

Módulo 1. Evaluación previa al acuerdo: el retorno de la inversión (ROI) aproximado de un patrocinio

Introducción

El éxito de un patrocinio depende de que una serie de cosas se hagan bien, por ejemplo, desde la redacción del acuerdo y la selección de los derechos adquiridos hasta el precio que se paga por éste, la inversión y las maneras de activarlo, entre otras cosas. Pero, por sobre todas las cosas, para que un patrocinio llegue realmente a tener éxito, tiene que brindar los resultados empresariales que se esperan de él. No es suficiente que un patrocinio sea recordado, atraiga consumidores o gane premios. A los altos ejecutivos que firman cheques importantes para patrocinar solo les importa el valor creado para la empresa.

Por esta razón, es fundamental planificar un enfoque estructurado para definir estrategias, objetivos, medidas, entre otras cosas. De igual importancia es realizar un seguimiento y medir los resultados para mejorar con el tiempo. Debido a que los precios de las acciones de alta calidad ascienden a cientos de millones de dólares, ningún enfoque disciplinado es suficiente. Nosotros, los gerentes de patrocinio, debemos abordar un acuerdo adoptando el mismo proceso de diligencia debida que un equipo de fusiones y adquisiciones adoptaría a la hora de firmar un acuerdo para comprar a un competidor.

Esta no es una tarea sencilla, y precisamente por eso es tan valiosa. Incluso las empresas grandes y sofisticadas tendrán dificultades para implementar un enfoque disciplinado en el proceso de patrocinio y desarrollar o comprar las herramientas adecuadas para la medición.

Lamentablemente, la mayoría de los patrocinadores prefiere centrarse en los eventos y la activación y poner el trabajo de inteligencia de patrocinio en segundo lugar o ignorarlo por completo.

Aquellos interesados en convertirse en patrocinadores exitosos deben saber que ningún área ofrece mayor potencial que el trabajo de inteligencia de patrocinios. Este es un aspecto crítico ya que es lo único importante para los altos directivos: los resultados. Aquel que pueda precisar el impacto de sus inversiones en los patrocinios tendrá una ventaja competitiva sostenible.

Este módulo abarcará todas las etapas involucradas, desde el establecimiento de objetivos hasta la medición e ilustrará este proceso con algunos ejemplos.



Primero, se analiza el problema

¿Qué problema empresarial queremos resolver? Quizás esta pregunta sea la más difícil de responder. Ningún debate sobre patrocinio debe comenzar teniendo un patrocinio en mente. Siempre existe más de una respuesta para cada problema empresarial, y los patrocinios deberían ser solo una de ellas.

Utilizaremos de ejemplo el patrocinio de Airbnb y el Comité Olímpico Internacional (COI). Tenga en cuenta que, si bien los patrocinios son reales, las empresas no compartieron información con el autor del presente módulo. Todos los datos de esta sección son solo para fines ilustrativos.

Figura 1: Logotipo patrocinador de Airbnb y el Comité Olímpico Internacional



[Imagen sin título del logotipo patrocinador de Airbnb y el Comité Olímpico Internacional]. (s. f.). Extraída de https://www.hospitalitynet.org/picture/xxl_153108347.jpg?t=1574083416

Airbnb fue creado en 2007 por dos personas que decidieron alojar a tres huéspedes en su hogar en San Francisco. Desde entonces, 4 millones de anfitriones reciben a más de mil millones de invitados en casi todos los países del mundo. Todos los días, los anfitriones ofrecen estancias y experiencias únicas que hacen posible que los huéspedes experimenten y se conecten al mundo de una manera más auténtica. (About us, n.d., párr. 1)

Figura 2: Experiencia Airbnb

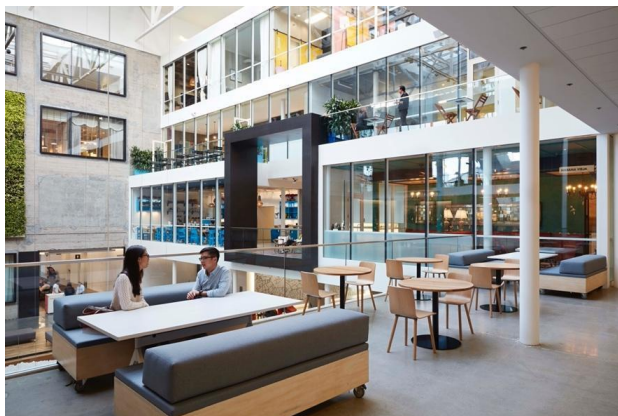


Imagen extraída de *An update about our offices around the world.* (2021). Airbnb. <https://news.airbnb.com/an-update-about-our-offices-around-the-world/>

Figura 3: Experiencia Airbnb



Imagen extraída de *New Flexible Destinations feature now live to more easily find unique stays.* (2021). Airbnb. <https://news.airbnb.com/unique-stays-hosts-earn-more-than-300-million-since-start-of-pandemic/>

Al ser protagonista mundial de la industria de viajes, el negocio de Airbnb enfrenta muchos riesgos externos. Algunos de ellos son: Los reguladores que limitan la posibilidad que tienen los anfitriones de alquilar sus habitaciones y casas (una demanda constante de los administradores de hoteles tradicionales), el aumento en el costo del combustible que impacta en los viajes aéreos y limita el turismo y los efectos de larga duración que provocó la pandemia de la Covid 19. Por otro lado, también ha perdido oportunidades de acelerar el crecimiento y la diversificación del negocio, como la gran demanda de alojamiento que surge durante los eventos deportivos mundiales.

