

Módulo 3. Fase contractual: Derechos, obligaciones, cláusula moral y fuerza mayor

Introducción

Luego de las discusiones de estrategia interna, la evaluación de múltiples alternativas y de llevar a cabo las verificaciones de antecedentes, finalmente podrá alinear un plan con todos sus integrantes y su empresa podrá firmar un acuerdo de patrocinio con un titular de derechos determinado. Sin embargo, el esfuerzo anterior no es suficiente. Todavía debe negociar las condiciones reales, los aspectos financieros y los activos con la otra parte. No importa cuán bien se haya preparado para este momento, lo que viene después siempre es impredecible.

Este módulo no le dirá cómo tiene que negociar. Para ello existe un sinnúmero de libros, videos, cursos y expertos en el tema. El propósito de las siguientes páginas es ayudarlo a comprender cómo se lleva a cabo una negociación de patrocinio, los pasos que deberá seguir, los expertos que deberán participar, entre otras cosas. Los conceptos que se comparten en el presente módulo fueron extraídos de cientos de acuerdos que el autor del presente ha negociado por valores que exceden el billón de dólares.

Cada proceso de negociación es único sin importar la experiencia que usted tenga en el tema. Están influenciados por los siguientes factores:

1. La personalidad de las partes involucradas en la negociación: ¿se conocen de antes? ¿Han trabajado juntos o negociado otros acuerdos? ¿Se llevan bien o tienen una relación personal? La situación varía según la relación que existe entre las personas que se sientan por primera vez a una mesa de negociación a firmar un acuerdo: si son desconocidos o se conocen por ser compañeros desde hace mucho tiempo.
2. La experiencia del patrocinador: a menos que la empresa tenga un equipo que se dedique a negociar patrocinios, como abogados de asuntos comerciales o deportivos, es probable que el titular de los derechos, que se gana la vida vendiendo patrocinios, tenga más experiencia en negociaciones. Muchas empresas cometen el error de permitirles a los vendedores sin experiencia (gerentes de marca o gerentes de promociones) tomar la iniciativa en acuerdos costosos. Los titulares de derechos reconocen muy bien quiénes tienen o no tienen experiencia en ventas. Las negociaciones pueden diferir demasiado según cuán capacitado esté el equipo del patrocinador.

Figura 1. Abogados



Extraída de Unplash, por G. Henderson, 2019. <https://unsplash.com/photos/HJckKnwCXxQ>.

3. Plazos: ¿el patrocinador se siente presionado por los plazos de tiempo? En la mayoría de los casos, en especial a fin de año cuando las marcas de las empresas tienen que definir sus planes de negocio para el año siguiente, se trabaja con limitaciones de tiempo para cerrar acuerdos, finalizar planes y presentárselos a analistas, inversionistas, equipos de venta, distribuidores, entre otros. Las discusiones que necesitan tiempo no pueden acelerarse.

Figura 2. Billetera



Extraída de Unplash, por T. Barbhuiya, 2021. <https://unsplash.com/photos/3aGZ7a97qwA>.

4. El estado de la economía mundial: la macroeconomía puede desempeñar un papel importante en las negociaciones. En 2009, negociar un acuerdo en el pico de mayor recesión no era lo mismo que negociar en 2018 cuando la economía de los países más ricos estaba en auge. Las expectativas de los titulares de derechos y la capacidad de inversión de los patrocinadores eran completamente distintas. En simples palabras, existen momentos para invertir dinero y otros en los que no conviene hacerlo.

Figura 3. Un teléfono celular



Extraída de Unplash, por J. Bezanger, 2021. <https://unsplash.com/photos/rRAPeppkULw>.

5. La presión que se ejerce sobre el titular de derechos para cerrar acuerdos: es fácil identificar cuándo un titular de derechos se encuentra presionado para cerrar un acuerdo. A veces, necesitan traer buenas noticias para mantener contentos a la gerencia y a los aficionados. Esto sucede cuando anuncian la incorporación de una marca reconocida, otras veces, están presionados porque tienen que pagar las cuentas o recaudar fondos para contratar a un nuevo jugador. Con respecto a los clubes de fútbol o a los equipos de Fórmula Uno, el rendimiento de la semana anterior en el campo de juego y en la pista también puede sumarle más presión al equipo comercial. Negociar con un club que aspira a ganar el título y que ha tenido una buena racha difiere de negociar con un equipo que se encuentra en la parte inferior de la tabla y casi en su descenso.

Figura 4. Coca-Cola



Extraída de Unplash, por M. Mu, 2019. <https://unsplash.com/photos/z8PEoNIIGlg>.

6. La industria que usted representa: la ventaja de sus marcas también depende de la industria en la que opere. Algunas industrias son más competitivas que otras y algunas invierten más en patrocinios que otras. Si trabaja en el campo de la tecnología y quiere invertir en la Fórmula Uno, por ejemplo, deberá adaptarse porque no hay suficiente espacio para la exclusividad en esta área. Es probable que su marca coexista con muchos competidores, si realmente quiere ser parte. Por otro lado, si usted gestiona un club de fútbol que no puede vender sus derechos de indumentaria a Nike, Adidas, Puma o Umbro, es probable que tenga ventaja limitada con otros proveedores más pequeños.

