



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento Académico de Administración
Licenciatura en Administración de Empresas

Marketing deportivo: ¿Cómo enfrentan las marcas los riesgos en su imagen?

Autor: Facundo Ibarrola
Legajo: 22.118
Mentor: María Fernando Tamborini

Victoria, 15 de noviembre de 2018

Índice

1	Introducción	2
1.1	Problemática.....	2
1.2	Justificación del estudio.....	4
2	Preguntas de investigación y objetivos	6
2.1	Preguntas de investigación	6
2.1.1	Pregunta general	6
2.1.2	Subpreguntas.....	6
2.2	Objetivos	6
2.2.1	Objetivo general.....	6
2.2.2	Objetivo específico	6
3	Metodología.....	7
4	Marco Teórico	9
4.1	La construcción de la marca.....	9
4.1.1	Identidad e imagen.....	9
4.1.2	Branding.....	12
4.1.3	Cómo medir el valor de una marca.....	15
4.2	Valor de la marca a través del deporte	19
4.2.1	Inversiones en patrocinios deportivo	19
4.2.2	Tipos de patrocinios deportivos.....	20
4.2.2	Deportistas como imagen de marca	21
5	Casos de estudio.....	23
5.1	Tiger Woods	24
5.2	Lance Armstrong	33
5.3	Michael Phelps.....	39
5.4	Kobe Bryant.....	44
5.5	Oscar Pistorius.....	49
6	Resultados y análisis comparativo.....	52
7	Conclusiones.....	54
8	Bibliografía.....	58

1 Introducción

1.1 Problemática

En la actualidad, un gran segmento de la publicidad hace uso del deporte en sus estrategias de comunicación para la creación de sus mensajes y transmisión de valores. El deporte es una vía muy utilizada por aquellas empresas que desarrollan estrategias apuntadas hacia la fidelización de clientes y la construcción de imagen de marca (Molina, 2013).

En ocasiones los contenidos de los mensajes publicitarios se asocian a valores representativos del deporte. Consumir elementos de deportividad se asocia a participar en una cultura mejor valorada, con políticas sociales preocupadas cada vez más en potenciar las actividades físicas y deportivas de los ciudadanos (Marín Montín, 2010). De ahí que los anunciantes de cualquier tipo de producto estén interesados en la promoción de sus marcas a través del deporte; ya que el universo deportivo encarna una serie de valores que atraen poderosamente la atención de los publicistas y que permiten establecer complejos vínculos de identidad e identificación entre el deportista y el consumidor.

El patrocinio deportivo se ha convertido en una gran estrategia de branding y comunicación institucional para las marcas que supieron ver en él un canal para transmitir su propuesta de valor de forma orgánica y positiva. Son cientos las marcas que han sabido construirse a través de las actividades deportivas favoritas de un segmento determinado: pero también son cientos quienes van más allá y apuestan por caracterizar su marca y personificarla en un deportista relevante para la sociedad, que puede transmitir ciertos valores y atributos que encajan con sus atributos de marca.

El principal interés de las firmas comerciales se centra sobre todo en la imagen de los mejores deportistas de alta competición debido al alcance social de sus triunfos. Por tanto, el valor de la victoria constituye uno de los ejes centrales de muchos mensajes publicitarios que se inspiran en las figuras del deporte. El éxito

deportivo es utilizado como exponente referente de las marcas (Marín Montín, 2010).

Pero no todo es ganar; en la confección del deportista profesional como imagen e identidad de marca hay otros valores a tener en cuenta y que le diferencia de otros deportistas. Los comportamientos que cada deportista muestra con sus rivales en su espacio de acción constituyen pautas de referencia para millones de personas. Un gran deportista profesional no sólo se forja ganando competiciones sino también mostrando un comportamiento modélico y un respeto hacia el adversario. De ahí que la deportividad, el *fair play*, el esfuerzo o el espíritu de superación sean valores que sin duda refuerzan la imagen publicitaria del deportista profesional (Latorre, 2015). Al igual que en otras facetas de la vida a veces en el deporte hay actitudes y prácticas que enturbian los valores positivos de esta actividad humana como pueden ser el *doping*, la violencia o cualquier tipo de actitud que corra en contra de la ética y la moral. Lógicamente, toda esta escala de valores es trasladada también a la vida privada de estos deportistas, donde también son juzgados y reputados por su conducta y comportamiento.

El patrocinio de una persona suele tener un riesgo mayor que la implicación en un evento o a través de un equipo o seleccionado, ya que depende totalmente de la implicación y actuación de esa persona y, lo que es más importante, de su comportamiento ante la mirada del público. Si la persona que se está utilizando para fomentar la imagen tiene un algún tipo de conducta desacertada, ya sea dentro como fuera del ámbito deportivo, el daño puede ser considerable.

A los seguidores, pero principalmente a los patrocinadores, les moviliza ver ganar y triunfar a sus deportistas, equipos y selecciones. Eso influye en las audiencias televisivas, y lógicamente en la exposición y repercusión de las marcas patrocinadas. Pero ¿qué sucede cuando los comportamientos de estos deportistas no son los esperados? ¿Cuáles son las medidas que toman las marcas ante escándalos de gran magnitud mediática? ¿Están dispuestos a seguir apoyando a estos deportistas?

Se analizará esta problemática a través de los siguientes casos:

1. **Tiger Woods** confesó haber sido infiel tras sufrir un accidente automovilístico frente a su casa en extrañas condiciones.
2. Se comprobó que **Lance Armstrong** se dopó sistemáticamente durante años, perdiendo así sus siete Tours de Francia.
3. Un diario británico publico imágenes de **Michael Phelps** fumando marihuana en una fiesta privada.
4. La justicia estadounidense arrestó a **Kobie Bryant** bajo cargos de agresión sexual, tras la denuncia de una joven de 20 años.
5. El atleta Olímpico y Paralímpico **Oscar Pistorius** fue acusado y condenado por asesinar a su novia, la modelo Reeva Steenkamp.

1.2 Justificación del estudio

El aporte fundamental del siguiente trabajo de licenciatura es analizar los comportamientos y respuestas de las marcas patrocinadoras de deportistas de élite ante momentos críticos, en los cuales estos últimos cometieron alguna conducta que fue en contra no sólo de los valores preestablecidos en el deporte, sino de la ética, la moral e incluso de la ley. También se buscará estudiar las consecuencias que produjo, tanto para la empresa como para el deportista, el enfrentar escándalos de esa magnitud. Como se mencionó previamente, la utilización de este tipo de estrategias comerciales es cada vez más frecuente, por lo que resulta importante entender en primera instancia, los motivos que impulsan a las marcas a desarrollarlas -cuando seguramente hay estrategias que implican menor riesgo-, y en segunda medida -siendo ésta el motor y sostén principal del siguiente trabajo- cuál es el camino que tomaron las marcas y cuáles fueron las consecuencias que enfrentaron, cuando un comportamiento inusual e inesperado cambió por completo las reglas del juego. Todo este análisis será estudiando en base a los casos de cinco deportistas mundialmente reconocidos: Tiger Woods, Lance Armstrong, Michael Phelps, Kobe Bryant y Oscar Pistorius. Estos casos fueron seleccionados por ser resonantes y aplicables al análisis. Sumado a esto, considero esta investigación

como un reto y una motivación personal al sentirme atraído tanto por el deporte como por el marketing en general.



Universidad de
San Andrés

2 Preguntas de investigación y objetivos

2.1 Preguntas de investigación

2.1.1 Pregunta general

¿Cómo reaccionan las grandes marcas patrocinadoras ante las exposiciones mediáticas que ponen en riesgo su reputación e imagen?

2.1.2 Subpreguntas

¿Qué consecuencias genera en la relación entre el deportista y la marca?

¿Qué factores alteran e influyen sobre la toma de decisiones de la marca?

¿Pueden observarse patrones de respuesta y de conducta por parte de las marcas en este tipo de situaciones? ¿Cuáles?

¿De qué manera intentan las marcas reducir los riesgos del impacto y las consecuencias negativas hacia su imagen?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Investigar las conductas de las marcas patrocinadoras ante situaciones escandalosas de sus patrocinados que pongan en riesgo la imagen y reputación, así como las secuelas y consecuencias que implica tanto para las empresas como para los deportistas.

2.2.2 Objetivo específico

Investigar y analizar los casos puntuales de Lance Armstrong, Tiger Woods, Oscar Pistorius, Kobe Bryant y Michael Phelps. Responder todas las preguntas de investigación y sacar conclusiones certeras a través de estos casos seleccionados.

3 Metodología

Teniendo en cuenta lo expuesto por David Urbano Pulido y Nùria Toledano Garrido (2007) para explicar los diferentes métodos de investigación utilizando estudios de casos, la principal decisión radica en elegir entre una aproximación cualitativa o cuantitativa para explicar la realidad del objeto de estudio: este trabajo estará basado en estudios cualitativos ya que está centrado en la búsqueda de acontecimientos y busca comprender las complejas relaciones que existe en un determinado contexto.

Revisión del marco teórico y proposiciones previas

Para esta etapa del trabajo utilizaremos un enfoque positivista, es decir que se buscará determinar los aspectos que ya son conocidos sobre el fenómeno a estudiar, concretar sus características fundamentales, los conceptos clave y las posibles relaciones que existen entre ellos.

Planeamiento de objetivos y preguntas de investigación

En este caso se utilizará un análisis de casos de tipo explicativo, dado que las preguntas de investigación abordan cuestiones del tipo “cómo” o “por qué”.

Determinación de la unidad de análisis y selección del/los caso/s

La determinación de la unidad de análisis constituye, en esencia, la definición del fenómeno o evento, es decir el caso, que será objeto de estudio. Esta cuestión queda lejos de ser una tarea sencilla debido, por un lado, a las múltiples alternativas posibles y, por otro, a la dificultad de separar el fenómeno a investigar del contexto en el que tiene lugar. Ambos, unidad de análisis, o caso, y contexto, deberán ser delimitados con gran precisión pues será la conjunción de ambos lo que haga específico y único el proceso de investigación. Por esta razón, la adecuada definición del caso y su contexto servirá también para justificar la originalidad del proceso de investigación. Para esta investigación se utilizarán casos abstractos, donde se analizarán relaciones y decisiones laborales, económicas y organizativas.

En resumen, la investigación de los casos de estudio para este trabajo tendrá un enfoque cualitativo, positivista, explicativo y abstracto.

A través de esta exploración se intentará llegar a conclusiones que estén relacionadas con el objetivo del trabajo y las preguntas de investigación. Se observará el comportamiento estratégico de las empresas que patrocinan/patrocinaban a los deportistas mencionados, centrando el foco en su procedimiento inmediato y a largo plazo. Se evaluará también las consecuencias que trajo este tipo de comportamientos tanto para las firmas como para los atletas y se analizará cada caso de manera individual, investigando todo lo expuesto anteriormente para luego sacar conclusiones a nivel macro.

Se recopilará información de artículos vinculados a cada caso, así como de libros de autores referentes en el tema que puedan aportar fundamentos a la investigación. También se seleccionarán trabajos de graduación que puedan influir y aportar información necesaria para la realización del trabajo.

La elección de los casos de estudio se debe al considerarlos sumamente resonantes, así como aplicables a la investigación y al análisis del trabajo. Además, el ser casos de deportistas mundialmente reconocidos que al momento de lo ocurrido eran patrocinados, financiados y apoyados por grandes marcas facilita la recopilación de información confiable y necesaria. Por último, considero todos los casos fuertemente influyentes y de gran impacto social; con consecuencias en la carrera profesional y en la vida privada de los involucrados.

4 Marco Teórico

Dentro de este nuevo contexto evolutivo del mundo del marketing surgen nuevas tendencias y nuevos conceptos referentes a la comunicación y a la construcción de marca que cuentan con gran potencial de beneficios pero que deben ser identificables y fácilmente diferenciables entre sí. Dichos fenómenos merecen ser estudiados en profundidad con el objetivo de determinar en principio de que se tratan y cómo actúan y, principalmente, para generar bases teóricas dentro del área a estudiar.

Dado que el objetivo de este trabajo es analizar las estrategias y dinámicas de la industria del marketing deportivo en casos de extremo riesgo del valor de marca, un pilar teórico fundamental es explicar qué se entiende precisamente por gestión del valor de marca o branding, y como este es utilizado para una correcta comunicación institucional ligada al deporte y a los valores que lo acompañan.

4.1 La construcción de la marca

4.1.1 Identidad e imagen

Para comenzar, debemos establecer e identificar dos elementos claves para la construcción de una marca que generalmente se confunden: identidad e imagen de marca.

La identidad puede definirse como el conjunto de activos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes (Aaker, 1996). De estos activos, las principales categorías según este autor son: el reconocimiento del nombre de la marca, la fidelidad, la calidad percibida y las asociaciones de marca.

Por otro lado, la imagen de marca se entiende como la agrupación de todas las percepciones y las creencias de un individuo respecto de una marca (Gavard-Perret, Chamard, Fornerino, & Galan, 2010). Es decir, que ya no es aquello que la empresa reivindica de su marca, no son los valores que esta empresa quiere

transmitir, sino que son los valores que los clientes han asociado a la marca atendiendo a numerosos factores, tanto internos como externos.

Desglosando estas definiciones podemos afirmar que la identidad es el conjunto de elementos que da sentido a nuestra marca, construyendo en torno a ella un valor único que la diferencia del resto de marcas del mercado y hace que el consumidor la identifique. Mientras que la imagen es la percepción de esta identidad creada en la mente de los consumidores; es el conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que las personas tienen frente a una marca o una empresa. En resumen, la diferencia radica entre lo que somos y lo que piensan de nosotros.

Un principio básico en marketing es el establecimiento y la creación de una identidad de marca para los productos y servicios, ya que las necesidades de la marca no se limitan única y exclusivamente a la comercialización de los productos. Al fin y al cabo, ya no se venden solo productos, sino sensaciones, experiencias y soluciones. Esta identidad debe ser rigurosamente trabajada por las empresas precisamente para generar una imagen de marca positiva en los ojos del consumidor y potenciales consumidores. Tanto para construir esta identidad como para mejorarla las empresas deben trabajar sobre aspectos tangibles y gestionables desde el branding.

Pero identidad e imagen no están siempre alineadas. Una imagen de marca negativa requiere mucho trabajo e inversión para transformarse, por lo tanto, es vital realizar este proceso de identidad en la construcción de la marca. Un ejemplo de esta discrepancia entre imagen e identidad es el caso de Volkswagen. Una marca de automóviles con una identidad de marca apostando por el medio ambiente, por el cuidado del mundo y con una gran reputación de marca, que se vio muy dañada tras descubrirse que habían instalado un dispositivo en más de medio millón de automóviles para hacer trampas en los controles de emisiones de partículas contaminantes. Una identidad de marca que decía una cosa, y una imagen de marca

totalmente distinta a ello. Pasaron de tener una marca alineada a una marca que se contradecía.