Si hubiésemos estado al lado del cofundador y director ejecutivo, Brian Chesky, durante la sesión de planificación comercial de Airbnb en 2012 o 2013, hubiésemos sido testigos de cómo planificaba la mejor estrategia para los próximos años. Los temas mencionados anteriormente (además de la crisis impredecible de la Covid-19) hubiesen sido parte de la agenda.

Si el equipo de gestión tuviera que darles prioridad a sus temas de interés, los siguientes quizás, estarían en la parte superior de la agenda:

1. Alto riesgo de regulación: debido a la presión ejercida por la industria hotelera, muchas ciudades se vieron obligadas a imponer restricciones para el subalquiler y los alquileres a corto plazo, una amenaza directa para el negocio de Airbnb.
2. Falta de competitividad en ciudades de alta demanda durante acontecimientos mundiales: la demanda de alojamiento durante cada Copa Mundial de la FIFA o Juego Olímpico se dispara y los precios explotan. En consecuencia, a los aficionados regulares les resulta casi imposible participar de tales eventos.
3. Falta de diversificación del negocio: Airbnb se limita al servicio de alojamiento. La mayoría de los viajeros busca la mejor manera de disfrutar sus viajes por distintos lugares y compran tours y boletos para atracciones turísticas en los sitios web de la competencia.

Durante la sesión de planificación, el grupo de estrategia de Airbnb comenzó su trabajo para evaluar los desafíos y desarrollar estrategias y planes para abordarlos. El trabajo consiste en establecer los objetivos, metas, estrategias, medidas y tácticas. El enfoque se basa en un modelo conocido por sus siglas en inglés como OGSM "Objectives, Goals, Strategies and Measures" (objetivos, metas, estrategias y medidas). La letra "T" que representa a la palabra "tácticas" no forma parte de la sigla. La definición para cada elemento es la siguiente:

- a. **Objetivos empresariales:** el objetivo establece la dirección de la organización de los próximos tres a cinco años. Esta afirmación describe la ambición del negocio y responde a la pregunta: ¿Qué queremos lograr? El objetivo debe definir el campo de juego y las reglas para ganar.
- b. **Metas:** las metas son los números que definen qué éxito tendrá el proyecto en un tiempo estimado de tres a cinco años. Estas metas suelen ser financieras u operativas y hacen que el objetivo sea visible en términos medibles. Las metas deben ser más estratégicas, es decir, deben definir la situación financiera y guiar la dirección de las elecciones estratégicas.
- c. **Estrategias:** las estrategias brindan explicaciones y descripciones de opciones específicas que enfocan los planes de una organización para lograr el objetivo y las metas deseadas. Las estrategias guían las actividades laborales y la asignación de recursos limitados en toda la organización. Se implementan a través de iniciativas y planes de trabajo estructurados conocidos como estatutos. Las estrategias refuerzan las opciones necesarias para cumplir el objetivo, las metas y ganar en el mercado.
- d. **Medidas:** las medidas son los números que definen el progreso de una organización para ejecutar una estrategia. Cada estrategia no debe incluir más de dos o tres medidas que definan si la estrategia es efectiva y está teniendo el impacto deseado. Cada medida es monitoreada para determinar el progreso de una estrategia y se utiliza para tomar decisiones con respecto a los ajustes necesarios. (OGSM defined: Objective, Goals, Strategies, Measures, 2022, para. 5-8)
- e. **Tácticas:** ¿Cuáles son las actividades que se implementarán para lograr los objetivos establecidos anteriormente? Esta es la parte visible del trabajo y, por lo general, es desarrollada e implementada por el grupo de agencias que trabaja con la empresa.

El resultado se vería así:



Tabla 1: OGSM de Airbnb

	Regulación	Acontecimientos mundiales	Diversificación
Objetivo	Limitar el impacto de la regulación en el negocio.	Aumentar la disponibilidad de habitaciones proporcionadas por Airbnb en los países anfitriones de acontecimientos deportivos mundiales durante tales eventos.	Reducir el riesgo mediante la creación de nuevas líneas de negocio.
Meta	Interactuar de forma proactiva con los administradores de la ciudad en los principales 20 mercados mundiales de Airbnb.	Lograr que el 25% de todas las personas que asistan a acontecimientos mundiales elijan Airbnb para alojarse en el 2020.	Reducir la dependencia del alojamiento al 75% de los ingresos para el 2020.
Estrategia	Identificar las áreas en las que Airbnb puede agregarles valor a las prioridades de los administradores de las ciudades para lograr un compromiso productivo.	Conformar equipos para analizar oportunidades con futuros países anfitriones de Juegos Olímpicos y Copas Mundiales de la FIFA.	Promover otros servicios que complementen el alojamiento, las reservas y a su vez, mejoren la experiencia de los viajeros y creen una nueva fuente de ingresos para Airbnb.
Medidas	Identificar 1 o 2 áreas de interés para cada ciudad.	Organizar un evento de prueba para el 2016.	1/3 de cada reserva de alojamiento para usar también nuevos servicios.
Estrategias	Ofrecerles a los turistas alojamientos	Crear un mercado piloto en Río de Janeiro para los	Desarrollar un conjunto de experiencias (tours y



	alternativos a buen precio. De esta manera, se logra disminuir las críticas, proteger la reputación de la ciudad y atraer a más visitantes.	Juegos Olímpicos de Verano 2016.	eventos) que generen nuevos negocios para los anfitriones y mejoren la experiencia de viaje de los turistas.
--	---	----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Los Juegos Olímpicos de Verano 2016 fueron seleccionados como un mercado de prueba que encajó perfecto para implementar todas las estrategias, y se conformó un equipo especial en Brasil para implementar el plan. Luego, en marzo de 2015, Airbnb llegó a un acuerdo con el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Río de Janeiro para convertirse en el patrocinador local de la categoría "Alojamiento Alternativo". Como parte del acuerdo y por la compra de boletos, se podía acceder a la plataforma de Airbnb a través del sitio web oficial de los juegos.