7. La marca: la marca que representa hace la diferencia. Lo bueno de las marcas globales con buena reputación es que pueden abrir puertas y negociar precios más bajos con la mayoría de los titulares de derechos. Las marcas saben que tienen esa ventaja y los titulares de derechos también lo saben. Si Coca-Cola firma como su nueva patrocinadora, llamará la atención de otras marcas. Inmediatamente, sus activos se vuelven más atractivos para cualquier otra marca. Si pasaron la prueba de Coca-Cola, deben ser buenos. Debe valer la pena invertir en ellos. Esto es lo opuesto a lo que experimentan las nuevas marcas de nuevos países. Si usted representa a una marca china, brasilera o rusa y está dispuesto a patrocinar un evento mundial, prepárese para pagar una prima. Este es el precio que debe pagar para entrar a un club exclusivo de marcas globales.

8. Lo que puede ofrecer: algunas marcas solo pueden ofrecer dinero, mientras que otras pueden ofrecer el marketing, la distribución, o el acceso a electores importantes o a gobiernos, la tecnología, la innovación, la cultura, el talento, entre otras cosas. Las marcas que solo pueden ofrecer dinero siempre tendrán prioridad, pero cuanto más completa y única pueda ser la oferta, más interesante será la asociación para el titular de los derechos. Un club de fútbol interesado en desarrollar su base de aficionados en China estará más predispuesto a asociarse con una marca que tenga acceso a este mercado, incluso si su oferta financiera no es tan atractiva.

Figura 5. Superliga europea



European Super League [imagen en línea]. (s.f.) Extraída de <https://www.skysports.com/football/news/12040/12279788/european-super-league-the-key-questions-what-is-it-who-is-involved-how-likely>.

9. Las dos partes negociantes se necesitan mutuamente: en los años previos a los Juegos Olímpicos de Verano de 2028 en Los Ángeles, un patrocinador TOP estadounidense del Comité Olímpico Internacional puede estar más inclinado a renovar su contacto para garantizar los derechos en su mercado local que una aerolínea de Qatar que quiere renovar el patrocinio de la FIFA en 2023 luego del evento que se desarrolló en su país. Lo opuesto también es válido. A los titulares de derechos que están a punto de completar las negociaciones de sus acuerdos de transmisión para los próximos años, no les gustaría que una marca importante abandone el grupo de patrocinadores por temor a que puedan crear una imagen negativa para la compañía de medios. Por lo tanto, harán todo lo posible para mantener a sus patrocinadores más importantes.

Figura 6. Logotipo LA28



Extraída de Feel free to dream, por LA28, s.f., LA28. <https://la28.org/en/la-stories/adam-rippon.html>.

10. El escenario competitivo: ¿tiene opciones para sus inversiones? Si está interesado en involucrarse con la Fórmula Uno, puede elegir entre cuatro o cinco equipos o la misma Fórmula Uno. Si quiere invertir en el fútbol inglés, también tienes algunas opciones de clubes para patrocinar. Sin embargo, si quiere asociarse con Gerard Piqué, no tendrá muchas opciones porque solo existe un Gerard Piqué. Lo mismo sucede con los clubes. En Barcelona, la mayoría de las veces, se puede elegir con qué marcas asociarse.

Los mejores negociadores son los que entienden su posición en cada una de estas áreas. Son conscientes de sus fortalezas y debilidades, y también saben que los titulares de derechos consideran que solo ciertas asociaciones tendrán éxito. Hacen su trabajo y luego utilizan todo para llevar a cabo una negociación productiva.

¿Quién participa en las negociaciones?

Las personas en la sala de negociación están influenciadas por muchos factores. No existe un derecho general establecido, solo el derecho establecido para esa negociación específica. Según el tipo, la importancia estratégica, la complejidad y la duración del acuerdo, existe la posibilidad de que la sala esté repleta. Estas son algunas de las tareas que podrían realizarse:

1. El equipo de patrocinadores

1.1 Marketing/patrocinios: suelen ser los principales clientes internos del acuerdo. En la mayoría de las empresas, los especialistas en marketing son los encargados de comprender a los consumidores y clientes, desarrollar estrategias y planes para impulsar el crecimiento de la empresa e identificar posibles asociaciones. Si bien los líderes de proyectos pueden provenir de muchas áreas de la empresa, los especialistas en marketing son los que desempeñan este rol con mayor frecuencia.

1.2 Área legal: por razones obvias, los abogados deben presenciar de manera obligatoria el proceso de negociación. A menos que la empresa sea muy pequeña y la parte legal sea una función subcontratada, los abogados deben trabajar codo a codo con el líder del proyecto. Es común que algunas empresas importantes que hacen grandes inversiones en patrocinios trabajen también con un abogado especialista en acuerdos deportivos y de entretenimiento. Los mejores abogados pueden discutir no solo la "jerga legal", es decir, el lenguaje correcto para expresar las ideas, sino también los términos comerciales (lo que la empresa necesita comprar). En algunas partes del proceso, lo legal tomará la iniciativa, en especial, cuando se redacta el acuerdo.