Identidad de marca

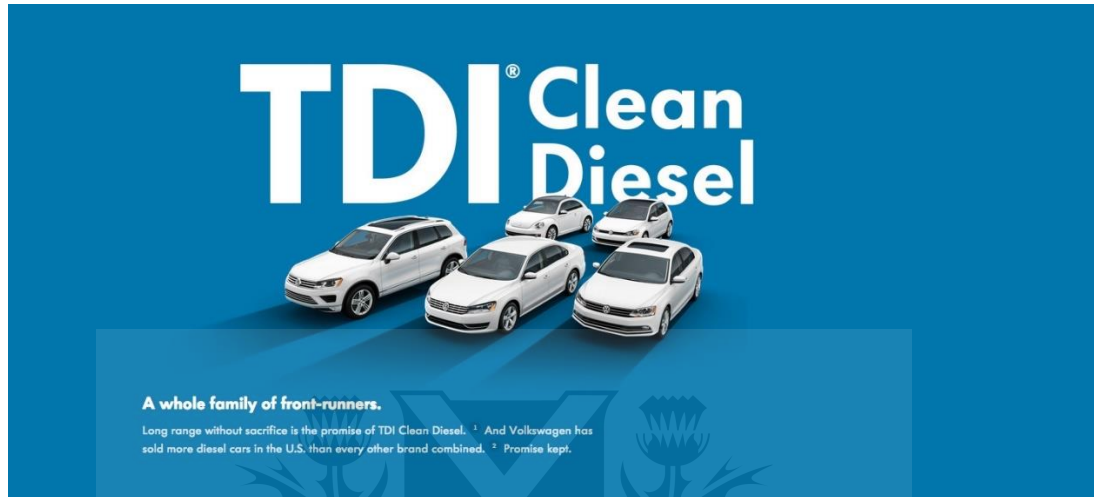


Imagen de marca



Fuente: <http://rolloapolo.com/imagen-de-marca-identidad-marca/>

Por lo tanto, la creación de la imagen de marca es algo que sucede a lo largo del tiempo, como resultado de un esfuerzo intenso y continuado para comunicar un mensaje claro y consistente. Abarca desde su creación, la forma en que se presenta, su exposición a través de los distintos medios y soportes, las adaptaciones a cada

uno de ellos, las transformaciones que se le apliquen desde lo conceptual hacia lo estético. Es un concepto susceptible de ser vendido como fundamento de negocio y significa un gran esfuerzo para diferenciarlo del resto de productos o servicios similares del mercado.

4.1.2 Branding

La marca una vez creada necesita ser gestionada de la manera adecuada para adaptarse al cliente y a los cambios del mercado. Dichas interacciones de la marca no son otra cosa que condiciones y funciones vitales de la gestión de marcas o branding.

El término anglosajón branding no posee una traducción precisa al castellano, aunque lo más cercano a ella sería la gestión de marcas. La gestión se conforma a partir de un conjunto de acciones organizadas que tienen un objetivo determinado, consiste en el tratamiento y accionar que se desarrolla hacia una organización, marca, personas, entre otros objetos de estudio.

En la AEBRAND (Asociación Española de Empresas de Branding) se consensuó la siguiente definición: “Branding es la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) y que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo”

Andy Stalman (2015), considerado uno de los especialistas más prestigiosos de branding del mundo también lo define como el proceso de creación, desarrollo y construcción de marca. Nace desde la concepción de la marca y tiene que ver con la idea de perfeccionamiento de identidad e imagen de marca. Stalman además afirma que todas las empresas hacen branding, algunas de manera consciente y otras sin saberlo. Las que lo hacen conscientemente corren con ventaja ya que están apalancando una idea a través de una estrategia.

Por lo tanto, este concepto puede entenderse como la serie de acciones estratégicas que desarrollan las empresas para dar personalidad y valor a una marca y así posicionarla en la mente del consumidor. El objetivo directo de una estrategia de branding no es la venta, como pueda tener la estrategia de precios, sino que a través de esa diferenciación conseguir una identificación propia y única de la marca.

En resumen, el branding trabaja para la construcción de identidad y ayuda a convertir una marca más atractiva de cara al consumidor, comunicando valores, emociones y percepciones.



Fuente: <https://www.digitalbrands.cl/?p=317>

Lo que se busca con el branding es diferenciar una marca del resto para de esta manera crear una imagen única ante los clientes, va mucho más allá de la promoción convencional de un producto, porque crea un vínculo duradero con el cliente y que pretende crear una relación entre los consumidores y la marca que se mantenga en el tiempo. Esta estrategia es un pilar básico para el posicionamiento de la marca, porque crea lealtad por parte del consumidor y posiciona un producto con respecto a la competencia.

Para poder iniciar con esta estrategia es sumamente importante conocer perfectamente a los clientes potenciales, sus gustos, expectativas, disgustos y así

adaptarlos a la marca. Además, asociar un valor emocional a la marca creará en el consumidor una sensación de necesidad, de que si compran nuestro producto obtendrán un beneficio extra. Esto es lo que consiguen las grandes marcas famosas por sus imponentes estrategias de branding. Es un grave error creer que branding consiste en lograr que las ventas aumenten, sino que consiste en lograr que los clientes sientan que el consumo de esa marca es una solución a sus problemas y no tengan que voltear a ver a la competencia.

Stalman (2015) reconoce algunos grandes beneficios de una buena implementación y construcción de identidad de marca a través de una estrategia de branding consciente y alienado:

1.- Consolidación de la marca y su reconocimiento por parte de los consumidores objetivos.

2.- Fidelidad de los clientes e intención de compra en favor de los productos de tu marca.

3.- Arrojar datos precisos sobre los productos de la marca y sus niveles de aceptación para posibles ajustes en sus características y presentación.

4.- Identificación de los clientes cautivos y potenciales para centrar en ellos los esfuerzos de promoción de marca.

5.- Ahorro de tiempo y recursos gracias a la normalización de los flujos de comercialización de los productos de tu marca.

6.- Mayores ganancias económicas gracias a la aplicación correcta de las técnicas de marketing a la medida de cada proyecto específico.

Por consecuencia, tener una marca sólida y fuerte hará la diferencia de la competencia. Es importante para las empresas dedicar tiempo a invertir en la investigación, la definición y construcción de su marca. Después de todo la marca

es la fuente de una promesa a su consumidor. Es una pieza fundamental en la comunicación institucional y de marketing

4.1.3 Cómo medir el valor de una marca

Antes de avanzar en las medidas de valoración de marca, debemos entender el concepto de *brand equity*: traducido como equidad de marca, este concepto se refiere, en pocas palabras, al valor agregado en un producto o servicio, que va más allá del material o de las acciones de marketing en sí.

Kotler y Keller (2012) afirman que es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostenta. Puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto con respecto a ella, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. Así, este es un activo intangible muy importante para las empresas por su utilidad psicológica y financiera. Está compuesto, entonces, por los factores que guiarán la decisión de compra de tu potencial cliente y los motivos por los que elegirá tu producto en lugar de otro similar de la competencia. Es, básicamente, la obra más grande del branding.

En términos simples, el *brand equity* es una construcción diseñada para reflejar el valor real que tiene una marca para los productos y servicios que acompaña. Calcularlo es importante, pues se cree que las marcas influyen fuertemente en los resultados comerciales críticos como las ventas y la participación en el mercado.

Se han desarrollado diversos estudios e investigaciones que permiten calcular el *brand equity*. Aunque este valor de marca sea difícil medirlo en números ni de forma absoluta, es posible entender qué causas son más fuertes en la construcción de la imagen. A continuación, daré a conocer los cuatro mecanismos más conocidos de medición y sus indicadores.

1. Brand Asset Valuator

Utilizado por Young & Rubicam, un grupo de comunicación internacional, en este sistema intervienen cuatro factores para determinar el valor de una marca.

a. Diferenciación: analiza en qué medida se distingue una marca de sus competidores en el mercado.

b. Relevancia: mide su importancia y atractivo.

c. Estima: evalúa la consideración y el respeto hacia la marca.

d. Conocimiento: examina la comprensión que tiene el consumidor sobre la identidad de la marca y lo que ella representa.

2. Equitrend

Este método fue diseñado por Total Research. Consiste en un sistema de medición que evalúa tres conceptos:

a. Notoriedad (*Familiarity*): mide el porcentaje de encuestados que tienen una opinión sobre la marca y qué tan bien la conocen. Se enfoca principalmente en la consciencia, reconocimiento y recuerdo.

b. Calidad percibida (*Quality*): evalúa lo que los consumidores piensan de la misma. Se mide con una escala de 11 pasos que van desde inaceptable a sobresaliente.

c. Satisfacción de usuario (*Consideration*): comprende el valor medio de calidad que recibe la marca entre sus usuarios habituales y la interacción que éstos tienen con ella.

3. Interbrand

Sistema diseñado por Interbrand, una de las mayores consultoras de marketing en el mundo. Considera tres factores para analizar cuál es la marca más poderosa a nivel mundial.

a. Análisis financiero: mide el rendimiento financiero general de los inversores de una organización o su beneficio económico. Este análisis necesita descontar de los beneficios financieros el coste de capital sobre el que se asienta la marca.

b. Rol de la marca: mide el papel de la marca como influencia para la elección del cliente. La decisión de compra está determinada por múltiples aspectos, tales como el precio, la necesidad cubierta y otras características del producto. Cuando el cliente identifica todas estas características y es capaz de determinar el porcentaje atribuible a cada una, el resto puede atribuirse la imagen de marca (por ejemplo, al mismo precio y mismas características, el cliente prefiere determinado producto). Interbrand calcula este porcentaje, al que denomina *Role of Brand Index* (RBI), a partir de encuestas, datos de mercado preexistentes (por ejemplo, informes o investigaciones de mercado) y opinión de expertos.

c. Fuerza de la marca: se enfoca en la capacidad de generar lealtad y, por consiguiente, una demanda sostenible que asegure ganancias en el futuro. Con este método Interbrand calcula lo que denomina *Brand Strength Score* (BSS), un índice que mide la capacidad de la marca para generar lealtad. Básicamente, lo que se está midiendo mediante este índice es la sostenibilidad de generación de beneficios atribuibles a la marca. Dicho de otro modo, podríamos tener una marca que generase grandes beneficios hoy, pero que fuese tan sensible al entorno competitivo que el riesgo de que en un futuro cercano los consumidores dejaran de confiar en ella fuera tan alto, que el valor a lo largo de su ciclo de vida se redujese.



Fuente: Interbrand

4. El modelo de Aaker

Este modelo define cinco características de valor para tener en cuenta a la hora de analizar el branding de una marca. Se pueden abordar de forma directa con el público, simplemente haciendo las preguntas correctas en momentos de feedback o invitando a potenciales clientes a llenar cuestionarios. Otra alternativa es guiarse por lo que gente dice de la marca en las redes sociales.

- a. Lealtad de marca: una medida del apego que un consumidor tiene hacia la marca.
- b. Conciencia de la marca: la habilidad del comprador potencial para reconocer o recordar que una marca es miembro de una categoría de producto (vínculo entre la clase de producto y la marca)
- c. Calidad percibida: percepción del consumidor sobre la calidad general en relación a otras ofertas
- d. Asociaciones de marca
- e. Otros activos de marca

Aaker considera el valor de marca como una combinación de conocimiento, lealtad y asociaciones de marca, que se suman para proporcionar valor a un producto o servicio. Para el autor, la gestión de la marca comienza con el desarrollo de una identidad de marca, que es un conjunto único de asociaciones que se vinculan a lo que la marca pretende representar.

4.2 Valor de la marca a través del deporte

Una vía en donde las marcas tienen grandes oportunidades para vender y desarrollar mejores nexos con sus consumidores es precisamente el deporte, a través de la transmisión de valores que están arraigados al mismo. Es una actividad que genera experiencias únicas en los consumidores, fidelizándolos y aumentando el valor de las marcas al conectar directamente con las emociones de los fanáticos que se sienten atraídos por un club, un deporte o un deportista determinado.

4.2.1 Inversiones en patrocinios deportivo

Como mencionamos previamente, las estrategias de marketing deportivo se encuentran en pleno proceso de mutación y crecimiento. Las empresas han experimentado promocionar o crear su marca a través de distintos tipos de acciones en el deporte, y estas técnicas se han ido perfeccionando a lo largo del tiempo, viéndose sustancialmente modificadas a partir de la globalización y la explosión de los medios de comunicación. Hoy muchas empresas experimentan la aplicación del mercadeo deportivo, con distintos grados e intensidades, porque han percibido en menor o mayor medida que la disciplina comporta en sí misma una sólida comunión de intereses, los cuales pueden brindar beneficios para su desarrollo organizacional. (Aguiar y Molina, 2003).

El deporte en general cuenta con una serie de valores universales muy identificables como la salud, la superación, la disciplina, el alto rendimiento, la competitividad, la emoción y el esfuerzo; al fin y al cabo, si una marca se involucra en el mundo deportivo le hará ver a su público que está comprometida con estos valores y serán percibidos como propios de la empresa.

4.2.2 Tipos de patrocinios deportivos

El patrocinio de carácter deportivo tiene cuatro tipos fácilmente diferenciables:

1. Marketing de eventos deportivos

Los eventos deportivos son cada vez más numerosos y más dependientes de patrocinadores, sponsors y del propio marketing publicitario que rodea un acontecimiento de este tipo. Aquí, el objetivo es, por un lado, comunicar y promocionar el evento deportivo, y por otro, dar visibilidad a los patrocinadores y marcas que han invertido y apostado por el evento.

2. Marketing de productos o servicios deportivos

El objetivo es promover la venta de otros productos a través del deporte. De esta manera, los productos o servicios se asocian a los valores intrínsecos de un deporte o deportista para conseguir atraer a su mismo público objetivo y aumentar el *engagement*.

3. Marketing de entidades o deportistas

En este caso, son las entidades o los equipos de marketing de los deportistas los responsables de promover sus actividades y extender su conocimiento entre el público.

4. Marketing de deporte en general

Actualmente el deporte constituye un pilar fundamental de nuestra sociedad, es por eso que tanto entidades públicas como asociaciones particulares dedican tiempo y esfuerzo a la promoción de los hábitos saludables asociados a la práctica deportiva.