Figura 4: Asociación entre Airbnb y el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Río de Janeiro



Extraído: *Olimpíadas Airbnb será fornecedor oficial de hospedagem alternativa.* (2015). Mundo do marketing. <https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/33211/olimpiadas-airbnb-sera-fornecedor-oficial-de-hospedagem-alternativa.html>

Como resultado de la asociación, la relación entre Airbnb y la ciudad de Río de Janeiro mejoró considerablemente. Al ser patrocinador olímpico, formó parte de la planificación y se convirtió en socio para la ejecución de los juegos. Durante los juegos, Airbnb aumentó

significativamente sus reservas, lo que demuestra el potencial de una asociación más amplia con el Comité Olímpico Internacional.

Inmediatamente después de los Juegos Olímpicos de Río, Airbnb lanzó su servicio de experiencia ofreciendo, como su nombre lo indica, todo tipo de experiencias, desde lecciones de cocina denominadas "cocinamos pasta con las abuelas" hasta "escapes hacia lugares misteriosos". La plataforma tardó en llegar y no se pudo probar en Brasil, pero prometió un buen potencial para futuros eventos.

Finalmente, en 2018, luego de meses de negociaciones, Airbnb dio su último paso para ejecutar el plan que había definido unos años antes en su sesión de negocios a través de un patrocinio del Comité Olímpico Internacional.

Haga clic en la siguiente imagen para ver el video del lanzamiento.

Figura 5: Anuncio de Airbnb en los Juegos Olímpicos



Host the World

Extraído de Airbnb et le CIO annoncent un partenariat d'envergure mondiale pour les JO. (2019). Airbnb. <https://news.airbnb.com/fr/airbnb-et-le-cio-annoncent-un-partenariat-denvergure-mondiale-pour-les-jo/>

El COI y Airbnb anunciaron un importante acuerdo para apoyar el Movimiento Olímpico hasta el 2028. La asociación de nueve años está diseñada para darle un nuevo estándar a la organización que será un triunfo para las ciudades anfitrionas, los espectadores, los aficionados y los atletas. (IOC and Airbnb announce global partnership, 2019, párr. 1-2)

Airbnb se convierte en el socio olímpico mundial en la categoría exclusiva de "Productos de alojamiento y servicios de experiencias exclusivos". Los socios olímpicos mundiales apoyan a todos los Comités Olímpicos Nacionales y a sus equipos, y a todos los organizadores de los Juegos Olímpicos, además de brindar apoyo a los atletas y al desarrollo del deporte a nivel mundial. Además, los socios

promueven los valores olímpicos y ayudan a crear experiencias memorables para los aficionados de todo el mundo. (párr. 12)

El acuerdo incluye condiciones de alojamiento que reducirán los costos para los organizadores de los Juegos Olímpicos y las partes interesadas, minimizarán la necesidad de construir una nueva infraestructura de alojamiento para el período que duren los Juegos Olímpicos y generarán ingresos directos para los anfitriones y las comunidades locales. El trabajo en conjunto con el Comité Paralímpico Internacional (IPC), aumentará la disponibilidad de alojamiento que promueva la accesibilidad para personas con discapacidades u otras necesidades de accesibilidad. (Airbnb and IOC Announce Major Global Olympic Partnership, 2019, párr. 2)

La asociación generará miles de anfitriones nuevos a lo largo de nueve años y brindará la oportunidad de obtener ingresos adicionales a los residentes de la comunidad ya que brindará alojamiento y experiencias locales a los aficionados, atletas y otros miembros del Movimiento Olímpico que visiten la ciudad. Para los visitantes, la comunidad de Airbnb ofrecerá una forma más local y auténtica de sumergirse en las ciudades anfitrionas e interactuar con las comunidades locales. Las propias ciudades advierten que la comunidad de Airbnb representa una forma más sustentable, desde el punto de vista ambiental, de adaptar un aumento de visitantes.

El COI y Airbnb lanzarán experiencias olímpicas de Airbnb para brindar oportunidades de ingresos directos a los atletas. Esta iniciativa resalta los esfuerzos del COI de apoyar a los atletas y colocarlos al centro del movimiento olímpico. Esta nueva categoría, que se lanzará a principios de 2020, tendrá el objetivo de brindar empoderamiento económico ya que brindará hospedaje a atletas de todo el mundo, sin importar la duración ni la ubicación geográfica de los juegos. Este tipo de experiencias promueven la actividad física y el deporte e incluyen de todo un poco: desde la oportunidad de entrenar con un atleta olímpico, hasta explorar una ciudad con un atleta de élite. En los próximos meses y a través de la plataforma "Athlete 365", Airbnb y el COI brindarán apoyo y capacitación a los atletas interesados en convertirse en anfitriones en la plataforma de Experiencias Airbnb. (párr. 5-6)

Figura 6: Plataforma "Athlete 365"



Extraído de *Airbnb, IPC y COI anuncian Festival de Verano de Experiencias Online*. (2020). International Paralympic Committee. <https://www.paralympic.org/es/news/airbnb-ipc-y-coi-anuncian-festival-de-verano-de-experiencias-online>

Obtenga más información en: [Airbnb celebra Olympic spirit in virtual festival | Digital Campaign Asia](#)

Como se puede ver, hicieron un excelente trabajo ya que abordaron todos los desafíos previamente identificados en el plan de negocios y siguieron un enfoque estructurado y disciplinado.

Luego del éxito de la prueba de los Juegos Olímpicos de Río y de la oportunidad que tuvieron con el Comité Olímpico Internacional, los equipos de estrategia, marketing y finanzas de Airbnb tuvieron un arduo trabajo para saber si la inversión tendría un ROI positivo para la empresa.