Figura 7. Mesa de reuniones



Extraída de Unplash, por P. Chu, 2017. <https://unsplash.com/photos/ULh0i2txBCY>.

1.3 Asuntos comerciales: esta tarea no existe en todas las empresas y países. Es una tarea que tiene una función intermediaria en medio del proceso de marketing, adquisiciones y

legal. Tiene el talento especial para desempeñar todos los roles al mismo tiempo y representar a la empresa por su cuenta en las negociaciones de acuerdos. Esta tarea es común en Estados Unidos pero no tanto en otras partes del mundo.

1.4 Adquisiciones: las empresas con recursos limitados o poca experiencia en negociaciones de patrocinio tienden a asignarles la responsabilidad a las adquisiciones. Esto no es lo ideal y suele crear más problemas que soluciones. Los profesionales en materia de adquisiciones son expertos en negociaciones, por lo general de productos básicos o productos y servicios estandarizados, pero carecen de conocimientos suficientes acerca de la industria del deporte y entretenimiento y no saben cómo entablar relaciones con los titulares de derechos. Traen a la mesa de negociación un enfoque pragmático que agrega valor, pero es insuficiente para entregar resultados adecuados. Siempre que sea posible, evite asignarle la negociación de patrocinios al departamento de adquisiciones.

1.5 Agencias o consultores: algunas empresas optan por contratar apoyo externo para sus negociaciones, en especial cuando inician negociaciones con titulares de derechos que requieren conocimientos o experiencia específicos, o cuando el valor de las propiedades es alto, y también lo es el riesgo. Esta es la mejor decisión que podemos tomar si el tipo de negociación no es recurrente, es decir, un acuerdo de 10 años con la FIFA. Si la empresa planea negociar varios acuerdos similares, por ejemplo, hacer un acuerdo con 10 franquicias de la NBA, se recomienda desarrollar capacidades internas para ello.

1.6 Finanzas: Las finanzas no están presentes de manera constante en la sala, pero podrían agregarse para llevar a cabo negocios más grandes. No hace falta tener conexión a internet para consultarlas, pero si están al alcance, la evaluación de propuestas, la alineación y las aprobaciones pueden finalizar más rápido.

1.7 Sostenibilidad: la sostenibilidad se ha convertido en el motor comercial más importante para las empresas y los promotores de eventos. Muchos acuerdos han comenzado a incluir derechos y obligaciones relacionados con ella. La sostenibilidad puede estar relacionada con el compromiso de reducir el impacto del carbono, el uso de plástico, el abastecimiento de bienes, entre otras cosas. Cuando se adquieren algunos de estos compromisos, se recomienda invitar al líder del área de sostenibilidad de la empresa para que apoye la negociación.

2. El equipo de los titulares de derecho

Al igual que los patrocinadores, los titulares de derechos también traerán a la mesa asuntos legales, comerciales y relacionados con la sostenibilidad. Además, agregarán lo siguiente:

2.1 El equipo de ventas: las negociaciones con titulares de derechos importantes son lideradas por el equipo de ventas de ellos. En general, este equipo se encarga de atraer nuevos socios e ingresos. De manera interna, negocia con todos los departamentos para asegurarse los derechos que están vendiendo Representa el principal punto de contacto

entre el titular de derechos y la otra parte durante una negociación. Suele formar parte del equipo comercial.

Figura 8. FC Barcelona



Extraída del sitio web oficial del FC Barcelona, [FC Barcelona](#)

2.2 Equipo de asociación: luego de firmar el acuerdo, la responsabilidad se traslada al equipo de asociación. Este equipo es el punto de contacto diario con el patrocinador. Si este equipo existe, también será parte de las negociaciones junto con el equipo comercial. También suele formar parte del equipo comercial.

2.3 Equipo de marketing: esta es otra tarea del equipo comercial. Si existe, es el encargado de desarrollar los derechos que se ofrecen, discutir los activos digitales que formarán parte del acuerdo del patrocinador, presentar investigaciones y representar las opiniones de los aficionados.

¿Cómo prepararse para las negociaciones?

Como se estableció anteriormente, debemos seguir varios pasos antes de conocer a los titulares de derechos. Desarrollar las estrategias, los planes, los escenarios alternativos y las simulaciones del ROI son solo algunos de ellos. Pero nada es tan determinante como los derechos que está adquiriendo y el compromiso financiero que tomará su empresa. Son variables interconectadas. Puede obtener más o menos dependiendo de cuánto pueda pagar.

Por eso, es importante tener en claro cuáles son los activos que necesita y trabajar para comprar solo eso y nada más.

Ejemplificaré con una historia real para que tenga en cuenta cuán importante es saber lo que necesita comprar. Hace más de una década, cuando negociaba un acuerdo de 12 años de cientos de millones de dólares con uno de los titulares de derechos más importantes del fútbol a nivel mundial, me sorprendí cuando me presentó la valoración de cada uno de sus activos. Según su propuesta más del 80 % del valor total de ese acuerdo cuyo valor era de más de \$400 millones, provenía de la exhibición de la marca en los carteles publicitarios ubicados en el campo de juego. Su agencia de prensa tenía datos detallados que demostraban que los carteles eran los principales generadores del acuerdo y del precio total.