4.2.2 Deportistas como imagen de marca

En el año 2015, Forbes publicó un ranking de los diez deportistas más valiosos. La revista ha realizado este listado con el objetivo de conocer el verdadero valor de marca de los deportistas. Para conseguirlo ha utilizado los ingresos publicitarios totales y a esa cifra le ha restado los ingresos publicitarios medios de los diez mejores pagos. De esta forma, según el método, se puede estimar el valor de marca personal de estos deportistas:

1. Tiger Woods - 30 millones
2. Phil Mickelson - 28 millones
3. LeBron James - 27 millones
4. Roger Federer - 27 millones
5. MS Dhoni - 21 millones
6. Usain Bolt - 18 millones
7. Kevin Durant - 18 millones
8. Cristiano Ronaldo - 16 millones
9. Rory McIlroy - 12 millones
10. Floyd Mayweather Jr - 11,5 millones

Fuente: Forbes

Dado que el patrocinio de deportistas de elite significa patrocinar a una persona que representa a una marca, cabe definir el fenómeno de branding personal: es el proceso por el cual una persona se identifica y diferencia de los demás comunicando sus atributos de valor personales y profesionales para lograr en sus públicos de interés una imagen que le permita lograr sus objetivos. (Montes Niño, 2013)

Una marca personal se construye comunicando aquello que hace a una persona única y especial en un campo determinado. El deportista genera en el

consumidor del espectáculo deportivo la misma promesa que lo lleva a ser elegido por encima de otro. Por eso los individuos eligen determinado deportista con el cual se siente identificado y del cual espera resultados. Así como el individuo consume productos que acompañan su estilo de vida, se identifica con deportistas por diversas razones principalmente emocionales.

Cada deportista representa una marca, que a su vez se autogenera y potencia por aquellos actores, organizaciones, instituciones, que se asocian al mismo. Por ejemplo, si el tenista Roger Federer opta por vestir indumentaria Nike en vez de Adidas su decisión interviene en la identidad de la marca personal. Dicha consecuencia se produce debido a que en tal caso Nike transferiría los valores que representa a la marca del suizo. Paralelamente, la identidad de un tenista de tal agresividad en su juego y con numerosos logros deportivos en su haber, reforzaría la identidad de la firma alemana.

Pero se debe tener en cuenta que al momento de tomar como vehículo de publicidad un personaje determinado se corre un alto riesgo ya que las acciones de estos deportistas pueden no siempre beneficiar la imagen, sino también perjudicarla sustancialmente y no exactamente por sus derrotas en el deporte, sino por sus acciones y comportamientos por fuera de este. Por consecuencia, el branding deportivo como estrategia de construcción de imagen de marca puede tener un alto nivel de riesgo.

Precisamente esta investigación se basa en el análisis del riesgo, la reputación y las consecuencias, entre otros factores, de casos en los cuales los deportistas tuvieron actitudes perjudiciales para la imagen de la marca patrocinadora. El deportista es la viva imagen de la compañía y sus acciones pueden ser de gran provecho o extremadamente perjudiciales; la marca no sólo va detrás de un excelente deportista, sino de una excelente persona.

5 Casos de estudio

Deportista	Marcas
Tiger Woods	Accenture, Gillette, AT&T, Gatorade, Nike, EA Sports, Tag Heuer, Golf Digest
Lance Armstrong	Nike, Oakley, Budweiser, Trek, Giro, 24 Hour Fitness, Honey Stringer
Michael Phelps	Kellogg's, Subway, Omega, Speedo, VISA
Kobe Bryant	Nutella, McDonald's, Nike, Sprite
Oscar Pistorius	Nike, Oakley, Thierry Mugler, British Telecom, M-Net Movies

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados en distintos artículos y publicaciones.

5.1 Tiger Woods

Eldrick '*Tiger*' Woods es un golfista profesional nacido en California, Estados Unidos, el 30 de diciembre de 1975. Es considerado uno de los golfistas más importantes de todos los tiempos, junto a Jack Nicklaus y Arnold Palmer.

Comenzó a jugar golf a los dos años. Antes de cumplir 20, conquistó tres US Open Amateurs lo que lo convirtió en el joven maravilla del golf. En el año 1996 se convirtió en profesional y en solamente tres meses consiguió alzarse con dos torneos. Un año después paralizó al mundo del golf al ganar el Masters de Augusta, convirtiéndose así en el jugador más joven en la historia del deporte en ganar un *major* con sólo 21 años.

Woods fue un éxito instantáneo. Las marcas lo asediaron y las victorias no se detuvieron. La influencia de Tiger en el golf fue tal, que él sólo ocasionó un incremento extraordinario en los ratings del deporte y por ende en las ganancias de los profesionales. Cuando Woods obtuvo su primer *major* la bolsa era de 486 mil dólares; ocho años después el mismo torneo le daba un premio de 1 millón 260 mil dólares al ganador.

Sin embargo, lo que aparentó ser una de las historias más impresionantes de éxitos deportivos y alianzas comerciales con un futuro eterno, llegó a su fin de golpe. En noviembre de 2009, lo que comenzó con un pequeño accidente automovilístico se convirtió en un escándalo mediático al destaparse una serie de infidelidades matrimoniales que el jugador había protagonizado: hasta 10 mujeres declararon haber tenido relaciones con el deportista durante su matrimonio con la modelo sueca Elin Nordegren.

“Después de mucho meditarlo, he decidido tomarme un descanso indefinido del golf profesional. Tengo que concentrar mi atención en ser un mejor esposo, padre y persona” publicó el por entonces mejor jugador de golf del mundo en su página web exactamente dos semanas después del accidente y el escándalo por sus relaciones extramatrimoniales, reconociendo la gran decepción y el dolor que

su infidelidad había generado en su familia: *"Soy profundamente consciente de la decepción y el dolor que mi infidelidad ha causado a tantas personas, especialmente a mi esposa y a mis hijos. Quiero decir de nuevo a todo el mundo que lo lamento profundamente y pido perdón. Quizá no podré reparar el daño que he hecho, pero quiero hacer lo que pueda para intentarlo"*¹, se expresó. Todo terminó en julio de 2010 con el divorcio de la pareja.

Lógicamente, el escándalo comenzó a perjudicar seriamente su relación con sus patrocinadores. No nos olvidemos que, en aquel entonces, Tiger Woods era el deportista mejor pago del mundo con unos ingresos según Forbes de 110 millones de dólares al año², la gran mayoría de ellos por contratos de publicidad y patrocinio.

Según un informe de la Universidad de California, este inconveniente extradeportivo provocó pérdidas por unos 12 mil millones de dólares a los accionistas de las empresas que patrocinaban al golfista norteamericano.³

Victor Stango y Christopher Knittel, autores del informe, estudiaron el comportamiento de las acciones entre el 27 de noviembre, el día del accidente automovilístico de Woods, y el 17 de diciembre, un día después de que el golfista anunciara su retiro indefinido. Luego compararon la marcha de esas acciones con las de la Bolsa en general y de los competidores de las empresas que patrocinaban a Tiger. Los resultados conseguidos fueron de un fuerte impacto: del repaso de la marcha de las acciones resultó que los marcas que patrocinaban a Woods perdieron un 2,3% de valor.

Las causas lógicamente apuntaban hacia el accionar del golfista, según estimaron los economistas que llevaron adelante el estudio. Según sus palabras, *"una tendencia de pérdidas semejantes es poco probable que surja de las*

¹ <https://www.telegraph.co.uk/sport/golf/tigerwoods/6792804/Tiger-Woods-to-take-an-indefinite-break-from-golf-over-his-infidelity.html> (consultado el 2 de septiembre de 2018)

² <https://www.forbes.com/2009/08/10/tiger-woods-schumacher-business-sports-top-earning-athletes.html#27975d3a2594> (consultado el 2 de septiembre de 2018)

³ <https://gsm.ucdavis.edu/news-release/tiger-woods-scandal-cost-shareholders-12-billion> (consultado el 16 de septiembre de 2018)

variaciones cotidianas de los precios de las acciones". Además, concluyeron que *"nuestro análisis deja en claro que tener una celebridad de la estatura de Tiger Woods como imagen es indudablemente una ventaja, pero el riesgo es también sustancial"*.

Ante este contexto desfavorable e inevitablemente desalentador tanto para las finanzas como para la reputación de la imagen de las marcas, los diferentes patrocinadores tuvieron que tomar decisiones en cuanto a cómo continuar dicha relación con el golfista.

Tanto Gatorade, así como Accenture y la compañía telefónica AT&T siguieron la misma estrategia: cancelaron de forma inmediata su patrocinio con el golfista. La primera en tomar esta medida fue Gatorade. En un comunicado oficial anunció que eliminaría su bebida deportiva *Gatorade Tiger Focus* junto con otros productos, aunque subrayó que la decisión había sido tomada hace meses y no tenía nada que ver con el escándalo y se debía más bien a "crear espacio" para el lanzamiento de otras marcas en 2010. La excusa era tanto menos curiosa, tratándose del que probablemente era la persona con más alcance y exposición del mundo deportivo.

Woods había firmado un contrato con Gatorade por cinco años en 2007 por un estimado de 100 millones de dólares. *"Decidimos hace varios meses discontinuar Gatorade Tiger Focus al igual que otros productos para dar espacio a nuestra serie de productos innovadores de 2010"*⁴, dijo la empresa en su comunicado. La decisión de terminar con la bebida fue dada a conocer por primera vez en el boletín de la industria de bebidas, *Beverage Digest*, a fines de noviembre.

Accenture, por su parte, emitió un comunicado en su sitio web en el que afirmaba que *"dadas las circunstancias de las últimas dos semanas y después de haberlo pensado y analizado cuidadosamente, la compañía ha decidido que él ya*

⁴ <https://www.adweek.com/brand-marketing/gatorade-drops-tiger-drink-106767/> (consultado el 3 de septiembre de 2018)

no es el representante adecuado para nuestra publicidad".⁵ La relación entre la marca y el deportista duraba ya 6 años, y prácticamente toda la estrategia de marketing de la compañía estaba basada en su relación con el jugador.

Andy Gallagher afirmó que en 2006 la consultora alegó que la campaña "Go on be a Tiger" le dio a la empresa un importante impulso y un crecimiento en el mercado, dejando en claro que fue una decisión extremadamente difícil para la compañía.

Por su parte, AT&T afirmó en primera instancia que estaba evaluando su relación contractual con el deportista, pero días más tarde dio por terminada la relación. El 31 de diciembre de 2009 anunció la finalización de su contrato de patrocinio con el golfista en un lacónico comunicado enviado por correo: "*ponemos fin a nuestro acuerdo de patrocinio y le deseamos buena suerte en el futuro*"⁶, uniéndose a la lista de empresas que se distanciaron del golfista a raíz de sus problemas personales que le llevaron al abandono temporario del golf.

El operador no brindó ninguna explicación sobre la decisión ni tampoco detalles relativos a los lazos financieros que lo unían al deportista. La empresa patrocinaba además la fundación Tiger Woods en favor de la infancia.

Otras empresas optaron por una estrategia un poco más conservadora, pero con el mismo final: limitar la relación y esperar a la finalización del contrato. Gillette, la relojera Tag Heuer y la revista Golf Digest decidieron tomar ese camino.

Gillette expreso mediante un comunicado que respetaba y apoyaba el deseo de Tiger Woods de alejarse durante un tiempo indeterminado de la atención pública, pero que ese hecho limitaba su papel dentro de los programas de marketing de la compañía. Sin embargo, cuando el contrato terminó a finales de 2010 decidieron no renovarlo.

⁵ http://themarketingbureau.co.nz/blog/Stories/post/Accenture_Terminates_Tiger_Woods_Sponsorship/ (consultado el 6 de septiembre de 2018)

⁶ <https://www.theguardian.com/sport/2009/dec/31/tiger-woods-dropped-by-sponsor> (consultado el 2 de septiembre de 2018)

*"En medio de una situación difícil y desafortunada, respetamos el paso que está dando Tiger para recuperar la confianza de su familia, sus amigos y fans"*⁷, explicó el portavoz de Gillette, Mike Norton, días después del incidente.

Tag Heuer, quien patrocinaba a Tiger Woods desde el 2002, dijo en un principio que continuaría patrocinándolo, afirmando que a la compañía no le importaba la vida privada del golfista. La portavoz de la compañía Mariam Sylla dijo que el patrocinio no había cambiado porque Woods seguía siendo el mejor golfista del mundo: *"Es el mejor en su campo. Respetamos su desempeño en el deporte"*⁸, dijo, y agregó que la vida personal de Woods *"no es asunto nuestro"*. Pero meses más tarde, la relojera suiza dejó de utilizar la imagen de Woods en Estados Unidos. Finalmente, en agosto de 2011 la empresa anunció el final de su relación comercial de casi 10 años con el golfista.

El caso de Golf Digest es un tanto curioso, ya que según parece, fue una ruptura de mutuo acuerdo. La revista más importante del golf, con una circulación de 1.65 millones de ejemplares, finalizó una relación laboral de 13 años con Woods. Tiger Woods colaboraba con la revista escribiendo una columna en cada uno de sus números mensuales. A raíz del escándalo y de su posterior retirada, la revista decidió suspender durante unos meses la difusión de su columna, hasta que volvió a retomarla en septiembre de 2010. Sin embargo, a su vuelta se produjeron ciertas discrepancias relacionadas con las horas de dedicación del jugador a la promoción de la revista y a los trabajos a entregar. En febrero de 2011 se dio por concluida una relación que duraba ya 13 años y que le aportaba al jugador unos ingresos anuales de 2 millones de dólares.

Por último, tanto Nike como EA Sports decidieron continuar la relación con el golfista. Sabiendo que la crisis no había terminado, ambas empresas se enfocaron en fortalecer la imagen deportiva del jugador. Esto se presentaba como un

⁷ <http://www.cnn.com/2009/US/12/12/tiger.woods/index.html> (consultado el 3 de septiembre de 2018)

⁸ <http://www.espn.com/golf/news/story?id=4740543> (consultado el 6 de septiembre de 2018)

verdadero reto de marketing: revalorar y resurgir la imagen de la marca Tiger Woods.

Nike es el único patrocinador que el jugador mantiene de los que tenía en 2009. La marca patrocina ininterrumpidamente al deportista desde que se hizo profesional en 1996. Cuando estalló el escándalo a finales de 2009 y el jugador anunció su retirada, emitió rápidamente un comunicado en el que manifestaba su pleno apoyo al deportista. De hecho, en julio 2013 renovó por cinco más su vinculación con la marca con un nuevo contrato que reporta a Woods unos 20 millones de dólares por año. Tiger percibe unas cantidades fijas por utilizar la ropa y el material de Nike, y estas suben en virtud de sus resultados y de sus logros.