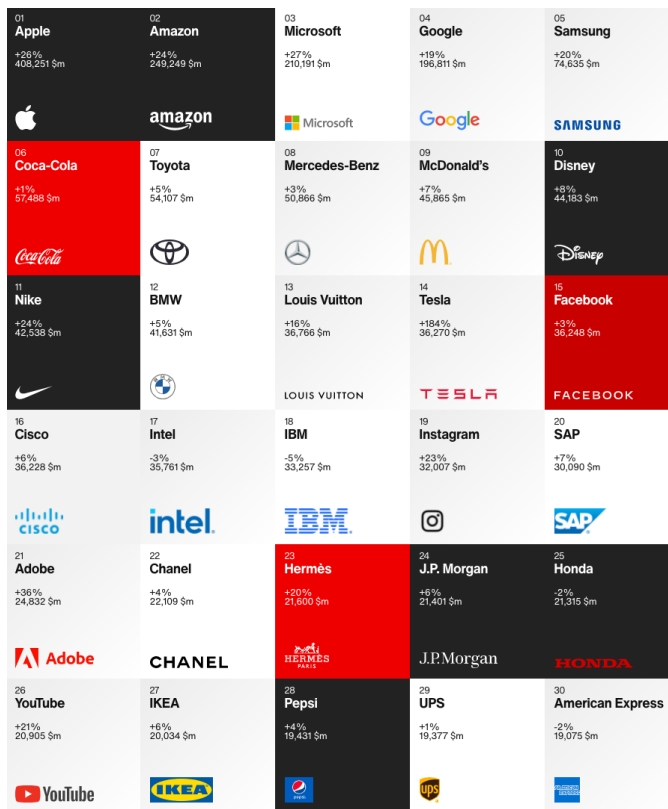
A continuación, simularemos el trabajo que podrían haber realizado:

Costo del patrocinio: según la revista Forbes, Airbnb le pagó al COI aproximadamente \$500 millones por los nueve años y los cinco juegos que establecieron en el acuerdo (Lotto Persio, 2019). Esto equivale a un compromiso anual de más de \$ 56 millones, una cantidad significativa para que cualquier empresa se comprometa con un patrocinio.

La mayoría de las empresas justifican sus patrocinios en función del patrimonio positivo y la reputación que pueden generar a partir de las asociaciones (Best Global Brands 2021, s.f.). Al formar parte de un grupo tan selecto de empresas, como los patrocinadores del COI denominados "The Olympic Partners" (Socios Olímpicos) obtienen de manera inmediata un reconocimiento que les hubiera llevado décadas alcanzar. La empresa comienza a ser reconocida por el mercado y por los clientes y se convierte en una compañía global, prestigiosa y firme. Esto también impacta de manera positiva en la marca aumentando su valor y, por ende, el valor global de la empresa.

Hasta el 2021, Airbnb no formaba parte del ranking de marcas mundiales más valiosas según Interbrand. Será interesante constatar su crecimiento en los próximos años.

Figura 7: Ranking de marcas más valiosas del mundo 2021



Extraído de *Interbrand* : 2021 年全球最佳品牌排行榜.199it. <http://www.199it.com/archives/1329551.html>

Para obtener más información, ingrese a [The 2020 World's Most Valuable Brands, Ranked: The World's 100 Most Valuable Brands in 2021](#)

El impacto a largo plazo en el patrimonio es difícil de medir y no es suficiente para justificar la inversión. Es de suma importancia evaluar el impacto en el negocio a corto y mediano plazo en el aumento de dólares o ahorros. En este sentido, el trabajo de un buen equipo de patrocinio cobra aún más importancia.

Para que el acuerdo tuviera sentido para Airbnb, tenían que encontrar negocios o ahorros que crecieran de manera gradual y generaran ganancias de al menos \$ 56 millones por año durante casi una década. Entonces, ¿por dónde se debe empezar?

1. El costo de no tomar medidas con respecto a la regulación:

El patrocinio olímpico ha permitido que Airbnb participe de eventos muy importantes para Tokio, sede de los Juegos Olímpicos de Verano de 2020, Pekín, sede de los Juegos Olímpicos de Invierno de 2022, París, sede de los Juegos Olímpicos de Verano de 2024, Milano-Cortina, sede de los Juegos Olímpicos de Invierno de 2026 y Los Ángeles, sede de los Juegos Olímpicos de Verano de 2028. Éstas son ciudades mundiales de primer nivel donde Airbnb genera muchas oportunidades de negocios.

Al respecto, se espera que las ciudades anfitrionas participen y apoyen los negocios de los patrocinadores del COI y eviten implementar reglas que puedan afectar de manera negativa los negocios de Airbnb. La misma lógica se aplica para los otros patrocinios.

Supongamos que Airbnb no es un patrocinador olímpico y que una de estas cinco ciudades anfitrionas, por ejemplo, París, impone una regulación en 2023 que limita el futuro negocio de Airbnb. Si dicha regulación tiene el poder de reducir un 30% de los ingresos de Airbnb en París durante aproximadamente 5 años, le costaría más de 216 millones de dólares a la empresa, suponiendo que París representa solo el 3 % de 4.8 billones, ingresos totales de Airbnb en 2019. (Airbnb Fourth Quarter and Full Year 2020 Financial Results, 2021).

Las anteriores son estimaciones muy conservadoras. Otras ciudades podrían haber impuesto regulaciones restrictivas antes, sin mencionar que París debe representar más del 3% del negocio de Airbnb.

Desde el punto de vista exclusivo de la regulación, que fue la primera estrategia implementada por Airbnb, el costo del acuerdo con el COI ya estaba cubierto en un 43% (\$216/\$500 millones).