Previamente, habíamos acordado con mi equipo que la exposición no era nuestra prioridad ya que representábamos a una marca muy conocida a nivel mundial. Estábamos buscando contenido, experiencias y compromiso, ese ya era el objetivo antes de que las redes sociales se convirtieran en parte de nuestras vidas. La oferta era acertada pero no se parecía en nada a lo que estábamos buscando.

Le informamos a su equipo comercial que estábamos de acuerdo con el precio y su valoración, pero no estábamos interesados en adquirir los carteles publicitarios. Por lo tanto, estábamos dispuestos a pagar solo el 20 % del precio solicitado y adquirir todos los demás activos que nos habían propuesto. Como alternativa y con el objetivo de conservar la asociación, les ofrecimos pagarles el precio solicitado siempre y cuando tuviéramos los derechos para revender los carteles al precio de mercado.

No aceptaron la contraoferta porque argumentaron que los derechos formaban parte de un solo paquete y que cada patrocinador debía tener los carteles. Sin embargo, la contrapropuesta dio lugar a una discusión que le permitió a mi empresa reducir considerablemente el precio de venta y conservar todos los activos, incluidos los carteles.

Esto le sirvió de lección al titular de los derechos y fue un recordatorio para que sepa la importancia de tener en claro cuáles son las prioridades. Es posible que le suceda lo mismo que sucedió en esta negociación: no poder comprar solamente lo que necesita, pero tener en claro cuáles son las prioridades abrirá el camino a nuevas discusiones y a resultados que favorecerán a su empresa.

El otro tema que debe analizar es el precio que paga por un patrocinio determinado.

La mayoría de los gerentes de patrocinio cree que el precio de un acuerdo no puede cambiar y que es algo predeterminado por los titulares de derechos. Esta creencia está lejos de ser una realidad. El precio es solo otra variable dentro del proceso de negociación y usted, como comprador, tiene mucha más influencia de la que cree.



Figura 10. Cupones de descuento

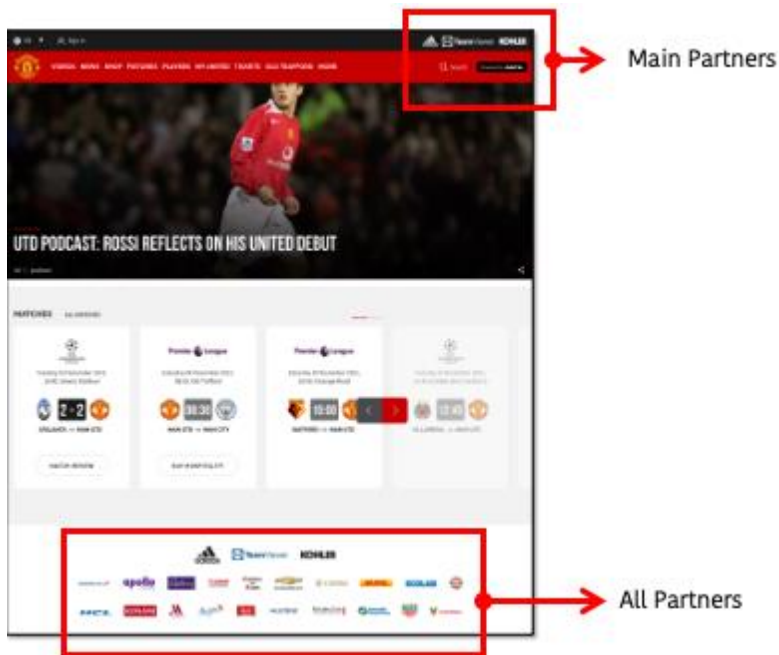


Extraído de Unplash, por J. Ying, 2017. <https://unsplash.com/photos/UcI5OAPD820>.

Cuando un titular de derechos prepara una propuesta, aumenta el valor lo suficiente como para respaldar las tarifas de patrocinio deseadas. Algunas cosas tienen un costo fijo (costos directos) mientras que la mayoría no.

Los costos fijos son los gastos que tendrá el titular de los derechos. Estos incluyen entradas, alojamiento, personal de apoyo para actividades como visitas al estadio, producción de contenido exclusivo dedicado a un patrocinador específico, alquiler de espacios para eventos, obsequios, premios, medios de comunicación a través de otras compañías como Google o Facebook, entre otras.

Figura 11. Socios principales vs. todos los socios



Adaptada del "sitio web oficial del Manchester United", por el sitio web oficial del Manchester United. Extraída el 5 de abril de 2022 de <https://www.manutd.com/>.

Main partners	Socios principales
All Partners	Todos los socios

Cuando se trata de los derechos de propiedad intelectual, como el contenido existente, la aparición de contenido en las redes sociales del titular de derechos, el uso de las instalaciones, el horario del personal y de los jugadores, los derechos entregados cuyos costos estarán a cargo del patrocinador, la exhibición de la marca en los carteles publicitarios y en la vestimenta, la flexibilidad en los precios es mayor.

Debido a que cada propuesta viene con sugerencias de ambas categorías, es importante que el patrocinador entienda cuál es cuál, para que usted pueda negociarlos de la manera correcta. Cada vez que agrega o elimina un costo fijo, debe esperar un cambio equivalente en el precio final. No sucede lo mismo con los costos variables.