Phil Knight, presidente y cofundador de Nike, dio su apoyo inequívoco a Woods: *"Cuando su carrera termine, recordarás estas indiscreciones como un pequeño problema"*⁹ dijo en declaraciones al Sports Business Journal, restándole importancia al escándalo de Woods y catalogándolo como parte del juego.

Nike invirtió mucho en Woods y construyó toda su gama de ropa deportiva y equipos de golf a su alrededor. Lo contrató cuando Woods apenas comenzaba su carrera como profesional en un acuerdo de 40 millones de dólares al año y creó toda su división de golf alrededor del jugador con ganancias por encima de los 600 millones de dólares cada año. Antes de eso, no había ingresado al mercado de golf.

Woods siguió figurando prominentemente en el sitio web de Nike. *"Ser el mejor requiere dedicación, paciencia y perspicacia. Para Tiger Woods, estos son los pilares de su enfoque"*¹⁰, comunicaban días después de lo ocurrido. De todos modos, el escándalo le costó la cifra total de 1.7 millones de dólares y alrededor de 105 mil clientes de pelotas de golf.

^{9 10} <https://www.theguardian.com/sport/2009/dec/14/nike-sponsorship-tiger-woods> (consultado el 3 de septiembre de 2018)

El mismo camino siguió Electronic Arts Sports: "La marca Tiger Woods seguirá siendo el buque insignia de nuestra premiada y ganadora franquicia de golf", dijo Andrew Wilson, vicepresidente de desarrollo de EA Sports en todo el mundo a través de un correo electrónico.¹¹

La relación entre EA Sports y Tiger Woods duró 14 años y terminó de mutuo acuerdo en noviembre de 2013. El golfista había protagonizado 16 versiones del famoso videojuego PGA Tour, vendiendo más de 25 millones de copias desde que se creó la franquicia en 1999 con un precio estándar de 60 dólares. EA decidió cambiar la imagen de Tiger Woods en la portada del juego por la ya reconocida y registrada bandera amarilla del Masters de Augusta.

La ruptura del acuerdo no tuvo nada que ver con los hechos acontecidos 4 unos años atrás y probablemente estuvo más relacionado con los resultados deportivos del golfista, dado que su rendimiento descendió considerablemente como consecuencia de varias lesiones, así como por el empuje de otros jugadores más jóvenes que superaron claramente al deportista.

El daño a la imagen de Tiger Wood fue impresionante. Si bien el golfista perdió el 30% de sus ingresos por causa de lo ocurrido, hubo otras medidas que pusieron su imagen de marca en un problema aún más profundo: en un índice de Davie Brown, una agencia utilizada por clientes corporativos para determinar la capacidad de una celebridad para influir en los consumidores, el atractivo de Woods estaba en el puesto 2.365, mientras que antes de lo sucedido se encontraba en el puesto 11. Sumado a eso, una encuesta de Gallup mostró que su índice de aprobación pasó de un récord de 88% a sólo 31%.¹²

Una vez anunciado el retiro indeterminado de Woods, El *PGA Tour* y el golf sin duda esperaban el retorno a la competencia de Tiger, cuyo dominio del deporte

¹¹ <https://www.reuters.com/article/us-golf-tiger/analysis-a-year-later-tiger-not-out-of-the-woods-idUSTRE6AI4N320101119> (consultado el 3 de septiembre de 2018)

¹² <https://adage.com/article/guest-columnists/marketing-tiger-woods-brand/146228/> (consultado el 6 de septiembre de 2018)

dio lugar a una creciente base de aficionados, altos índices de audiencia de televisión y lucrativos acuerdos de publicidad y patrocinio. "El golf necesita a Tiger Woods más que nada", decía Shabelman, presidente de Burns Entertainment, empresa de mercadeo deportivo.¹³ La audiencia promedio de transmisiones de golf del PGA Tour durante los fines de semana se redujo durante principios del 2010 un 21 por ciento (aproximadamente 2,8 millones de espectadores) según Nielsen.

Ante la amenazadora decadencia total de la imagen de Tiger Woods como el deportista ejemplo a seguir, disciplinado, triunfador y además un gran esposo y padre de familia, lo más lógico era que Tiger se enfocara exclusivamente al golf. Con solamente dos de sus patrocinadores claves, Nike y EA Sports, aún "creyendo" en él, Woods regresó a la luz pública y deportiva después de estar recluido por meses: finalmente, el considerado por muchos como el mejor jugador del golf de la historia, retomó su actividad profesional el 5 de abril de 2010 en el Masters de Augusta. La participación de Woods en el torneo registró un crecimiento sin igual del 83 por ciento con respecto al año anterior, con más de 5 millones de televidentes esperando el turno del mejor jugador del mundo.

Tiger Woods buscó que el público y los patrocinadores le den una segunda oportunidad, mientras el *PGA Tour*, que sufrió con sus números más bajos de sintonía en televisión sin el estadounidense compitiendo, esperó con ansias su retorno.

Sin embargo, ese año marcó el peor registro profesional en la carrera del deportista al no ganar un solo torneo, después de haber triunfado durante años y haber tenido récords impresionantes de ganancias:

AÑO	PREMIOS
2000	\$9.188.321
2001	\$5.687.777
2002	\$6.912.625
2003	\$6.673.413

¹³ http://cadenaser.com/ser/2010/11/20/deportes/1290212906_850215.html (consultado el 6 de septiembre de 2018)

2004	\$5.365.472
2005	\$10.628.024
2006	\$9.941.563
2007	\$10.867.052
2008	\$5.775.000
2009	\$10.508.163
2010	\$1.294.765

Fuente: Revista Merca2.0 (19 de abril de 2011)

Los años siguientes al escándalo fueron negativos en términos de méritos deportivos; sin embargo, los datos publicados por la revista Forbes con el ranking de los deportistas mejor pagados de 2014 Tiger Woods se situaba como el sexto deportista con mayores ingresos, con 61,2 millones de dólares.¹⁴ Evidentemente estaba muy lejos de los 110 millones de dólares conseguidos en 2009, pero no estaba nada mal considerando su flojo desempeño y las lesiones que lo relegaron al puesto 24 del ranking de la PGA.

En 2015 ganó 600.000 dólares jugando al golf y 50 millones en contratos publicitarios¹⁵, demostrando que a pesar de nunca haber vuelto al nivel que supo tener previo al escándalo, su presencia y su exposición aún cotizan muy alto. Marcas como Bridgestone, Taylor Made y Monster aún confían e invierten en el deportista a pesar de su oscuro antecedente y su merma deportiva.

¹⁴ <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/06/11/the-worlds-highest-paid-athletes-2014-behind-the-numbers/#7f4dee4f78ed> (consultado el 6 de septiembre de 2018)

¹⁵ <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2015/06/10/forbes-announces-2015-list-of-the-worlds-100-highest-paid-athletes/#15bb3bc9283c> (consultado el 6 de septiembre de 2018)

5.2 Lance Armstrong

Lance Armstrong ha sido uno de los ciclistas más populares y exitosos del mundo. La historia del *La Lanza*, como fue apodado, nacido el 18 de septiembre de 1971 en Texas, Estado Unidos, era conmovedora e inspiracional. Previo a cumplir los 22 años, en 1993, se quedó con la medalla de oro en el Mundial de Ruta; pero 3 años más tarde le detectaron un cáncer de testículo que lo mantuvo alejado de las pistas por varios meses.

Después de un largo tratamiento logró superar la enfermedad y se proclamó ganador de siete Tour de Francia consecutivos entre 1999 y 2005, logrando un récord absoluto en la competencia. También sumó una medalla de bronce en los Juegos Olímpicos de Sidney 2000. En paralelo a su exitosa carrera deportiva, el ciclista creó junto al apoyo de Nike la fundación *Livestrong* para la ayuda de pacientes contra el cáncer.

Su increíble historia de superación captó la atención de muchas marcas, que buscaron en él una imagen viva y una representación única de valentía y coraje; un ejemplo para cualquier persona y deportista. Pero a pesar de esta cotizada imagen positiva, los rumores sobre un probable dopaje del ciclista siempre existieron, generando cierta duda e incertidumbre tanto en el público como en sus patrocinadores.

Como consecuencia de estos rumores, Armstrong siempre se jactó de ser un deportista noble y sano, en defensa de su imagen y honorabilidad como persona y competidor. Pero en el año 2012 la Agencia Estadounidense Antidopaje (USADA) hizo público un extenso informe con todas las pruebas de dopaje de Armstrong, en donde más de 20 testigos describían como el ciclista se dopó sistemáticamente toda su carrera. *“Las pruebas muestran más allá de cualquier duda que el ciclista puso en marcha el programa de dopaje más sofisticado, profesionalizado y exitoso que el deporte haya conocido en su historia”*, declaró Travis Tygart, director de la

USADA.¹⁶ Ya en 2013 el mismo ciclista reconoció el engaño. *“Me dopé por arrogancia y por mi instinto insaciable de victoria”* declaró Armstrong en una entrevista¹⁷, admitiendo que se hizo transfusiones de sangre entre 1998 y 2005 que le generaron enormes beneficios y ventajas antideportivas por sobre sus competidores.

La mayoría de los patrocinadores tomaron medidas tajantes e inmediatas en cuanto se publicaron los resultados de la USADA, condenando el comportamiento de Armstrong. Algunos pocos optaron por darle apoyo al ciclista en primera instancia, aunque ese apoyo duró poco: la evidencia del dopaje era real e inevitable. Independientemente del camino elegido por las marcas inicialmente, el resultado final fue el mismo: se cortaron todos los patrocinios con uno de los atletas más exitosos del mundo. El texano declaró haber perdido 75 millones de dólares en patrocinadores después de que todas las empresas que rompieran sus contratos con él.

Nike, que había apoyado a Armstrong desde 1996, fue el primero en anunciar que finalizaría su patrocinio luego de la publicación del extenso informe de la Agencia Antidopaje de los Estados Unidos. La compañía encontró las más de mil páginas de evidencia demasiado condenatorias para ignorarlas. *“Debido a la aparentemente insuperable evidencia de que Lance Armstrong participó en el dopaje y engañó a Nike durante más de una década, es con gran tristeza que hemos rescindido nuestro contrato con él. Nike no aprueba el uso de drogas ilegales para mejorar el rendimiento de ninguna manera”*¹⁸, dijo la empresa.

El gigante deportivo no perdonó la deslealtad del heptacampeón del Tour, pero mantuvo el patrocinio a la fundación *Livestrong* porque *“sus iniciativas fomentan la*

¹⁶ <https://www.reuters.com/article/cycling-armstrong-doping-idUSL3E8LA55Y20121011> (consultado el 16 de septiembre de 2018)

¹⁷ <https://abcnews.go.com/US/lance-armstrong-confesses-doping/story?id=18244003> (consultado el 16 de septiembre de 2018)

¹⁸ ¹⁹ <https://www.theguardian.com/sport/2012/oct/17/nike-lance-armstrong-misled-decade> (consultado el 18 de septiembre de 2018)

unidad, son un ejemplo y un apoyo para los enfermos”, decía el comunicado.¹⁹ Desde que en 2004 Nike fabricara, en colaboración con *Livestrong*, la famosa pulsera amarilla contra el cáncer, un hito en el marketing deportivo, ambas entidades embolsaron más de 80 millones de dólares. La empresa también fabricaba para la organización una línea deportiva de 100 productos.

Las conclusiones de la USADA fueron terminantes en la decisión de Nike. En esos últimos años, cada vez que arribaban los rumores del dopaje de Armstrong, la compañía siempre salió en defensa de la honradez de su patrocinado. La última vez en agosto de 2012, cuando el ciclista anunció que no se defendería de las acusaciones de la USADA. Entonces, un portavoz de Nike aseguró: *“Lance ha declarado su inocencia y siempre se ha mantenido firme en esa postura. La empresa continuará apoyándolo”*.²⁰ Apenas dos meses después, el fabricante cambió de opinión.

Si bien Nike fue el mayor partidario de cortar lazos con Armstrong, uno de los más pequeños, Honey Stinger, un fabricante de alimentos nutricionales a base de miel con sede en Colorado, también se movió rápidamente para terminar su relación, con efecto inmediato. *“Estamos en el proceso de eliminar la imagen y el respaldo de Lance Armstrong de nuestro empaque del producto”*, dijo Honey Stinger en un comunicado. *“Si bien esto presenta desafíos a corto plazo, esperamos crecer nuestra marca y ofrecer a nuestros clientes los mejores productos posibles”*.²¹

El fabricante de bicicletas Trek expresó rápidamente que estaba *“decepcionado por los hallazgos y conclusiones en el informe de la USADA”* y que *“dadas las determinaciones del informe, Trek hoy está terminando la relación a largo plazo con Lance Armstrong”*.²² Pero al igual que Nike, la firma norteamericana, alegó

²⁰ <https://money.cnn.com/2012/08/24/news/companies/armstrong-nike-endorsements/index.html> (consultado el 18 de septiembre de 2018)

²¹ <https://www.cnbc.com/id/100183139> (consultado el 18 de septiembre de 2018)

²² <https://adage.com/article/news/implosion-lance-armstrong-s-endorsement-empire/237854/> (consultado el 18 de septiembre de 2018)

que continuaría apoyando la Fundación Livestrong y sus esfuerzos para combatir el cáncer.

24 Hour Fitness, operador de una cadena nacional de gimnasios, también cortó su relación con Armstrong de manera inmediata, argumentando que *"no aprueba el uso de medicamentos o procedimientos para mejorar el rendimiento. Dadas las pruebas que rodean las supuestas acciones de Lance Armstrong, hemos determinado que nuestra relación comercial con él ya no está alineada con la misión y los valores de nuestra compañía. En las próximas semanas, planeamos eliminar la marca Lance Armstrong de nuestros seis clubes de fitness"*.²³

Easton-Bell Sports, fabricantes de cascos para bicicletas de la marca Giro, también expresó mediante un comunicado que no continuarían su patrocinio con Lance Armstrong en el futuro, sumándose así al listado de empresas que optaron por dar un paso al costado en cuanto a la relación con el múltiple campeón.

Por otro lado, algunos patrocinadores optaron en un principio por especular en cuanto a lo que estaba sucediendo con el caso de Armstrong y no terminaron de manera inmediata su relación con el ciclista. Budweiser, por ejemplo, anunció que continuaría apoyando al ciclista pero que no renovarían el contrato que lo unía con el ciclista una vez finalizado. Paul Chibe, vicepresidente de marketing de la compañía emitió comunicado que decía: *"Hemos decidido no renovar nuestra relación con Lance Armstrong cuando nuestro contrato actual expire a finales de 2012. Continuaremos apoyando a la Fundación Livestrong y su ciclo y funcionamiento"*.²⁴ Finalmente, días más tarde dio por terminada su relación de manera repentina.

