activaciones	No	Si
Redes Sociales	No	Si (por mejorar)
Mayor variedad de productos relacionados a un patrocinio	No	Si
Identidad con el Club	No	Si
Fidelización de los hinchas	No	Si
Exposición de marca	Poca	Mucha

6. INFORMACIÓN PERIODÍSTICA DEL DIARIO EL COMERCIO SOBRE EL VALOR DE LOS UNIFORMES DE LOS CLUBES PERUANOS DE FUTBOL. (2015)

<http://elcomercio.pe/economia/peru/uniformes-clubes-locales-pueden-costar-us25-millones-noticia-1787642>

7. INFORMACIÓN PERIODÍSTICA DEL DIARIO GESTIÓN SOBRE LA RENOVACIÓN DEL CONTRATO ENTRE UMBRO Y EL CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES HASTA EL AÑO 2022. (2015)

<http://gestion.pe/tendencias/renueva-contrato-umbro-hasta-2022-y-presenta-nueva-camiseta-2121298>

8. INFORMACIÓN PERIODÍSTICA SOBRE LA ESTRATEGIA DE LA MARCA UMBRO COMO PATROCINADOR DEL CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES (2016)

<http://deporteynegocio.pe/umbro-y-su-estrategia-como-sponsor-de-universitario-2-683>

9. INFORMACIÓN PERIODÍSTICA DEL DIARIO GESTIÓN SOBRE LAS CIFRAS DETRÁS DE LAS MARCAS QUE PATROCINAN LOS CLUBES DEL FUTBOL PERUANO.

<http://gestion.pe/empresas/cifras-detras-marcas-que-patrocinan-clubes-futbol-peruanos-2182690/2>

10. SPOT PUBLICITARIO PARA LAS REDES SOCIALES ENTRE UMBRO Y EL CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES. (2016)

<https://www.facebook.com/UmbroPeru/videos/1009830129053282/>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estimado del Crecimiento de Ventas de Camisetas Umbro.....	16
Tabla 2	Análisis Facebook Umbro vs Club Universitario de Deportes.....	19
Tabla 3	Variedad de productos relacionados a un patrocinio.....	21



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Resultado de Encuesta - ¿Tienes la camiseta original del Club Universitario de Deportes?	14
Figura 1.2	Resultado de Encuesta – Si Umbro no apoya al Club Universitario de Deportes, ¿Seguirías comprando sus productos?	15
Figura 2.1	Resultado de Encuesta - ¿Conoces alguna tienda de la marca Umbro? .	17
Figura 2.2	Resultado de Encuesta - ¿Te gusta el apoyo de Umbro hacia el Club Universitario de Deportes?.....	17
Figura 3	Resultado de Encuesta - ¿Sigues a la marca Umbro en sus redes sociales?	18
Figura 4	Resultado de Encuesta - ¿Tienes productos de la marca Umbro?	20
Figura 5.1	Resultado de Encuesta – ¿Umbro es?	22
Figura 5.2	Resultado de Encuesta - ¿A qué equipo asocias con la marca Umbro? .	22