Una vez que completó todas las preevaluaciones, sabe lo que necesita y tiene claro cuánto quiere invertir, está preparado para comprometerse con el titular de los derechos y llevar a cabo la negociación real.

Existen muchas teorías acerca de las negociaciones. Algunos dirán que su equipo debe superar en número a la otra parte, otros que debe reunirse en su propio espacio para tener la ventaja de ser local, y muchos dirán que debe contar con "policías buenos y policías malos" en la sala.

Según mi experiencia, todo lo anterior puede funcionar muy bien para algunos y puede salir muy mal para otros. Le propongo que no se distraiga con estos "trucos" y se centre en lo que puede controlar. Haga su trabajo, prepárese de manera adecuada para las reuniones, sea claro en expresar lo que necesita y lo que no, sea justo, cortés y amable con los demás. Para que usted logre sus objetivos y obtenga una ganancia, la otra parte no debe "perder". Si su negociación va bien y firma su patrocinio, deberá trabajar con el titular de los derechos los próximos años. Nunca permita que una negociación destruya una relación antes de que haya comenzado.

Las diferencias entre un acuerdo breve y uno extenso

Para realizar transacciones más complejas, lo habitual es centrarse primero en los términos comerciales y dejar el resto para más adelante. Esta etapa inicial consume el 80 % del tiempo y la energía de todo el proceso de negociación. En esta parte inicial se negocia la inversión y los derechos. El resultado de esta etapa es un acuerdo más corto, es decir un acuerdo breve.

Una vez que se completa esta fase inicial, ambas partes cuentan con los compromisos necesarios y la confianza para anunciar el acuerdo.

El acuerdo extenso que le sigue puede tardar más de un año en completarse. En esta etapa todos los demás elementos de un acuerdo, la mayoría gestionados por abogados, se negociarán, acordarán y escribirán en el nuevo acuerdo extenso.

¿Qué información se detalla en un acuerdo breve?

1. El alcance general del acuerdo, es decir, lo que se obtiene.

Aquí el titular de los derechos detalla todos los derechos que tendrá el patrocinador, por cuánto tiempo y de qué lugares. Es importante ser detallado y claro al respecto, y también ser preciso con lo que dice para evitar confusiones durante la ejecución del acuerdo.

Los siguientes son algunos aspectos que se tratan en esta sección:

1.1 Territorio: ¿cuál es el alcance geográfico del acuerdo? La mayoría de los titulares de derechos tienen diferentes niveles de patrocinio que imponen límites geográficos.

- Un patrocinio de la FIFA puede ser global con socios como Adidas, Coca-Cola, Qatar Air, entre otros, continental con socios regionales, o local con socios nacionales, como el Banco Itaú de Brasil en 2014, por ejemplo.
- El Comité Olímpico Internacional vende solo patrocinios globales, como el programa TOP: Omega, Alibaba, Intel, Airbnb, entre otros, y si organiza comités para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos en cada una de las próximas ciudades anfitrionas, como París, Milán-Cortina o Los Ángeles solo puede vender patrocinios nacionales, como Delta y Salesforce que son patrocinadores de los Juegos LA28.

- Los principales clubes de fútbol europeos firman acuerdos constantemente con determinados países que pueden tener varios socios de la misma categoría de productos y los derechos de distintos lugares.
- Las franquicias deportivas de Estados Unidos: NY Yankees, Dallas Cowboys, Atlanta United, entre otras, venden patrocinios limitados a una distancia de 50 a 100 millas de sus estadios y dejan el patrocinio a nivel nacional para las Ligas: NFL, MLB, NBA.

1.2 Categoría: ¿cuál es la categoría de productos cubierta por el acuerdo? A simple vista, la categoría del producto puede parecer obvia. Los patrocinadores presionan de manera constante para ampliar el alcance de sus categorías y poder cubrir productos actuales y futuros, mientras que los titulares de derechos hacen lo contrario: limitan el alcance para poder vender más categorías a otras empresas.

La definición de categorías puede ser desafiante, en especial en acuerdos extensos o en acuerdos con marcas de tecnología. ¿Cuáles serán los productos principales de Intel, IBM o Salesforce en 12 años? Lo que saben con certeza es que tendrán más productos y de diferentes categorías y que deben tenerlos a todos incluidos en los derechos que están adquiriendo hoy.