Otra de las marcas que decidió no cortar inmediatamente el vínculo con al ciclista una vez que se dieron a luz las pruebas del dopaje del ciclista fue Oakley: *"la empresa no aprueba de ninguna manera el uso de sustancias ilegales para*

²³ <http://www.nydailynews.com/sports/i-team/armstrong-stepping-livestrong-chairman-article-1.1185478> (consultado el 16 de septiembre de 2018)

²⁴ <https://adage.com/article/news/implosion-lance-armstrong-s-endorsement-empire/237854/> (consultado el 23 de septiembre de 2018)

*mejorar el rendimiento en los deportes. Nuestra política con nuestros atletas es apoyarlos hasta que se demuestre su culpabilidad por el máximo órgano de gobierno o tribunal de justicia. Estamos revisando el extenso informe de USADA, así como nuestra relación con Lance, y esperará la decisión final de la International Cycling Union"*²⁵, se manifestó la compañía en un comunicado.

Días más tarde, ese apoyo se terminó. *"Oakley ha roto su relación con Lance Armstrong con efecto inmediato"*²⁶, anunció la firma de gafas deportivas, que sin embargo siguió colaborando con la fundación Livestrong de lucha contra el cáncer, al igual que Nike y Trek.

Armstrong, de 41 años en ese entonces, lógicamente tuvo que pagar por lo sucedido. El 22 de octubre de 2012 la Unión Ciclista Internacional (UCI) dio por bueno el informe de la USADA, despojándolo de los siete Tours consecutivos que ganó entre 1999 a 2005 y prohibiéndole que vuelva a competir. *"Confirmando que no habrá apelación ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS) y que se reconoce la sanción impuesta por la USADA. La UCI prohibirá que Armstrong compita y le desposeerá de sus siete Tours de Francia. Lance Armstrong no tiene sitio en el ciclismo"*, dijo en rueda de prensa el presidente de la UCI, Pat McQuaid. *"Este es un día crucial para el ciclismo. Hemos sufrido mucho para absorber el impacto del informe de la USADA"*, finalizó McQuaid.²⁷

Armstrong también renunció como presidente de su organización benéfica contra el cáncer, para evitarle a la fundación cualquier efecto negativo como resultado de la controversia que rodeó el final de su carrera. *"No quiero que por la presencia de mi persona se ponga en un segundo plano los verdaderos objetivos que tiene nuestra fundación y que no son otros que seguir ayudando a todos las*

²⁵ <https://www.bbc.com/sport/cycling/19978608> (consultado el 23 de septiembre de 2018)

²⁶ <https://www.bbc.com/sport/cycling/20032542> (consultado el 23 de septiembre de 2018)

²⁷ <https://www.telegraph.co.uk/sport/othersports/cycling/9607197/International-Cycling-Union-president-Pat-McQuaid-shocked-at-evidence-in-Lance-Armstrong-report.html> (consultado el 23 de septiembre de 2018)

*personas que sufren de cáncer*²⁸, manifestó Armstrong en su comunicado de renuncia.



Universidad de
San Andrés

²⁸ <https://www.theguardian.com/sport/2013/jan/18/lance-armstrong-admits-doping-oprah-winfrey>
(consultado el 28 de septiembre de 2018)

5.3 Michael Phelps

Michael Phelps es un nadador norteamericano ya retirado y el olímpico más exitoso y ganador de todos los tiempos, con un total de 28 medallas obtenidas. Para cuando se retiró en Rio 2106, Phelps había coleccionado un total de 23 oros, 3 platas y 2 bronces, un récord que parece inalcanzable para cualquier deportista. De niño sufría un trastorno de déficit de atención e hiperactividad y es por eso que comenzó a nadar a los 7 años para controlar su energía. Con los años se convirtió en un campeón de natación, batiendo récord tras récord en cada categoría y competencia en la que participó.

Phelps comenzó a crear su leyenda olímpica a los 15 años, cuando terminó quinto en la final de 200 metros mariposa en Sydney 2000. En los siguientes Juegos, en Atenas 2004, logró apropiarse 6 medallas de oro, algo impensado para alguien de 19 años.

Pero fue tras su paso por los Juegos Olímpicos de Pekín 2008 que Michael Phelps se convirtió no sólo en el nadador más exitoso y rico de la historia, sino también en una de las personalidades más perseguidas por las grandes marcas, al ganar 8 medallas doradas, récord absoluto para cualquier deportista en un juego olímpico. A sus 23 años ya contaba con la asombrosa cifra de 14 medallas olímpicas de oro.

El joven nadador, apodado como el *tiburón de Baltimore*, era considerado una “mina de oro” para las marcas que buscaban invertir en el mercado deportivo, ya que representaba valores como pureza, juventud y fortaleza; siendo el icono de millones de jóvenes deportistas.

Pero fue en febrero de 2009 que esa imagen de Michael Phelps se vio alterada luego de que se publicara una foto de él fumando marihuana en una pipa. A raíz de esto, la federación norteamericana de natación, *USA Swimming*, suspendió por tres meses al múltiple campeón olímpico y decidió cortar todo el apoyo financiero por el mismo período de tiempo.

El dinero que le quitó la federación afectaba mínimamente a su bolsillo y la sanción alteraba poco su calendario de preparación para el Mundiales de Roma que se aproximaba, pero fue tomada por Phelps como una seria advertencia. El múltiple campeón se perdió algunas competiciones como consecuencia de su suspensión y se planteó no prepararse ni acudir a los Juegos de Londres 2012.

*"Esta no es una situación en la que se haya violado ninguna norma antidopaje, pero decidimos enviarle un mensaje fuerte a Michael porque decepcionó a muchas personas, especialmente a los cientos de miles de niños miembros de USA Swimming que lo consideran un modelo y héroe. Michael ha aceptado voluntariamente esta reprimenda y se ha comprometido a recuperar nuestra confianza"*²⁹ afirmó la federación en un comunicado.

La foto que publicó el diario británico News of the World y que dio la vuelta al mundo fue tomada durante una visita del nadador a la Universidad de Carolina del Sur tres meses antes. Phelps reconoció haber incurrido en una conducta lamentable y en un comunicado enviado a The Associated Press, no cuestionó la autenticidad de la imagen exclusiva que publicó el periódico. *"Tengo 23 años y a pesar del éxito que he tenido en la piscina, actué en una forma juvenil e inapropiada, no de la manera que la gente habría esperado de mí. Por esto, lo lamento. Les prometo a mis seguidores y al público que no volverá a ocurrir"*³⁰ se expresó.

El agente de Phelps, Drew Johnson, también emitió una declaración diciendo que Phelps aceptó y entendió las decisiones. *"Se siente mal, decepcionó a muchos",* dijo. *"También se siente alentado por los miles de comentarios que ha recibido de sus fanáticos y el apoyo de sus muchos patrocinadores. Tiene la intención de trabajar duro para recuperar la confianza de todos"*.³¹

²⁹ <https://www.reuters.com/article/us-swimming-phelps/phelps-handed-three-month-ban-by-usa-swimming-idUSTRE5150BQ20090206> (consultado el 14 de octubre de 2018)

³⁰ <https://people.com/celebrity/michael-phelps-apologizes-for-pot-pic/> (consultado el 14 de octubre de 2018)

³¹ <https://www.baltimoresun.com/sports/olympics/bal-sp.phelps06feb06-story.html> (consultado el 12 de octubre de 2018)

El periódico inglés afirmó que la fotografía fue tomada en noviembre del 2008 durante una fiesta casera en una gira en que Phelps visitó California. Aunque la publicación no mencionaba específicamente que Phelps estuviera fumando marihuana, afirmaba que la pipa mostrada es por lo general utilizada con ese propósito.

Lógicamente, toda esta exposición y repercusión negativa para la imagen del deportista llevo a los patrocinadores a plantearse la continuidad de Phelps como figura exclusiva de sus marcas.

Speedo, el fabricante de indumentaria de natación que premió a Phelps con un bono de un millón de dólares por su récord de ocho medallas de oro en los Juegos Olímpicos de Beijing lamentó la situación, pero mantuvo su apoyo al estadounidense de 23 años. La multinacional australiana fue la empresa que le dio a Phelps uno de sus primeros contratos de patrocinio, en el 2001, al año siguiente de su debut en los Juegos de Sydney. Con su ultramoderno traje LZR Racer de Speedo, Phelps arrasó en Beijing 2008.

"A raíz de la declaración de Michael Phelps, Speedo quiere dejar en claro que no aprueba semejante conducta y sabemos que realmente lamenta sus actos", indicó Speedo en un comunicado. *"Michael es un miembro valioso del equipo Speedo y un gran campeón. Haremos todo lo que se pueda para apoyarle tanto a él como su familia",* concluyó la marca.³²

Omega, por su parte, señaló en ese entonces que estaban firmemente comprometidos en su vínculo con Phelps. *"Lo que se ha aireado en la prensa involucra la vida privada de Michael Phelps y es, en lo que a OMEGA concierne, un asunto irrelevante"*³³, se expresó la marca de relojes suizos en un comunicado.

Kellogg's, que presentaba a Phelps en sus cajas de cereales Frosted Flakes y Corn Flakes, se convirtió en el primer patrocinador que decidió dar por terminado

³² <http://www.espn.co.uk/skiing/swimming/news/story?id=3878675> (consultado el 13 de octubre de 2018)

³³ https://www.huffingtonpost.com/2009/02/02/michael-phelps-sponsors-s_n_163276.html (consultado el 14 de octubre de 2018)

el contrato con Phelps. La empresa de cereales informó que no renovaría el contrato de patrocinio con el astro olímpico luego del escándalo provocado por la fotografía ya que consideró que el comportamiento de Phelps no resultaba coherente con la imagen de la compañía. *"La conducta reciente de Michael no es consistente con la imagen que quiere dar Kellogg's, el alimento que toman millones de niños estadounidenses y de todo el mundo"*, dijo Susanne Norwitz, portavoz de la compañía, en un comunicado.

"Originalmente construimos la relación con Michael, así como con los otros atletas olímpicos, para respaldar nuestra asociación con el equipo olímpico de los Estados Unidos", agregó en una declaración obtenida por primera vez por Ad Age. *"El comportamiento más reciente de Michael no es consistente con la imagen de Kellogg's. Su contrato expira a fines de febrero y hemos tomado la decisión de no extender su contrato"*.³⁴

Ken Ungar, presidente de *Ungar Strategies*, dijo que la decisión de Kellogg's se debió a que produce productos para niños. *"Hacen cereales dirigidos al mercado juvenil, de 6 a 12 años, por lo que estarían muy preocupados por este tipo de comportamiento"*.³⁵

Un poco tardíamente, Subway comunicó que apoyaría a Phelps. *"Como la mayoría de los estadounidenses, y como el propio Michael Phelps, estamos decepcionados con su comportamiento"*, dijo Subway en un comunicado. *"También, como la mayoría de los estadounidenses, aceptamos sus disculpas. Él sigue en nuestros planes"*.³⁶

Phelps es una de las principales imágenes de la marca desde 2006. *"Michael es obviamente un atleta extremadamente exitoso y de élite. Uno de los enfoques de mensajería a largo plazo que hemos adoptado es la idea de que Subway es el*

³⁴ <https://www.nytimes.com/2009/02/06/sports/othersports/06phelps.html> (consultado el 13 de octubre de 2018)

³⁵ <https://adage.com/article/news/michael-phelps-kellogg-walks-subway-stays-bong-antics/134425/> (consultado el 14 de octubre de 2018)

³⁶ <https://www.cnbc.com/id/29061204> (consultado el 14 de octubre de 2018)

"restaurante oficial de entrenamiento de atletas de todo el mundo". Pensamos que tener a Michael era una excelente manera de manifestar esa idea", explicaba anteriormente el director de mercadotecnia de Subway, Tony Pace.³⁷

La última marca en manifestar su apoyo hacia el nadador fue VISA, quien respaldaba al deportista desde 2002. "Hemos hablado con Michael y él ha expresado su pesar por la situación, se ha comprometido a ser responsable y mejorar su juicio en el futuro. Tenemos la intención de apoyarlo mientras mira hacia adelante" comunicó la firma días después de lo sucedido.³⁸

"Me siento alentado por la fuerte muestra de apoyo de mis muchos patrocinadores", dijo Phelps en una declaración a Ad Age. "Mi atención ahora está en la piscina y en la práctica".³⁹

Finalmente, Phelps participó de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, obteniendo 6 medallas (4 doradas) y dejando en claro que el problema que enfrentó un par de años antes no afectó su carrera deportiva. Si bien había anunciado su retiro para después de los juegos en la capital inglesa, volvió a competir en Río 2016, haciéndose con 5 medallas doradas y confirmando su lugar como el mejor nadador y olímpico de toda la historia. La mayoría patrocinadores que lo apoyaron tras el escándalo se mantuvieron siempre junto a él, e incluso llegó a firmar otros grandes acuerdos con marcas como Aqua Sphere, Intel, Under Armour y Head and Shoulders, duplicando sus ganancias obtenidas por esta vía. "Fue una lucha superar las cosas por las que pasé, pero al final del día, siempre estoy agradecido por lo que soy hoy con mi vida" dijo Phelps tras su retiro en Río⁴⁰, dejando en claro los grandes esfuerzos que hizo para reparar su imagen.

³⁷ <https://www.forbes.com/sites/aliciajessop/2012/07/17/subways-partnership-with-michael-phelps-brings-the-brand-large-scale-exposure/#46844abe6b2b> (consultado el 14 de octubre de 2018)

³⁸ <https://www.cnn.com/id/28999035> (consultado el 14 de octubre de 2018)

³⁹ <https://www.nytimes.com/2009/02/06/sports/othersports/06phelps.html> (consultado el 16 de octubre de 2018)

⁴⁰ https://www.washingtonpost.com/sf/sports/wp/2016/06/09/testing-the-limits/?noredirect=on&utm_term=.d6c47d48b841 (consultado el 16 de octubre de 2018)

5.4 Kobe Bryant

Kobe Bryant nació en Filadelfia el 23 de agosto del año 1978. Hijo del también basquetbolista Joe Bryant, la pasión por el básquet y la NBA la tuvo desde pequeño. Desde adolescente ya deslumbraba: jugando con su equipo de secundaria, alcanzó estadísticas que llamaron la atención de todos los ojeadores del país.

Pasaron los años y siguió destacándose, hasta que finalmente en el año 1995, fue elegido en el draft de los Ángeles Lakers, equipo en el que desarrollaría toda su carrera. El 3 de noviembre del año 1996, con tan sólo 18 años, haría su debut en la NBA frente al equipo de Minnesota.