2. Acontecimientos mundiales:

Airbnb se convierte en el proveedor preferido de otros patrocinadores, del personal del COI y de los aficionados que reservan viajes a los juegos por asociarse con cinco de los Juegos Olímpicos. Si se estiman cifras muy conservadoras, podría generar hasta \$30 millones por el aumento de reservas en cada evento, es decir, un total de \$150 millones. Ese número aproximado engloba una estadía de 30 días para 3.000 personas de todo el mundo que trabajan en los eventos, y posibles viajes en los años previos al acontecimiento.

Si Airbnb no se hubiera asociado al grupo selecto de Socios Olímpicos, no hubiese podido generar ese dinero.

Desde el punto de vista exclusivo de los acontecimientos mundiales, que fue la segunda estrategia implementada por Airbnb, el costo del acuerdo con el COI ya estaba cubierto en un 30% (\$150/\$500 million).

Figura 8: Airbnb alberga más de 200 experiencias olímpicas en Tokio



Extraído de *You Can Rent Scottie Pippen's House On Airbnb In August*. (2022). Apartments apart. <https://apartmentsapart.com/you-can-rent-scottie-pippens-house-on-airbnb-in-august/>

Obtenga más información en: [Airbnb hosts more than 200 Tokyo Olympic experiences | Digital | Campaign Asia](#)

3. Diversificación

El lanzamiento de las "Experiencias Airbnb" no estaba relacionado con la asociación que mantenía con los Juegos Olímpicos. "En 2016, el lanzamiento contó con aproximadamente 500 experiencias. Actualmente, más de 30 000 experiencias están disponibles en todo el mundo", publicó Airbnb en 2019 (Airbnb Experiences Update, 2019, párr. 8) Los Juegos Olímpicos tienen una función importante en la creación de experiencias relacionadas con las plataformas de deportes.

Si en el 2023 las experiencias se convierten en un negocio que representa el 5% de los ingresos totales de Airbnb (\$240 millones), y la experiencia olímpica representa el 20% de su negocio, los ingresos totales de las experiencias olímpicas por año serían aproximadamente de \$48 millones. Los ingresos por los 5 años restantes de su contrato con el COI pueden alcanzar hasta \$240 millones.

Desde el punto de vista exclusivo de las experiencias, que fue la tercer y última estrategia implementada por Airbnb, el costo del acuerdo con el COI ya estaba cubierto en un 48% (\$240/\$500 millones).

Si reunimos toda la información anterior, se puede suponer que las tres estrategias que hicieron posible la asociación con el COI, tenían el potencial de generar ingresos incrementales de hasta \$606 millones, un muy buen resultado financiero para cualquier contrato de patrocinio.

Sin embargo, los ingresos son indicadores inexactos para calcular el ROI. En realidad, Airbnb necesita generar \$ 500 millones en ganancias netas si quiere un ROI positivo en su patrocinio del COI.

Para que Airbnb pague una inversión de \$ 56 millones por año y cubra pérdidas, suponiendo un margen positivo del 20 %, tendría que generar ganancias netas incrementales de \$2.5 billones durante los 9 años de su contrato.

Es imposible evaluar el impacto real del patrocinio del COI en el negocio de Airbnb sin tener acceso a los números reales. Sin embargo, el propósito del ejercicio detallado en este módulo sirve como guía para pensar en el retorno de la inversión de cualquier patrocinio.

Si estuviéramos haciendo el mismo ejercicio para una empresa más establecida y predecible, el proceso de establecer objetivos, metas, estrategias, medidas y tácticas hubiese sido el mismo, pero no así el cálculo del impacto financiero real.

Una de las diferencias principales entre un patrocinador establecido y un patrocinador nuevo es la disponibilidad de datos históricos. Algunas herramientas que los patrocinadores tradicionales pueden utilizar en sus cálculos del ROI son: las décadas de inversiones en patrocinio, gran cantidad de informes de activación de eventos, marcas y sistemas de seguimiento de consumo.

Analicemos a AB-Inbev, un patrocinador tradicional de la Copa Mundial de la FIFA, y la manera en que podría calcular su ROI antes de firmar la extensión de su contrato con la FIFA y la NFL.

Figura 9: Anuncio de AB-Inbev



Extraído de *AB InBev compra de SABMiller*. Mundo Cerveza. <https://www.mundocerveza.com/ab-inbev-compra-sabmiller/>

Descargo de responsabilidad: Al igual que en el ejemplo anterior, las estrategias y los números no son reales. No se ha compartido información de AB-Inbev con el autor, y el único propósito de este ejemplo es ilustrar una de las formas posibles en que la empresa podría calcular el ROI.

Comencemos con una versión simplificada de sus objetivos, metas, estrategias, medidas y tácticas.

Objetivo: reclutar nuevos consumidores de cerveza.

Cuando los adolescentes cumplen la mayoría de edad, se les ofrece un sinfín de bebidas alcohólicas que prometen ser las más refrescantes y las mejores del mundo. No es fácil convencer a este público de que elija la cerveza en lugar de cualquier otra bebida.

La tarea más importante de la marca es reclutar a este tipo de público para esta bebida en particular. Este público impulsará el crecimiento de la marca en los próximos años. Un joven adulto que comienza a beber a los 21 años, la edad legal para el consumo de alcohol, tiene mayores posibilidades de ser un consumidor de por vida.

Meta:

AB-Inbev cuenta con un sofisticado sistema de seguimiento de la frecuencia de consumo por grupos de edad. Los resultados muestran un descenso en el consumo de los jóvenes, un problema típico de reclutamiento, lo que valida su estrategia.