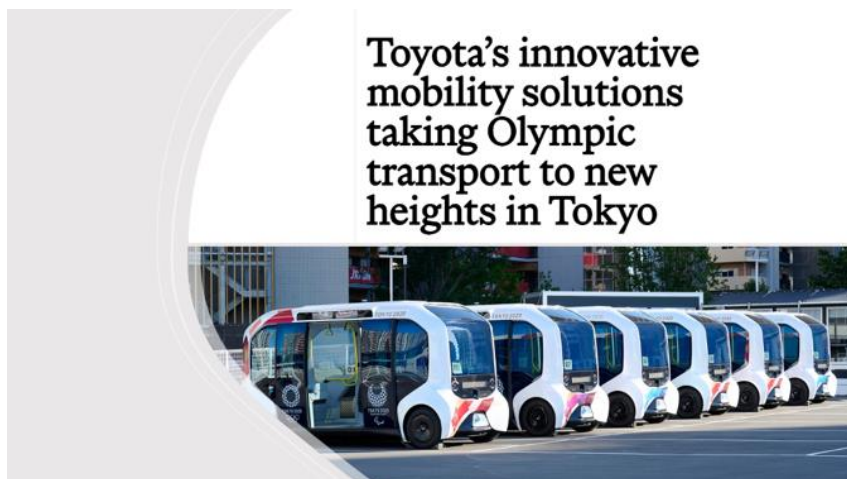
Toyota es un claro ejemplo. La marca es conocida por sus autos, pero visualiza el futuro de la movilidad de varias maneras. Visualizan que su negocio en el 2030 tendrá nuevas maneras de movilizar a las personas y a las mercancías que difiere a la de los autos. Por este motivo, cuando firmaron su acuerdo de patrocinio con el Comité Olímpico Internacional, definieron que su categoría sería "movilidad" y no "autos".

Figura 12. Mapa de Australia



Extraída de Unplash, por J. Csunyo, 2018. <https://unsplash.com/photos/2EGuIRO0UTk>.

Figura 13. Flota de vehículos Toyota e-Palette en la Villa Olímpica de Tokio 2020



Extraída de *Toyota's innovative mobility solutions taking Olympic transport to new heights in Tokyo*, por M. Jordan Smith, 2021. Comité Olímpico Internacional. <https://olympics.com/ioc/news/toyota-s-innovative-mobility-solutions-taking-olympic-transport-to-new-heights-in-tokyo>.

Pero incluso eso no garantiza un futuro pacífico porque cada categoría también puede superponerse con otras. Pongamos de ejemplo las áreas de posibles conflictos (o colaboración) entre Toyota y Hertz o Uber.

¿Toyota debería incluir los "autos de alquiler" como parte de su categoría? En la actualidad, no es una empresa de alquiler de autos, pero le vende a Hertz, Avis, entre otros. Si no posee los derechos, debe pensar con antelación cómo interactuará un posible patrocinador de autos de alquiler con la empresa. La solución habitual sería limitar la publicidad del patrocinador de autos de alquiler para que solo utilice autos Toyota. La alternativa más cara es comprar esta categoría. Esto protegerá a la empresa pero limitará al titular de los derechos a la hora de venderlo a otro patrocinador.

Un ejemplo similar se aplica a Uber. Las empresas de automóviles y de viajes compartidos pueden ser competidoras o colaboradoras cuando se trata de patrocinios.

Los mismos desafíos y oportunidades se presentan en todas las demás categorías. Coca-Cola no es la asociación de bebidas refrescantes de la FIFA; es la asociación de bebidas sin alcohol. Visa no es el patrocinador de la tarjeta de crédito de la NFL; es la empresa asociada a los pagos. La lista es larga y continúa.

1.3 Duración: cuando se trata de patrocinios deportivos, la duración de la mayoría de las ofertas se basa en las fechas de los eventos. Las copas del mundo, las Eurocopas, la Copa América, Wimbledon, los mundiales de rugby, las temporadas de fútbol, entre otros suceden en ciclos de 1, 2 o 4 años. Incluso cuando firmamos un acuerdo de patrocinio con un atleta, la fecha de finalización se basa en los eventos principales en los que competirá.

En los últimos años, gracias a la rápida evolución de los negocios y del mundo, muchos patrocinadores comenzaron a exigir más flexibilidad en la duración de sus acuerdos. En

lugar de un acuerdo de 5 años, exigían uno de 2 o 3 años. Al principio, el titular de los derechos se resistió, pero finalmente aceptó y se comprometió a incorporar una cláusula de terminación anticipada en sus acuerdos bajo ciertas circunstancias.

¿Cómo funciona? Una compañía aérea quería firmar un patrocinio de 3 años con un equipo de cricket de la Liga Premier de la India. El equipo solo aceptó firmar acuerdos de 5 años, pero agregó una cláusula a su nuevo acuerdo con la aerolínea que le permitía al patrocinador "liberarse" del mismo luego del tercer año. Para darle formalidad a esta opción, el patrocinador tendrá que comunicarle de manera formal al equipo la finalización del acuerdo antes del segundo año. Esto le dará un año completo al equipo para buscar un nuevo patrocinador de esta categoría.

El tema común en cualquier negociación contractual es que una parte, la del titular de los derechos, solicita el mayor compromiso posible y la otra, la del patrocinador, solicita la mayor flexibilidad posible. La única excepción a esta regla es cuando los organismos reguladores exigen que los acuerdos se renegocien cada 3 o 4 años, por razones de competencia leal. Esto sucede de manera habitual en Europa, pero no en otras partes del mundo.