Logró disputar 20 temporadas consecutivas en el equipo de Los Ángeles, convirtiéndose en el jugador más importante y valiosos de toda su historia y en el tercer máximo anotador de toda la NBA, solo superado por Kareem Abdul-Jabbar y Karl Malone. Estos fueron algunos grandes logros en la carrera de Bryant:

- 5 veces campeón de la NBA
- 2 MVP de las finales de la NBA
- 2 veces máximo anotador de la temporada
- 18 apariciones en el All-Star Game
- 4 MVP del All-Star Game
- 11 veces elegido en el mejor quinteto de la NBA

Desde el inicio de su carrera Bryant fue constantemente buscado por múltiples marcas para ser su imagen perceptible frente al público. El año 2002 la empresa de promoción y mercadeo deportivo Burns Sports & Celebrities Inc. realizó una encuesta que incluyó a Bryant como el tercer patrocinador de productos deportivos más solicitado, detrás de Tiger Woods y Michael Jordan.

Pero en agosto del año 2003, en pleno auge de su carrera deportiva, el entonces considerado como el sucesor de Michael Jordan fue acusado por un fiscal

del distrito de Colorado por presunta violación a una joven de 19 años. La mujer acusó a Bryant de haberla forzado a mantener relaciones sexuales en junio de ese mismo año, pocas horas después de conocerlo en el hotel en donde ella trabajaba y donde el basquetbolista se recuperaba de una lesión en una rodilla.

Lógicamente esto trajo un revuelto mediático incontrolable y la duda por parte de los patrocinadores sobre cuál sería el futuro de Bryant y el de la imagen que había sabido crear. *"En su caso particular, se ha forjado una reputación tan sólida que las personas están conmocionadas por las acusaciones y realmente no creen que podría haberlo hecho"*, decía Craig Tartasky, presidente de la International Sport Summit, una organización deportiva y ejecutiva. *"En este momento, no veo ningún daño a largo plazo en su imagen"*.⁴¹

Bryant, que había desarrollado su poder como imagen no solo a través de un gran deportista sino también como un joven hombre de familia (al momento de la denuncia se encontraba casado y con una hija de 6 meses) tuvo que admitir que tuvo una relación sexual con la joven pero que fue de mutuo acuerdo. Meses más tarde, el caso terminó con un acuerdo extrajudicial; los abogados de la presunta víctima decidieron abandonar el juicio, aduciendo que la joven que denunció a Bryant ya no quería participar. Los términos del acuerdo nunca se hicieron públicos.

A pesar del positivo final, la imagen de Bryant se encontraba tambaleando, ya que el estigma de ser un presunto violador no es una etiqueta fácil de olvidar; y es por eso que las marcas que lo apoyaban financieramente inmediatamente comenzaron a especular sobre sus acuerdos de patrocinio. *"Hay diferentes audiencias de las que Kobe tiene que preocuparse: su familia, sus fanáticos, su equipo, su liga y sobre todo sus patrocinadores"*, decía en ese momento Mike Paul, quien dirigía MGP & Associates, una firma de relaciones públicas de Nueva York especializada en gestión de reputación.⁴²

⁴¹ ⁴² <https://abcnews.go.com/US/Sports/story?id=90477&page=1> (consultado el 16 de octubre de 2018)

Nike había firmado con Bryant un contrato millonario de unos 40 millones de dólares apenas unos días antes de que las acusaciones se hicieran públicas, por lo que ni siquiera tuvo tiempo de filmar a Bryant en un comercial o de lanzar una línea de zapatillas con la marca de la estrella de la NBA.

En primera instancia, la empresa tomó una postura sigilosa. *"Nos complace tener una relación con Kobe Bryant. Es un gran jugador. Kobe ha declarado que es inocente de los cargos presentados hoy"*⁴³, fue la única declaración del portavoz de Nike, Rodney Knox, días después de lo ocurrido; evitando entrar en polémicas y sin dar ninguna indicación de las intenciones futuras de la marca. Fue recién en 2004 que Nike comenzó a usar fotos del atleta por primera vez desde la acusación. Sobre la decisión de utilizar la imagen de Bryant, Nike Rodney Knox dijo a USA Today: *"Nike está de acuerdo con la mayoría de los observadores de la NBA en que Kobe se encuentra entre los mejores jugadores de la NBA"*⁴⁴, ignorando y dejando ya de lado su acusación de violación hacia el jugador. Desde ese año hasta la fecha, el acuerdo de Bryant/Nike generó millones de dólares tanto para el jugador como para la compañía, con la venta de la línea de zapatillas *Nike Kobe*.

Por el lado opuesto, Nutella discontinuó inmediatamente todas las promociones relacionadas con Bryant cinco meses antes de la fecha de vencimiento de su contrato. Días después de que el jugador fue acusado formalmente, la marca italiana que le pagaba a Bryant un estimado de 500 mil dólares al año por el derecho a usarlo en su publicidad, sacó las imágenes del basquetbolista de su portada de internet y del packaging de su producto. *"Teniendo en cuenta los desarrollos recientes, la imagen de Kobe en las etiquetas y el material promocional de Nutella se está eliminando. No estamos planeando trabajar con él en el futuro"*, dijo a The Post Julie Hurbanis, una portavoz de la compañía.⁴⁵

⁴³ https://www.forbes.com/2006/02/09/nike-kobe-sport-cx_cn_0209autofacescan09.html#153020115fa9 (consultado el 18 de octubre de 2018)

⁴⁴ https://www.forbes.com/2006/02/09/nike-kobe-sport-cx_cn_0209autofacescan09.html#153020115fa9 (consultado el 18 de octubre de 2018)

⁴⁵ <https://nypost.com/2003/08/04/kiboh-on-kobe-nutella-and-sprite-ko-endorsements/> (consultado el 18 de octubre de 2018)

McDonald's tomo un camino similar al de Nutella, aunque en primera instancia salieron a respaldar al deportista: *"McDonald's tiene una relación con Kobe Bryant, y no hemos hecho ningún ajuste a nuestros planes debido a su situación legal"*, decía a The Post Bill Whitman, un portavoz de la compañía, días después del escándalo.⁴⁶

Pero en 2004, la compañía norteamericana cortó todos los lazos con el jugador y nunca los renovó. Claramente, las acusaciones de violación fueron suficientes para mantenerlo alejado a un perfil de cadena orientada a la familia. A pesar de que el caso ya estaba resuelto, su reputación ya se había tergiversado. La imagen a Bryant había sufrido daños y alteraciones, es por eso que después de 3 años de vínculo con el gigante de la comida rápida, todo terminó.

Sprite, por su parte, tomó también una postura marginal en primera instancia, esperando el desarrollo final del caso. Mientras tanto dejó de publicar sus comerciales de Bryant en televisión. Finalmente, los ejecutivos de Coca-Cola (dueños de la marca) no estaban muy conformes con la imagen de Bryant y Sprite como sinónimos ya que Sprite es una bebida dirigida a los niños más pequeños. Como consecuencia dejaron que el trato entre la marca y Bryant expirara.

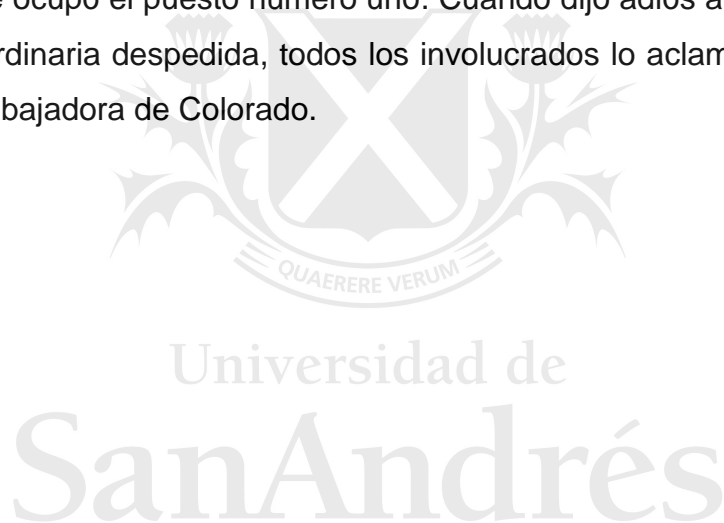
Pero ese no es el final de la historia entre Coca-Cola y Kobe Bryant. En 2008, la división Glaceau de Coca-Cola firmó con el jugador para anunciar Vitaminwater. Rohan Oza, vicepresidente senior de marketing, declaró: *"Glaceau opera como una unidad independiente dentro de Coca-Cola. Esa fue una decisión inteligente tomada por su administración cuando nos adquirieron. Mantener a la gente y la cultura unida nos hicieron muy exitosos y es la razón por la cual hemos tenido tantos años de triple crecimiento de crecimiento. Así que se nos ocurrió la idea de ir detrás de Kobe porque somos fans de él y nos gustó el hecho de que estaba bebiendo Vitaminwater y eso fue todo"*.⁴⁷

⁴⁶ <https://www.cbsnews.com/news/kobe-loses-mcdonalds-deal/> (consultado el 22 de octubre de 2018)

⁴⁷ <https://www.cnbc.com/id/24594777> (consultado el 22 de octubre de 2018)

Vale la pena señalar que Bryant se convirtió en el jugador más valioso de la NBA en ese 2008, por lo que la acusación por violación claramente no afectó su carrera. El éxito de Bryant como una gran estrella del básquet continuó con los años y era demasiado fuerte como para ignorar para las marcas. Algunas firmas como Lenovo y Turkish Airlines firmaron acuerdos con Bryant tiempo después del escándalo; y para el año 2013 la revista Fortune informó que Bryant ganó más de 34 millones de dólares sólo por contratos de publicidad, siendo el tercer deportista con mayores ingresos por este rubro en el mundo.⁴⁸

Kobe siempre se mantuvo como ídolo en Los Ángeles y todo el país. Incluso el año del escándalo, su camiseta fue la quinta camiseta de la NBA más vendida y al año siguiente ocupó el puesto número uno. Cuando dijo adiós a la NBA en 2016 con una extraordinaria despedida, todos los involucrados lo aclamaron y nadie se acordó de la trabajadora de Colorado.



⁴⁸ <https://www.forbes.com/pictures/mli45mmmg/3-kobe-bryant-6/#6a7fd874504d> (consultado el 22 de octubre de 2018)

5.5 Oscar Pistorius

Oscar Pistorius nació en Johannesburgo, Sudáfrica, el 22 de noviembre de 1986. Cuando tenía once meses de edad tuvieron que amputarle las dos piernas por debajo de las rodillas por problemas en el desarrollo de sus peronés. Sin embargo, tan importante deficiencia congénita no le impidió practicar deportes como atletismo, waterpolo, tenis y rugby.

Cuando era un adolescente, luego de trabajar durante meses con el entrenador de velocistas Ampie Louwco, comenzó a competir internacionalmente gracias a dos prótesis de carbono hechas específicamente para él. En los Juegos Paralímpicos de Atenas 2004 consiguió la medalla de oro de los 200 metros y la de bronce en 100 metros en la modalidad T44 (amputación única por debajo de la rodilla). Dos años después se proclamó campeón del mundo en las distancias de 100, 200 y 400 metros.

A pesar de sus victorias, su objetivo siempre fue competir con atletas sin minusvalías y en 2007 tuvo una oportunidad: el 13 de julio quedó segundo en los 400 de la Golden Gala de Roma. El punto de inflexión más importante de su carrera se produjo en los Juegos Olímpicos de Londres 2012, en los que se convirtió en el primer atleta con una doble amputación presente en una cita olímpica. El 4 de agosto logró clasificarse para las semifinales de los 400 metros, aunque acabó su serie octavo y último, por lo que no pudo acceder a la final.

El sudafricano, apodado *Blade Runner*, no solo era un atleta supremo y exitoso, sino que también era un modelo de conducta inspiradora para muchas personas. Su historia de lucha y superación lo convirtió en un icono del atletismo, convirtiéndose en una imagen positiva y de mucho valor para el público. Donde muchos pudieron haber visto únicamente a un atleta discapacitado, compañías y marcas como Nike, Oakley y Thierry Mugler vieron una oportunidad de explotación comercial. Pistorius fue un atleta paralímpico como ningún otro antes: fue la primera celebridad millonaria del deporte de la discapacidad. En su apogeo, se pensaba que su cartera de patrocinio le daba más de 2 millones de dólares por año.

Pero meses después de su participación en los Juegos, la vida de Pistorius se desmoronó. El 14 de febrero de 2013 el velocista fue acusado por la Policía de Sudáfrica del asesinato de su novia, la modelo Reeva Steenkamp, quien fue hallada muerta con cuatro disparos en el domicilio del atleta en Pretoria. En un caso que conmocionó a todo el mundo, Pistorius fue condenado a 6 años de prisión al considerarse que existían circunstancias atenuantes para ser declarado culpable. Pero tras un recurso de la fiscalía, la Corte Suprema elevó la pena en noviembre de 2017 a 15 años, el mínimo contemplado por la legislación sudafricana en casos de asesinato.

Lógicamente esto se convirtió en una pesadilla para sus patrocinadores, que pagaban miles de dólares a Pistorius para que sea la imagen inspiradora de sus marcas. Como era de esperarse, todos actuaron rápidamente y en forma unánime: se desvincularon de cualquier tipo de relación con el atleta sudafricano. Las compañías hicieron sus anuncios poco después de que el propio agente de Pistorius, Peet Van Zyl, dijera públicamente que esperaba que los patrocinadores se mantuvieran con Pistorius y lo acompañaran en todo el proceso legal.

Oakley fue el primero en reaccionar. *"A la luz de las recientes acusaciones, Oakley ha suspendido su contrato con Oscar Pistorius, con efecto inmediato"* dijo la vocera de la marca, Cheri Quigley, en un comunicado publicado a pocas horas de la detención del atleta sudafricano. *"Nuestros corazones están con las familias durante este tiempo difícil y vamos a continuar siguiendo la evolución de este trágico caso"*, agregó.⁴⁹

Horas más tarde, Nike expresó que no tenía planes de usar a Pistorius en futuras campañas publicitarias. *"Nike ha suspendido su contrato con Oscar Pistorius"*, divulgó la empresa en una nota oficial, y añadió: *"Consideramos que deben concederse todas las garantías procesales y seguiremos atentamente la*

⁴⁹ <https://www.theguardian.com/world/2013/feb/20/oscar-pistorius-dropped-sponsors> (consultado el 24 de octubre de 2018)

evolución de la situación".⁵⁰ Ese mismo día la empresa retiró de su página web toda la información sobre el atleta. Algunos años anteriores a la tragedia, la multinacional había hecho una publicidad junto al corredor que algunos calificaron como profética: se veía una foto del Pistorius corriendo y la frase: "*I Am the Bullet In the Chamber*", que se puede traducir como: "*Yo soy la bala en la recámara*". Nike pagó un precio muy caro debido a esta publicidad y fue atacada y burlada sistemáticamente por miles de usuarios en las redes sociales.