Tabla 2: Frecuencia de consumo de AB-Inbev por grupo de edad

	Consumidores cotidianos			Consumidores semanales			Consumidores mensuales		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
21-29	2%	1%	1%	6%	5%	4%	12%	9%	7%
30-39	8%	7%	8%	10%	12%	11%	8%	7%	8%
40-49	10%	11%	12%	10%	10%	11%	21%	20%	22%
+50	11%	13%	15%	11%	12%	13%	16%	17%	17%

Fuente: elaboración propia

La medida clave para esta iniciativa es el porcentaje de consumidores de 21 a 29 años que consume uno de sus productos.

En situaciones reales, las metas deben establecerse por país o incluso por región, ya que el nivel de consumo y la rentabilidad pueden variar bastante. En algunos países, cada botella de esta bebida puede generar dólares o centavos de ganancia. En beneficio del ejercicio, ya que los números no son reales, supongamos que AB-Inbev opera con promedios globales de consumo y ganancias.

- El 1 % de los consumidores cotidianos representa \$1 billón.
- El 1 % de los consumidores semanales representa \$100 millones.
- El 1 % de los consumidores mensuales representa \$10 millones.

Establecieron su objetivo de volver a los niveles de 2017, lo que representa una oportunidad de crecimiento de ganancias de \$ 1.25 billones: \$ 1 billón por los consumidores cotidianos + \$ 200 millones por los consumidores semanales + \$ 50 millones por los consumidores mensuales.



Estrategia:

Luego de evaluar posibilidades, como el lanzamiento de nuevas marcas, la expansión a nuevos países y una nueva campaña mundial, el equipo de marketing de AB-InBev decidió enfocarse en los deportes y el entretenimiento para acaparar la atención de los consumidores. El enfoque estratégico para impulsar el consumo de cerveza entre los jóvenes de 21 a 29 años se establece para aumentar el número de socios de una o más marcas de la cerveza a través de la pasión de los consumidores por los deportes y el entretenimiento.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el contenido calórico de la comida y bebida que ingieren los consumidores jóvenes conscientes. Por ese motivo, el equipo decidió poner todas sus expectativas en una de sus marcas bajas en calorías. La marca más grande de la empresa, Bud Light, fue la mejor opción.

Figura 10: Anuncio de Bud Light



Extraído de *Top 10 Most Popular Beers in America*. (2021). Besttoppers. <https://besttoppers.com/best-beers-in-america/>

Medidas:

AB-Inbev espera que el 90% del volumen incremental de ventas y las ganancias provengan de la marca Bud Light. La marca más rentable, en comparación con la Budweiser regular, garantizará que se logren los resultados financieros.

Estrategias:

Lo primero que debe tener en cuenta el equipo de marketing de AB-InBev es la diferencia que existe en el consumo de deportes y entretenimientos entre el mercado de Estados

Unidos y los mercados internacionales. Para una empresa de este tamaño y alcance, la escala es un factor de éxito crítico. La localización de cualquier campaña debe limitarse para gastar lo menos posible en producción y honorarios contractuales. Si la pasión es mundial, mejor.

Cuando analizaron las opciones disponibles, la elección fue clara:

			
<p>Figura 11. Música</p> <p>Extraído de <i>How to Create a YouTube Channel for Your Business</i>. (2022). Social weaver. https://www.socialweaver.com/blog/how-to-create-a-youtube-channel-for-your-business</p> <p>Los gustos son locales, es casi imposible llevar a cabo un plan global sin invertir en asociaciones locales.</p>	<p>Figura 12. Juegos y deportes electrónicos</p> <p>[Imagen sin título de un joystick]. (s.f.). Extraída de https://www.thepodd.it/wp-content/uploads/2020/09/Progetto-senza-titolo-4.png</p> <p>Si bien aparentemente las franquicias de juegos y deportes electrónicos globales varían según la región, existen pocas plataformas y títulos verdaderamente globales. La estrategia puede ser una sola, pero cualquier campaña relacionada con los juegos requerirá ejecuciones locales, y</p>	<p>Figura 13. Un cine</p> <p>[Imagen sin título de un cine]. (s.f.). Extraída de https://ilkarocks.com/wp-content/uploads/2021/05/myke-simon-at5UqIm3wxo-unsplash-1-1080x675.jpg</p> <p>Una pasión mundial pero no la más importante para este grupo objetivo.</p>	<p>Figura 14. Deportes</p> <p>Extraída de <i>26 must visit attractions in Barcelona</i>. The culture trip. https://theculturetrip.com/europe/spain/articles/20-must-visit-attractions-in-barcelona/</p> <p>De gran importancia para todas las localidades. Para una marca de cerveza mundial, no existe nada más importante que el fútbol. Sin embargo, algunas excepciones como Australia, India, China y Estados Unidos podrían necesitar un trato especial.</p>

	potencialmente asociaciones locales.		
--	--------------------------------------	--	--

Luego de analizar todas las posibilidades, el equipo decidió elegir los deportes combinando el fútbol americano por Estados Unidos, el baloncesto por China, y el fútbol para acaparar los países restantes.

Figura 15: Logotipos de la NBA, la Copa Mundial de la FIFA 2022 y la NFL



Logotipos de la NBA, la Copa Mundial de la FIFA 2022 y la NFL. Elaboración propia

Si AB-Inbev no fuera patrocinador de ninguna de estas ligas, tendría que acercarse y negociar los derechos necesarios, globales o regionales, para cada una de ellas a los costos estimados. Todas estas conjeturas se guían por estimaciones del mercado.

1. NBA: China solo negociaría por un costo de \$ 30 millones por año por un contrato de 5 años. En total: \$ 150 millones.
2. La Copa Mundial de la FIFA: Negociaría a nivel global por un costo de \$ 75 millones por año por un contrato de 4 años. En total: \$ 300 millones.
3. La NFL: Negociaría a nivel global por un costo de \$ 80 millones por año por un contrato de 8 años. En total: \$ 640 millones.