Figura 14. El COI extiende el patrocinio de Coca-Cola hasta el 2032 en un acuerdo con Mengniu en China

IOC extends Coca-Cola's sponsorship to 2032 in China deal with Mengniu

The value of the deal was not disclosed at a signing ceremony Monday

Topics

Indian Olympic Association | Coca-cola | Fifa

AP | PTI | Lausanne (Switzerland)
Last Updated at June 24, 2019 14:54 IST



Follow us on



IOC extends Coca-Cola's sponsorship to 2032 in China deal with Mengniu [imagen en línea].
Extraída el 5 de abril de 2022 de https://www.business-standard.com/article/pti-stories/coca-cola-extends-as-olympic-sponsor-in-china-deal-to-2032-119062400483_1.html. Captura de pantalla realizada por el autor.

1.4 Activos: los activos son los componentes más importantes del acuerdo. Después de todo, el activo es el motivo principal por el que usted llegó hasta aquí. Suelen dividirse en dos categorías: genéricos y exclusivos.

1.4.1 Activos genéricos: aquellos mismos activos que forman parte de todos los acuerdos y a los que tendrán derecho todos los patrocinadores. Incluyen lo siguiente:

a) Las marcas: el uso del logotipo del evento, los símbolos, los íconos, las fuentes, las mascotas, el derecho a crear adaptaciones de identidad visual, el desarrollo de logotipos conjuntos (la marca del patrocinador junto con la marca del evento), entre otras cosas.

b) Las designaciones: la manera en la que un patrocinador presenta su asociación, por ejemplo: "patrocinador orgulloso de...", "socio de...", "partidario de...", "socio fundador de...", entre otros. Si bien la mayoría de las denominaciones son variantes de ideas anteriores, algunos patrocinadores han impulsado frases más creativas, como "socio de las ideas de...", "socio de la felicidad de...", entre otras.

Figura 15. Designaciones



Fuente: elaboración propia

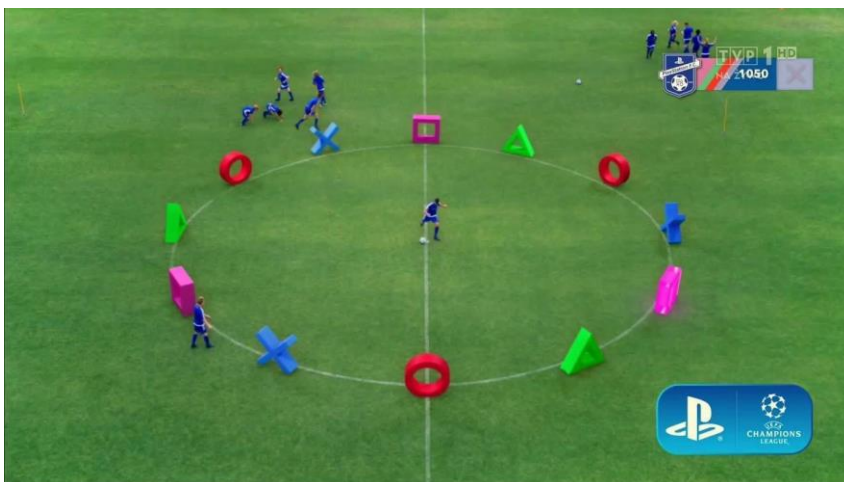
Figura 16. UEFA Champions League 2019 Intervalo - Heineken y PlayStation ES



[Imagen sin título de la figura 16. UEFA Champions League 2019 Intervalo - Heineken & PlayStation DK]. (s. f.) Extraída de https://i.ytimg.com/vi/o_2bm1dv2pg/maxresdefault.jpg

c) La cartelería: la exposición de las marcas de los patrocinadores en el campo de juego es uno de los activos más valiosos para las marcas. Muchas de estas oportunidades son derechos genéricos, como los carteles publicitarios ubicados en el campo de juego o perimetral durante los partidos de fútbol. Cada torneo de la UEFA Champions League, FIFA Partner o alguna otra liga tiene derecho a que le concedan cierto tiempo de exposición en los carteles publicitarios del campo de juego.

Figura 17. Bumper de la UEFA Champions League 2020 – PlayStation



Bumper de la UEFA Champions League 2020 – PlayStation [video en línea]. Extraída el 5 de abril de 2022 de <https://docs.google.com/document/d/1LQ-xnSrIZheD1DXlgJHkpGaHsyVPEHIF/edit#>. Captura de pantalla realizada por el autor.

d) Los medios de comunicación se adjudican a través de las inserciones publicitarias en los medios propietarios de los derechos (NFL Network, Manchester United TV, entre otros) o por medio de los socios de los medios de comunicación regulares, como los bumpers publicitarios de 5 segundos antes y después de los partidos de la UEFA Champions League en determinados lugares o también a través de la exposición de la marca del patrocinador de la Fórmula Uno en algunos sectores del circuito (haga clic en la imagen para ver).

e) Los eventos para consumidores crean oportunidades para que los patrocinadores interactúen con los aficionados. Este es otro ejemplo común de un anuncio genérico. Por lo general, es una oportunidad para crear un espacio, por ejemplo, un pabellón, un puesto, una atracción en el lugar, pero alejado de las cámaras para que los aficionados interactúen con las marcas antes y después de los partidos. El Comité Olímpico Internacional exhibe a sus socios en el Parque Olímpico, la FIFA, en la mayoría de los estadios.