El grupo francés de cosméticos Clarins también informó que cesaba de utilizar en sus publicidades sobre los perfumes Thierry Mugler la imagen de Pistorius. El atleta sudafricano era desde 2011 la imagen del perfume *Thierry Mugler A -Men* de Clarins. "*Por respeto y compasión por las familias implicadas en esta tragedia, Thierry Mugler tomó la decisión de retirar todas las campañas con Oscar Pistorius*", comunicó la empresa.⁵¹

British Telecom, por su parte, también tomó el camino de la desvinculación con Pistorius. "*Nuestros pensamientos están con todos los afectados por esta tragedia. Dado el proceso legal en curso, sería inapropiado que realicemos más comentarios*" dijo en un comunicado.⁵² Por último, M-Net Movies sacó toda su campaña relacionada con Oscar Pistorius de manera inmediata, alegando respeto y simpatía hacia los afligidos y continuando con la estrategia utilizada por todos sus patrocinadores.

Con su imagen de deportista modelo ya destrozada y su patrocinio altamente lucrativo desaparecido, Pistorius ni sus marcas jamás imaginaron que hoy se encontraría en la cárcel pasando los peores días de su vida.

⁵⁰ <https://abcnews.go.com/International/nike-oakley-pull-endorsement-oscar-pistorius/story?id=18527579> (consultado el 24 de octubre de 2018)

⁵¹ <https://www.theguardian.com/sport/2013/feb/19/oscar-pistorius-sponsor-thierry-mugler> (consultado el 22 de octubre de 2018)

⁵² <https://www.brandchannel.com/2013/02/15/blade-runner-sponsors-nike-bt-shocked-but-sticking-with-oscar-pistorius-for-now/> (consultado el 26 de octubre de 2018)

6 Resultados y análisis comparativo

		Tiger Woods Infidelidad	Lance Armstrong Dopaje	Michael Phelps Drogas	Kobe Bryant Violación	Oscar Pistorius Asesinato
Artículos deportivos	Nike	0	X		0	X
	Oakley		X			X
	Speedo			0		
	Trek		X			
	Giro		X			
Alimentos y bebidas	Gatorade	X				
	Budweiser		X			
	Honey Stringer		X			
	Kellog's			X		
	Subway			0		
	Nutella				X	
	Mc Donald's				X	
Sprite				X		
Relojes y perfumería	Omega			0		
	Thierry Mugler					X
	Tag Heuer	X				
Telefonía	AT&T	X				
	British Telecom					X
Otros	Golf Digest	X				
	Accenture	X				
	Gillette	X				
	EA Sports	0				
	24 Hour Fitness		X			
	VISA			0		
	M-Net Movies					X

0 Continuaron el contrato

X Discontinuaron el contrato

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados en distintos artículos y publicaciones.

A continuación se presentarán una serie de resultados comparativos en modo de resumen y síntesis de los expuesto en el presente trabajo:

- Se desarrollaron y analizaron un total de 5 casos puntuales y 29 estrategias de marcas.
- Nike (en cuatro casos) y Oakley (en dos casos) son las únicas marcas que figuran en más de una ocasión.
- En 22 de 29 oportunidades (76%) las marcas optaron por discontinuar el contrato y el apoyo económico hacia el deportista.
- De esas 7 marcas restantes, 4 (57%) pertenecen al caso de Michael Phelps, 2 (29%) al de Tiger Woods y 1 (14%) al de Kobe Bryant.
- El que mayor porcentaje de apoyo recibió de sus marcas fue Phelps, con un 80 % (4 de 5). Lo sigue Bryant y Woods con un 25% (1 de 4 y 2 de 8 respectivamente).
- Lance Armstrong y Oscar Pistorius obtuvieron el mismo resultado: 100% de rechazo de sus marcas.
- 9 de las 29 marcas perteneces al rubro deportivo (31%), mientras que 8 (28%) pertenecen a la industria de alimentos y bebidas. El resto de las categorías es muy variada.
- Las marcas de artículos deportivos mostraron un total apoyo en los casos de Woods, Phelps y Bryant; mientras que ocurrió todo lo contrario en los casos de Armstrong y Pistorius.
- Las marcas pertenecientes a la industria alimenticia mostraron un rechazo total hacia sus patrocinados, a excepción de Subway en el caso de Michael Phelps.

7 Conclusiones

A través del análisis de todos los casos de estudio presentados en este trabajo, se pueden obtener conclusiones, evidencias y patrones de comportamiento que dependen de factores ligados tanto a la conducta del deportista en cuestión, como a los atributos propios de la marca involucrada.

Para comenzar y siguiendo lo expuesto en los resultados finales de la investigación, podemos afirmar que únicamente en dos de los cinco casos el rechazo de todas las marcas fue absoluto: el de Lance Armstrong por doping y el de Oscar Pistorius por asesinato. Aunque la gravedad del hecho en ambos casos dista mucho, hay un factor que es común en los dos: ninguno volvió a competir luego de lo ocurrido. Esto da la pauta que las marcas, más allá de su anhelo por la búsqueda de la imagen del deportista moralmente perfecto, buscan resultados y éxito deportivo a gran escala; dejando a la vista que todo es parte de un negocio. Son precisamente estos triunfos los que lleva incluso a tapar u olvidar hechos moral y legalmente incorrectos.

Desde una perspectiva de marketing, los atletas son marcas. Y si las empresas van a intentar crear y monetizar una imagen de marca, cuando se lo vea públicamente haciendo algo incorrecto, tendrá un impacto directo en su capacidad para monetizar esa imagen. Es difícil para las marcas de los atletas resistir el escrutinio o el daño que inevitablemente traen tales eventos devastadores. Pero a pesar de ello, el público tiene poca memoria cuando los atletas tienen un gran desempeño deportivo y esto las empresas lo valen. La camiseta de Kobe Bryant, por citar un ejemplo, fue una de las más vendidas de la NBA un tiempo después del incidente; cuando tiempo atrás muchos lo daban por terminado en términos deportivos y lucrativos.

Nike, por su parte, decidió apoyar a Bryant y a Woods, pero no así a Armstrong y Pistorius. ¿El caso de Bryant puede considerarse más grave que el de Armstrong? Seguramente. Pero la culpabilidad finalmente no demostrada, sumado a que Bryant

incluso llego a mostrar un nivel deportivo superior al que tenía previo al escándalo, llevaron a los fans, pero sobre todo a los patrocinadores, a hacer la vista ciega a lo ocurrido. Se puede afirmar entonces que hay algo que pesa más que la gravedad del caso a la hora de tomar una decisión sobre la continuación del patrocinio: la posible *resurrección*, por así decirlo, del deportista, en términos de éxitos deportivos cercanos.

Hay además otros factores sumamente relevantes que influyen a la hora de tomar una decisión por parte las marcas: la elección de la estrategia general de marketing de la compañía y el público al que apunta. Para una empresa como McDonald's, por ejemplo, que cultiva una imagen orientada a la familia; un suceso como el de Bryant puede afectar gravemente su reputación, así como la susceptibilidad de la gente que lo consume. Lo mismo ocurre con marcas como Sprite y Nutella, con un perfil que apunta a un público infantil. En el caso de Kellogg's y Phelps fue la misma portavoz de la compañía se encargó de disipar las dudas sobre su separación y reconoció que la conducta del nadador no era consistente con la imagen que buscaba dar la empresa, un alimento que consumen millones de niños el mundo. Accenture, por su parte, utilizaba una estrategia de marketing centrada casi exclusivamente en Tiger Woods, perteneciendo además a un sector de actividad (auditoría y consultoría) donde variables como la confianza, la sinceridad o la transparencia son determinantes. Es por todo esto que no resulta extraño que este tipo de marcas con estrategias y sectorización de públicos determinados se vean afectadas por hechos específicos que dañen su imagen y reputación y decidan poner punto final a sus relaciones de patrocinio.

Phelps fue el que mayor porcentaje de aprobación y respaldo tuvo por parte de sus marcas aliadas (80%), dado que su escándalo fue el de menor relevancia y gravedad de todos los estudiados; manteniéndose además en un gran nivel durante años y demostrando que su problema no afecto su carrera deportiva. El único en rechazarlo fue precisamente Kellogg's que como mencionamos previamente, apuntaba a un público infanto juvenil y sin conciencia sobre el consumo de drogas. Kobe Bryant, por su parte, con una reaparición deportiva similar a la Phelps fue

rechazado por Sprite, Nutella y McDonald's de manera inmediata por motivos similares, dejando en claro la importancia de la reputación de imagen sobre el público objetivo. Nike fue el único que se mantuvo junto a él, pero limitando su exposición hasta aproximadamente un año después del incidente. Cuando Bryant volvió al nivel que supo demostrar lo contrataron nuevas marcas e incluso reapareció Coca-Cola (dueña de Sprite) para promocionar la salida de un nuevo producto. El caso de Tiger Woods quizás es el más atípico y difícil de analizar, con una heterogeneidad absoluta en las decisiones de sus patrocinadores: una gran parte de sus marcas lo abandonaron inmediatamente, algunas otras decidieron continuar con él pero limitando su participación, otras decidieron no renovarle su contrato tiempo después de lo ocurrido y otras pocas continúan a su lado al día de la fecha. Fue un hecho similar al de Kobe Bryant en cuanto a gravedad y relevancia, pero con desenlaces completamente diferentes. Mientras uno evoluciono en términos deportivos y de patrocinio luego del incidente, al otro le ocurrió exactamente lo contrario. Tan afectada se vio la imagen de Tiger Woods y tan malos fueron los resultados deportivos posteriores al escándalo, que fue considerado incluso como un riesgo de inversión para los patrocinadores.

Como conclusión y evaluación final, entiendo que las marcas pueden llevar a cabo diferentes estrategias que dependerán de múltiples factores: del tipo y gravedad del escándalo, de cómo pueda verse afectada la imagen de la compañía, del propio sector de actividad de la marca y de la estrategia de comunicación que se haya seguido, de si tiene o no otras alternativas para poder limitar esa relación y sobre todo del futuro deportivo del deportista al cual representan. Es específico a cada marca poner en el balance cada uno de estos factores y en base a eso tomar la decisión que crean más acertada. Lo que está muy claro es que, ante una situación como esta, las marcas deben reaccionar de forma rápida, en uno u en otro sentido; para así tratar de evitar que el impacto sea el menor posible. Al firmar un acuerdo de este tipo, las marcas están muy centradas en el precio que tienen que pagar y en las contraprestaciones que deben recibir, pero en la mayoría de las ocasiones no se plantean en manifestar en los contratos cláusulas de salida condicionadas al comportamiento, tanto deportivo como extradeportivo, de sus

patrocinados. Y lo que es más importante, es trascendental para las marcas tener definidos planes de contingencia que cubran diferentes posibilidades de actuación y que le permitan actuar con rapidez en el hipotético caso que algo como esto pueda ocurrir.



Universidad de
San Andrés

8 Bibliografía

Libros y revistas

- Aaker, D. Building Strong Brands, The Free Press. Nueva York, 1996
- Aguiar Francisco y Molina, Gerardo. Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves. Buenos Aires, 2003.
- Ávalos, C. La marca: identidad y estrategia. Buenos Aires, 2010
- Benítez, M. Las empresas y el deporte: la gestión de las Relaciones Públicas para la creación de la Imagen Corporativa. Buenos Aires, 2010.
- Campos, C. Marketing y Patrocinio Deportivo. Editorial Guadalupe, 1997.
- Gavard-Perret, Chamard, Fornerino, & Galan. Marketing de la A a la Z. 2010
- Hernández Sampieri, R., Lucio, B., y Fernández Collado, C. Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill, 1997.
- Keller, Kevin y Philip, Kotler. Dirección de Marketing, 14° edición, 2012
- Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall, 1998.
- Latorre, Rodrigo. Artículo en Mercadotecnia, 2015.
- Marín Montín, Joaquín. Revista Comunicación, N°8, Vol.1, 2010.
- Molina, Gerardo. Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves. Editorial Norma, 2003.

Artículos y publicaciones

- Badenhausen, Kurt. 2009. "World's Highest-Paid Athletes 2009". Forbes. <https://www.forbes.com/2009/08/10/tiger-woods-schumacher-business-sports-top-earning-athletes.html#a020e2725942>
- Badenhausen, Kurt. 2014. "The World's Highest-Paid Athletes 2014: Behind The Numbers". Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/06/11/the-worlds-highest-paid-athletes-2014-behind-the-numbers/#6744e91578ed>
- Barreiro, Francisco. 2017. "Los récords de Tiger Woods". Forbes Argentina. <http://www.forbesargentina.com/records-de-tiger-woods/>
- BBC, 2012. "Lance Armstrong dropped by three sponsors over doping evidence". 12 de octubre. <https://www.bbc.com/sport/cycling/19978608> (consultado el 23 de septiembre de 2018)
- Bennett, Dashiell. 2013. "Sponsors Turn Their Back on Oscar Pistorius". The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/international/archive/2013/02/sponsors-turn-their-back-oscar-pistorius/318159/>
- Biz Community, 2014. "Oscar Pistorius: Monitoring brand value". 31 de octubre. <http://www.bizcommunity.com/Article/196/82/120805.html> (consultado el 26 de octubre de 2018)
- Brand Channel, 2013. "'Blade Runner' Sponsors Nike, BT Shocked, but Sticking with Oscar Pistorius, For Now". 15 de febrero. <https://www.brandchannel.com/2013/02/15/blade-runner-sponsors-nike-bt-shocked-but-sticking-with-oscar-pistorius-for-now/> (consultado el 26 de octubre de 2018)
- Bryson, Emily. 2009. "Phelps brand, endorsements take a hit". AdAge. <https://adage.com/article/news/michael-phelps-kellogg-walks-subway-stays-bong-antics/134425/>