El costo total por año durante los primeros cuatro años hubiese sido de \$185 millones.

Al mirar en retrospectiva la oportunidad que tuvo AB-InBev de aumentar sus ganancias a \$1.25 billones, consideramos que puede recuperarse en su totalidad y que el ROI es positivo, incluso si solo alcanzan sus objetivos luego de 6 años. Están en una posición cómoda y es un caso de negocio relativamente fácil de aprobar.

Pese al alto precio que imponen estos patrocinios premium, la oportunidad que brindan justifica con creces las inversiones.

Se aplica la misma lógica para diferentes marcas.

Si estuviésemos haciendo el mismo ejercicio para una empresa más establecida y predecible, como P&G, que también es patrocinadora del COI, hubiese sido más fácil evaluar el ROI del patrocinio olímpico. P&G tiene un margen de ingresos netos de operaciones continuas del 18,9 % y un flujo de caja operativo de \$18. 4 billones en 2021. Para P&G, un impacto del 0,3 % hubiese sido suficiente para amortizar sus inversiones olímpicas (asumiendo el mismo costo que el contrato de Airbnb).

Figura 16: Anuncio de P&G sobre los Juegos Olímpicos



Extraída de *Procter & Gamble lanza una campaña para los JJOO de Tokio 2021*. Marketing inside review. <https://www.marketinginsiderreview.com/procter-gamble-campana-jjoo-tokio-2020/>

En el futuro, cuando sepa que una empresa firmará un acuerdo de un billón de dólares, averigüe cuál es el margen de ingresos netos de operaciones continuas (expresado en porcentaje) para calcular cuánto debe crecer el negocio para amortizar la inversión. Por lo general, encontrará empresas grandes y profesionales que contraen cargas financieras en exceso sin la debida diligencia.

Cuando las cifras no convencen.

En un mundo ideal, los patrocinios solo se firmarían si ofrecieran un ROI positivo. Sin embargo, por muchas razones, esto no siempre es así. A veces, las empresas deben firmar acuerdos, perder dinero para mantener un contrato con un cliente importante, continuar haciendo negocios en un país o región determinada, acceder a otro acuerdo más rentable, entre otras cosas.

Lo más importante antes de firmar es saber si un acuerdo será rentable o no.

Lo expuesto anteriormente, ayuda a los especialistas en marketing deportivo a comprender los pasos que deben seguir para evaluar el potencial de cualquier acuerdo. En última instancia, si va a firmar un acuerdo para perder dinero, será mejor que sepa cuánto perderá.

También se les informa a los responsables cuando se les propone un acuerdo.

Hace unos años, cuando trabajaba para una importante empresa multinacional de bienes de consumo, uno de los responsables del área de patrocinios de un país de Asia me planteó una propuesta para un patrocinio local. Él estaba decidido a que se aprobara ese contrato, ya que, en su opinión, era fundamental para lograr los resultados de su unidad de negocio ese año.

Luego de decirle que siguiera los pasos anteriores para evaluar el ROI, el gerente regresó aún más convencido del potencial que tenía el acuerdo. Según sus números, suponiendo que todas las premisas fueran correctas, el impacto financiero de la activación de ese contrato iba a ser muy positivo para la empresa.

Sin embargo, tras una cuidadosa evaluación de las premisas, nos dimos cuenta de que era bastante optimista con los números.

El presuponía que el país multiplicaría por 10 la cantidad de usuarios en 5 años, lo que duraba el contrato, algo que la empresa no había logrado en sus más de 50 años de existencia en ese mercado a pesar de los billones de dólares invertidos en producción, distribución y marketing. Los números no pudieron sostenerse. En realidad, cuando se utilizaron números más reales, aunque aún optimistas, el acuerdo resultó ser extremadamente negativo. Esa unidad de negocios no podía pagar de manera responsable los derechos que quería adquirir.

Al final, luego de revisar los resultados del análisis del ROI, la empresa decidió no firmar el patrocinio como se había propuesto originalmente.

Cuando las cifras no convencen

Si los números de una propuesta de patrocinio no funcionan, eso no significa que no se pueda cerrar el acuerdo. Como se planteó anteriormente, siempre se puede optar por firmar una propuesta de patrocinio que no de ganancias sino pérdidas de dinero, aunque se debe evitar esta estrategia siempre que sea posible.

Una alternativa puede ser negociar el acuerdo si se cambia el alcance, la categoría, la duración, el conjunto de derechos u otros elementos importantes. A continuación, se plantean algunos ejemplos:

1. Alcance: La mayoría de los titulares de derechos tienen diferentes niveles de patrocinio, cada uno con un conjunto de derechos asociados. Incluso grandes organizaciones como la FIFA utilizan este enfoque. Una marca puede asociarse a la FIFA, Coca-Cola, Adidas, Wanda, Qatar Air, Hyundai/Kia y patrocinar todas las competencias para hombres y mujeres de todas las edades y categorías: FIFA Sub 21, FIFA Sub 17, Futsal, fútbol playa, Copa Mundial e-FIFA, entre otros. Otras marcas interesadas solo en el torneo masculino senior de la Copa Mundial de la FIFA, pueden convertirse en patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA, como AB-InBev, McDonald's, entre otras. Por último, aquellas marcas interesadas solo en el mercado del país anfitrión de la Copa Mundial de la FIFA, pueden convertirse en patrocinadoras locales. La diferencia en cuanto a derechos y precios es amplia: de \$25 millones a \$100 millones por evento.