- Cadena SER, 2011. "Tiger Woods sigue sin reponerse de sus escándalos sexuales". 20 de noviembre.
http://cadenaser.com/ser/2010/11/20/deportes/1290212906_850215.html
(consultado el 6 de septiembre de 2018)
- Carroll, Rory. 2013. "Lance Armstrong admits doping in Oprah Winfrey interview". The Guardian.
<https://www.theguardian.com/sport/2013/jan/18/lance-armstrong-admits-doping-oprah-winfrey>
- Cera, Rafael. 2012. "Y el marketing acabó con la marca: Lance Armstrong". Puro Marketing. <https://www.puromarketing.com/44/14343/marketing-acabo-marca-lance-armstrong.html>
- CNN, 2009. "Gillette limits Tiger Woods' role in marketing programs". 13 de diciembre. <http://edition.cnn.com/2009/US/12/12/tiger.woods/index.html>
(consultado el 3 de septiembre de 2018)
- Conexión Esan, 2017. "¿Qué es el brand equity y cómo calcularlo?". 29 de noviembre. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/11/que-es-el-brand-equity-y-como-calcularlo/> (consultado el 18 de agosto de 2018)
- Curry Colleen. 2013. "Oscar Pistorius Loses Ad Deals With Nike, Oakley". ABC News. <https://abcnews.go.com/International/nike-oakley-pull-sponsorship-oscar-pistorius/story?id=18527579>
- Delaney, Belen. 2012. "Trek breaks ties with Lance Armstrong. Cycling News". <http://www.cyclingnews.com/news/trek-breaks-ties-with-lance-armstrong/>
- Diaz, Iván. 2013. "Identidad de Marca e Imagen de Marca: Básico". Branzai. <http://www.branzai.com/2013/02/identidad-de-marca-e-imagen-de-marca.html>
- Diaz, Sergio. 2017. "Imagen de marcas vs identidad". Rollo Apolo. <http://rolloapolo.com/imagen-de-marca-identidad-marca>

- Duncan, Apryl. 2018. "A History of Kobe Bryant's Endorsement Deals". The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/a-history-of-kobe-bryant-s-endorsement-deals-39029>
- Edwards, Jim. 2012. "Here's The Legalese-Spouting Holdout Sponsor Who Hasn't Fired Lance Armstrong ... Yet". Business Insider. <https://www.businessinsider.com/lance-armstrongs-sponsors-2012-10>
- ESPN, 2009. "IOC, Phelps' sponsors ensure support". 2 de febrero. <http://www.espn.co.uk/olympics/swimming/news/story?id=3878675> (consultado el 13 d octubre de 2018)
- ESPN, 2009. "Tag Heuer reassessing relationship". 14 de diciembre. <http://www.espn.com/golf/news/story?id=4740543> (consultado el 6 de septiembre de 2018)
- Gallagher, Brendan. 2012. "International Cycling Union president Pat McQuaid 'shocked' at evidence in Lance Armstrong report". The Telegraph. <https://www.telegraph.co.uk/sport/othersports/cycling/9607197/International-Cycling-Union-president-Pat-McQuaid-shocked-at-evidence-in-Lance-Armstrong-report.html>
- Ginsburg, Steve. 2009. "Phelps handed three-month ban by USA Swimming". Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-swimming-phelps/phelps-handed-three-month-ban-by-usa-swimming-idUSTRE5150BQ20090206>
- Goldman, Russell. 2103. "Lance Armstrong Admits to Doping". ABC News. <https://abcnews.go.com/US/lance-armstrong-confesses-doping/story?id=18244003>
- Hein, Kenneth. 2009. "Gatorade Drops Tiger (the Drink)". AdWeek. <https://www.adweek.com/brand-marketing/gatorade-drops-tiger-drink-106767/>

- Huffpost, 2009. "Michael Phelps' Sponsors Sticking With Him After Bong Photo... UPDATE: Kellogg Dropping Phelps". 5 de marzo.
https://www.huffingtonpost.com/2009/02/02/michael-phelps-sponsors-s_n_163276.html (consultado el 14 de octubre de 2018)
- Isidore, Chris. 2012. "Lance Armstrong keeps Nike, Anheuser-Busch deals". CNN. <https://money.cnn.com/2012/08/24/news/companies/armstrong-nike-endorsements/index.html>
- Jaramillo, Cassandra. 2016. "Michael Phelps Garners Marketing Opportunities Following Rio Games". Wall Street Journal.
<http://www.sponsorship.com/About/In-The-News/Michael-Phelps-Garners-Marketing-Opportunities-Fol.aspx>
- Jessop, Alicia. 2012. "Subway's Partnership With Michael Phelps Brings The Brand Large-Scale Exposure". Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/aliciajessop/2012/07/17/subways-partnership-with-michael-phelps-brings-the-brand-large-scale-exposure/#6cdf6216b2b>
- Johnston Lauren. 2004. "Kobe Loses McDonald's Deal". CBS News.
<https://www.cbsnews.com/news/kobe-loses-mcdonalds-deal/>
- Kapner, Suzanne. 2003. "KIBO\$H on Kobe – Nutella and Sprite KO endorsements. New York Post". <https://nypost.com/2003/08/04/kiboh-on-kobe-nutella-and-sprite-ko-endorsements/>
- Klayman, Ben. 2010. "Analysis: A year later, Tiger not out of the woods". Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-golf-tiger/analysis-a-year-later-tiger-not-out-of-the-woods-idUSTRE6AI4N320101119>
- Lefton, Terry. 2011. "Phelps by a Head (& Shoulders): Shampoo signs swimmer through London". Sports Business Journal.
<https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2011/09/05/Marketing-and-Sponsorship/Phelps.aspx>

- López Casarín, Daniel. 2011. "Tiger Woods y el riesgo del patrocinio". Mesa editorial Merca2.0. <https://www.merca20.com/44480/>
- MacMillan, Gordon. 2003. "Sponsors wait as Lakers star Bryant is charged with rape". Campaign. <https://www.campaignlive.co.uk/article/sponsors-wait-lakers-star-bryant-charged-rape/185874>
- Macur, Juliet. 2009. "Phelps Disciplined Over Marijuana Pipe Incident". New York Times. <https://www.nytimes.com/2009/02/06/sports/othersports/06phelps.htm>
- Mancebo Javier. 2014. "Estrategias ante un patrocinio afectado por un escándalo: el caso Tiger Woods". El Blog de Javier Mancebo. <https://javiermanceboblog.wordpress.com/2014/12/01/estrategias-ante-un-patrocinio-afectado-por-un-escandalo-el-caso-tiger-woods/>
- Martínez, Marisol. 2015. "El poder del branding deportivo". 25 de agosto. <https://www.marketinglovers.net/el-poder-del-branding-deportivo/>
- Mesa editorial Merca2.0. 2015. "5 importantes beneficios de tener un branding bien definido". 27 de agosto. <https://www.merca20.com/5-importantes-beneficios-de-tener-un-branding-bien-definido/> (consultado el 16 de agosto de 2018)
- Montes Niño, Maximiliano. "Branding deportivo. Gestión de marcas a través del deporte". Universidad de Palermo, 2013. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/9342_31510.pdf
- Moreno Rodríguez, Juan Manuel. 2009. "Los patrocinadores dejan a Phelps por fumar marihuana". Diario AS. https://as.com/masdeporte/2009/02/07/polideportivo/1234047898_850215.html
- Mundo Deportivo, 2014. "Datos de Oscar Pistorius y cronología del caso por el homicidio de su novia". 12 de septiembre.

https://www.mundodeportivo.com/20140912/atletismo/datos-de-oscar-pistorius-y-cronologia-del-caso-por-el-homicidio-de-su-novia_54415890469.html

(consultado el 23 de noviembre de 2018)

- Noon, Chris. 2006. "Nike Plays Ball With Kobe Again". Forbes.
https://www.forbes.com/2006/02/09/nike-kobe-sport-cx_cn_0209autofacescan09.html#19018cf55fa9
- Parek, Rupal. 2012. "The Implosion of Lance Armstrong's endorsement empire: \$30M and counting". AdAge.
<https://adage.com/article/news/implosion-lance-armstrong-s-endorsement-empire/237854/>
- Plummer, Robert. 2009. "Se seca el patrocinio de Tiger Woods". BBC News.
https://www.bbc.com/mundo/economia/2009/12/091209_0135_woods_gatorad_e_jrq
- Puig Falcó, Carlos. 2012. "La explosión del branding". Branderstand.
<http://www.branderstand.com/la-explosion-del-branding/>
- Pursals, Carlos. 2013. "Auge y caída de una marca". Branderstand.
<http://www.branderstand.com/auge-y-caida-de-una-marca/>
- Razak, Alejandro. 2015. "Diferencias entre la identidad de marca y la imagen de marca". Branfluence. <https://www.branfluence.com/diferencias-identidad-marca-imagen-marca/>
- Reason, Mark. 2009. "Tiger Woods to take an 'indefinite break' from golf over his 'infidelity'". The Telegraph.
<https://www.telegraph.co.uk/sport/golf/tigerwoods/6792804/Tiger-Woods-to-take-an-indefinite-break-from-golf-over-his-infidelity.html>
- Reuters, 2012. "Anheuser-Busch follows Nike in dropping Armstrong sponsorship". 17 de octubre. <https://www.reuters.com/article/cycling-armstrong->

[anheuser/anheuser-busch-follows-nike-in-dropping-armstrong-sponsorship-idUSL1E8LHIL20121017](#)

- Roan, Dan. 2014. "Oscar Pistorius: Who was the man behind the brand?". BBC Sport. <https://www.bbc.com/sport/olympics/29154187>
- Robinson, Bryan. 2014. "Kobe Bryant's Image Forever Tarnished?". ABC News. <https://abcnews.go.com/US/Sports/story?id=90477&page=1>
- Rotunno, Tom. 2012. "Armstrong Loses Eight Sponsors in a Day". CNBC News. <https://www.cnbc.com/id/49462583>
- Rovell Darren. 2008. "Coke And Why It Chose Kobe Bryant For Endorsement". CNBC. <https://www.cnbc.com/id/24594777>
- Rovell, Darren. 2009. "Phelps' Kellogg Deal Won't Be Renewed". CNBC. <https://www.cnbc.com/id/29041954>
- Rovell, Darren. 2009. "Subway Keeps Phelps". CNBC. <https://www.cnbc.com/id/29061204>
- Rovell, Darren. 2009. "Visa Issues Statement On Phelps And Your Emails". CNBC. <https://www.cnbc.com/id/28999035>
- Ruane, Michael. 2016. "Testing the limits: After overcoming personal struggles, Michael Phelps has his sights set on an unprecedented fifth Olympic Games". The Washington Post. https://www.washingtonpost.com/sf/sports/wp/2016/06/09/testing-the-limits/?noredirect=on&utm_term=.b359c5dec5cd
- Shambora, Jessica. 2009. "Los patrocinadores de Tiger, en la mira". Revista Expansión. <https://expansion.mx/negocios/2009/12/10/los-patrocinadores-de-tiger-en-la-mira>

- Silverman, Stephen. 2009. "Michael Phelps Apologizes for Pot Pic". People. <https://people.com/celebrity/michael-phelps-apologizes-for-pot-pic/>
- Spicer, Jude. 2009. "In the Woods of the Sexes: What Tiger's mess says about men & women". City Pages. <http://www.citypages.com/news/in-the-woods-of-the-sexes-what-tigers-mess-says-about-men-and-women-6557702>
- Stern, Marlow. 2004. "Kobe Bryant's Disturbing Rape Case: The DNA Evidence, the Accuser's Story, and the Half-Confession". The Daily Beast. <https://www.thedailybeast.com/kobe-bryants-disturbing-rape-case-the-dna-evidence-the-accusers-story-and-the-half-confession>
- Sweeney, John. 2010. "What's next for the Tiger Woods Brand?". AdAge. <https://adage.com/article/guest-columnists/marketing-tiger-woods-brand/146228/>
- The Conversation, 2014. "Pistorius: the rise and fall of a unique marketing phenomenon". 3 de marzo. <https://theconversation.com/pistorius-the-rise-and-fall-of-a-unique-marketing-phenomenon-23810> (consultado el 23 de octubre de 2018)
- The Guardian, 2009. "Tiger Woods loses AT&T sponsorship deal". 31 de diciembre. <https://www.theguardian.com/sport/2009/dec/31/tiger-woods-dropped-by-sponsor> (consultado el 2 de septiembre de 2018)
- The Guardian, 2013. "Oscar Pistorius dropped by sponsors". 20 de febrero. <https://www.theguardian.com/world/2013/feb/20/oscar-pistorius-dropped-sponsors> (consultado el 24 de octubre de 2018)
- The Guardian, 2013. "Oscar Pistorius sponsor Thierry Mugler withdraws products featuring athlete". 19 de febrero. <https://www.theguardian.com/sport/2013/feb/19/oscar-pistorius-sponsor-thierry-mugler> (consultado el 22 de octubre de 2018)

- The Guardian, 2015. "Scapegoat' Lance Armstrong a victim of USADA 'witch hunt', says Pat McQuaid". 28 de enero.
<https://www.theguardian.com/sport/2015/jan/28/cycling-lance-armstrong-scapegoat-mcquaid> (consultado el 26 de septiembre de 2018)
- The Marketing Bureau. 2009. "Accenture Terminates Tiger Woods Sponsorship". 15 de diciembre.
http://themarketingbureau.co.nz/blog/Stories/post/Accenture_Terminates_Tiger_Woods_Sponsorship/ (consultado el 6 de septiembre de 2018)
- University of California Davis Press Release, 2009. "Tiger Woods Scandal Cost Shareholders up to \$12 Billion". 4 de diciembre. <https://gsm.ucdavis.edu/news-release/tiger-woods-scandal-cost-shareholders-12-billion> (consultado el 16 de septiembre de 2018)
- Van Valkenburg, Kevin. 2009. "Michael Phelps suspended 3 months". The Baltimore Sun. <https://www.baltimoresun.com/sports/olympics/bal-sp.phelps06feb06-story.html>
- Vertuno, Jim. 2012. "Armstrong out as Livestrong head, loses sponsors". CNBC. <https://www.cnbc.com/id/100183139>
- Weaver, Matthew. 2009. "Nike stands by sponsorship of Tiger Woods despite indiscretions". The Guardian.
<https://www.theguardian.com/sport/2009/dec/14/nike-sponsorship-tiger-woods>
- Williams, Matt. 2012. "Nike drops deal with Lance Armstrong after he 'misled us for a decade'". The Guardian.
<https://www.theguardian.com/sport/2012/oct/17/nike-lance-armstrong-misled-decade>

Videos

- YouTube. 10 de septiembre de 2015. "Pasos para hacer Branding de una marca, con Stalman". https://www.youtube.com/watch?v=QMRGi7Ex_e4
- YouTube. 19 de enero de 2013. "Resumen Entrevista de Lance Armstrong por Oprah Winfrey". <https://www.youtube.com/watch?v=BSfTXBVn0Ro>
- YouTube. 19 de febrero de 2010. "Tiger Woods' Press Conference Apology". <https://www.youtube.com/watch?v=FA7ty2LQwc0>
- YouTube. 25 de junio de 2012. "¿Qué es el marketing deportivo? Gerardo Molina ESPN". <https://www.youtube.com/watch?v=q-VVf-DxjFk>