Figura 17: Logotipos de Adidas, Coca-Cola y Wanda



Logotipos de Adidas, Coca-Cola y Wanda. Elaboración propia

Figura 18: Logotipos de Hyundai, Qatar Airways y Visa



Logotipos de Hyundai, Qatar Airways y Visa. Elaboración propia

2. Categoría: Si las empresas que operan particularmente con múltiples categorías de bebidas, alimentos, tecnología, entre otras, limitaran la amplitud de un patrocinio, el precio se puede reducir de manera considerable. Si anteriormente el objetivo de las empresas era bloquear todas las categorías de productos posibles, hoy se considera aceptable que algunas solo adquieran derechos para categorías específicas que les interesen. Un buen ejemplo son los patrocinios de Amazon Web Services de la Bundesliga, Fórmula Uno, NASCAR, NFL, NHG, PGA Tour y Ferrari, por mencionar algunos. Es probable que sus derechos se limiten a Web Services y a ningún otro negocio de Amazon, como Amazon Prime, por ejemplo. La opción de limitar las marcas ciertamente redujo el costo de estos patrocinios.

Figura 19: Anuncio de Ferrari



Extraída de *Ferrari selecciona AWS como proveedor oficial de nube para impulsar la innovación en la carretera y en la pista.* (2021). Business wire.
<https://www.businesswire.com/news/home/20210619005117/es/>

3. Duración: La mayoría de los titulares de derechos darán descuentos por acuerdos más largos. La certeza de los ingresos a largo plazo les dará la confianza de que pueden cobrar menos. Después de todo, tendrán los ingresos garantizados en esa categoría durante los próximos años y no tendrán la necesidad de buscar y firmar un nuevo acuerdo con otro patrocinador por unos años. Si tiene la oportunidad de firmar acuerdos más largos, se reducirá el costo anual.

4. Conjunto de derechos: Incluso cuando se reduce el alcance de un acuerdo, todavía tiene la oportunidad de limitar los derechos a lo que realmente necesita. La mayoría de los contratos de propiedades que involucran eventos en vivo, tienen cierta cantidad de boletos gratis o que se pueden comprar a menor costo. Si no tiene como prioridad asistir a los eventos, se pueden guardar todas las entradas en “entradas compradas”. El costo directo de las entradas se reflejará en el precio del patrocinio con descuento. Lo mismo sucede con el inventario de medios. Los acuerdos más grandes, en especial los de Estados Unidos, vienen con valor mediático en sus redes propietarias, como NFL Network o en los medios de difusión, como las ediciones especiales antes y después de los partidos de la Liga de Campeones de la UEFA. En muchos casos, es posible

negociar y bajar el precio de estas acciones, lo que permite que el titular de los derechos las venda a otro patrocinador o en el mercado. Haga clic en la imagen para ver.

5. Patrocinadores conjuntos: Este enfoque innovador se puede ejemplificar mejor con la Asociación Olímpica Mundial Conjunta de Coca-Cola y China Mengniu Dairy Company Ltd. Este primer acuerdo de asociación conjunta amplió la relación de Coca-Cola con el Movimiento Olímpico a 104 años históricos, mientras que la empresa láctea china Mengniu se unió a la familia de Socios Olímpicos (TOP)” (The IOC, The Coca-Cola Company and China Mengniu Dairy Company Ltd announce Joint Worldwide Olympic Partnership to 2032, 2019, párr. 1).

Figura 20: Logotipos de Coca-Cola y Mengniu



Extraída de *Coca-Cola y Mengniu cierran conjuntamente el mayor patrocinio de unos juegos olímpicos por 3000 millones de dólares*. Marketing directo. <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/coca-cola-y-mengniu-cierran-conjuntamente-el-mayor-patrocinio-de-unos-jj-oo-por-3-000-millones-de-dolares>

Todas las estrategias de negociación mencionadas anteriormente deben implementarse juntas, independientemente de si su empresa puede o no solventar un nuevo acuerdo de patrocinio. En definitiva, su función como gerente de patrocinio es comprar solo lo que necesita y pagar solo lo que compra.

En conclusión,

trabajar arduamente antes de firmar un nuevo acuerdo de patrocinio no solo es necesario sino que es obligatorio para cualquier equipo patrocinador. Un caso de negocios concreto lo guiará para tomar mejores decisiones y llevar a cabo buenas negociaciones. Una vez que sepa lo que necesita y cuánto puede pagar, las conversaciones con los socios son más fáciles, bien fundadas y más rápidas para llegar a un acuerdo. Éxitos en su próxima negociación.



Referencias

Lotto Persio, S. (2019). Airbnb IOC deal. *Forbes Magazine*. <https://www.forbes.com/sites/sofialottopersio/2019/11/18/airbnb-olympic-partnership-ahead-ipo/?sh=2518c29e57a1>

Best Global Brands 202. (n.d.). *Interbrand*. <https://interbrand.com/best-global-brands/>

Airbnb Fourth Quarter and Full Year 2020 Financial Results. (2021). *Airbnb News*. <https://news.airbnb.com/airbnb-fourth-quarter-and-full-year-2020-financial-results/>

Airbnb Experiences Update. (2019). *Airbnb News*. <https://news.airbnb.com/airbnb-experiences-update/>

Chinese dairy company Mengniu joined the family of Worldwide. (2019). *The Coca-Cola Company*. <https://bit.ly/3nrqVWn>

Airbnb and IOC Announce Major Global Olympic Partnership. (2019). *PR Neswire*. <https://www.prnewswire.com/il/news-releases/airbnb-and-ioc-announce-major-global-olympic-partnership-300959724.html>

IOC and Airbnb announce global partnership. (2019). *eHotelier*. <https://insights.ehotelier.com/global-news/2019/11/19/ioc-and-airbnb-announce-global-partnership/>