Figura 18. Kings of the game



Kings of the game [video en línea]. Extraído el 5 de abril de 2022 de <https://www.youtube.com/watch?v=qzUBVxg2gzc>. Captura de pantalla realizada por el autor.

f) Las entradas representan uno de los activos genéricos más comunes de todos los eventos patrocinados. Un cierto número de entradas (sin costo) y el derecho a comprar entradas adicionales al costo (o actualizar la categoría de las entradas) son acciones imprescindibles. Si bien el número exacto de entradas puede variar según el patrocinador, todas ellas tendrán una cierta asignación como parte de sus activos genéricos.

1.4.2 Los activos exclusivos representan aquellos beneficios únicos que adquirirá una empresa como parte de su acuerdo de patrocinio. La lista solo está limitada por la creatividad del patrocinador y del titular de los derechos (generalmente, más a la del primero). A continuación, expondremos la selección de algunos ejemplos de derechos exclusivos:

Budweiser King of the Match en la Premier League inglesa y La Liga: El premio "Budweiser King of the Match" se otorga al jugador que, según los aficionados, ha tenido el mejor desempeño en cada partido de la Premier League. Los aficionados pueden votar en el sitio web de la Premier League o en la aplicación móvil. Se sabe quién es el "rey del partido" al finalizar la votación. El ganador aparecerá en la página del encuentro y

también se informará quiénes son los ganadores seleccionados en las redes sociales de la Premier League.

b) El Tour del Trofeo de la Copa Mundial de la FIFA patrocinado por Coca-Cola

Figura 19. B) El Tour del Trofeo de la Copa Mundial de la FIFA patrocinado por Coca-Cola



The FIFA World Cup Trophy Tour by Coca-Cola [online image]. (s.f.) Extraída de <https://www.informabtl.com/lanzan-trophy-tour-de-coca-cola-rumbo-al-mundial-de-rusia-2018/>.

El Tour del Trofeo de la Copa Mundial de la FIFA patrocinado por Coca-Cola es el evento participativo más inclusivo de la historia ya que convoca a aficionados de todo el mundo para que conozcan de cerca el mismo trofeo que la FIFA le entrega al país ganador de la Copa Mundial. (The Coca-Cola Company, 2013).

Fue creado en el 2005 y se organiza cada cuatro años en los meses previos a la Copa Mundial de la FIFA. En sus cuatro ediciones, el trofeo ha visitado a la mayoría de las Federaciones de la FIFA de todo el mundo.

c) La bota y los guantes de oro Adidas

El premio Bota de Oro se otorga al máximo goleador de la Copa Mundial de la FIFA. Si bien cada Copa del Mundo tiene una clasificación de los goleadores, la primera vez que se entregó un premio fue en 1982, con el nombre "Bota de Oro". Fue rebautizado Bota de Oro en el 2010. En algunas ocasiones, la FIFA enumera a los máximos goleadores de las copas anteriores entre los ganadores de la Bota de Oro.

El premio Guante de Oro se otorga al mejor portero del torneo. El premio se introdujo con el nombre de Premio Lev Yashin en 1994, en honor al difunto portero soviético. Fue

rebautizado Guante de Oro en el 2010. El Grupo de Estudio Técnico de la FIFA reconoce al mejor portero del torneo en función del desempeño del jugador durante la competencia final.

d) Tours que realiza Visa de manera interna

En cada evento de la FIFA, Visa tiene el derecho exclusivo de traer grupos reducidos de invitados importantes para que realicen un recorrido de manera interna. Antes de los partidos y en el medio tiempo, los invitados de Visa ingresan a lugares a los que solo pueden acceder el personal acreditado y los deportistas. Visitan las salas de conferencias de prensa, los vestuarios, el campo de juego y otras zonas del estadio. Además, observan a los jugadores cuando entran en calor minutos antes del inicio del partido.

En general, los derechos exclusivos solo están limitados por la creatividad de los patrocinadores. Durante las negociaciones, si se les ocurre una idea que es posible implementar y que el titular de los derechos considera que agrega valor al evento, es probable que la aprueben.

En un entorno en el que todas las marcas invierten para destacarse entre los patrocinadores, la mejor idea siempre ganará. Por eso es tan importante invertir tiempo y recursos en el desarrollo de conceptos innovadores antes de iniciar la negociación.

2. La contraprestación, es decir, lo que pagará por los derechos

Esta parte importante del acuerdo breve incluirá la contraprestación total (el monto total que se pagará durante la duración del acuerdo), la moneda en la que se realizarán los pagos (necesaria para acuerdos multinacionales o globales), los impuestos que se aplicarán a los pagos y quién será el responsable de pagarlos, el cronograma de pagos, es decir las fechas exactas y el monto por cuota (generalmente trimestral, 2 veces al año o pagos anuales para acuerdos plurianuales), la manera en la que se deben realizar los pagos (transferencias bancarias, datos de cuentas bancarias, entre otras), y otros elementos operativos que sean necesarios para las transferencias.

¿Qué información se detalla en un acuerdo extenso?

Una vez que haya terminado las negociaciones y haya firmado el acuerdo breve, es hora de trabajar en su versión más larga. Además de todos los elementos que se han detallado en la sección anterior, existen muchas partes que deberá analizar en esta fase para completar el acuerdo final, es decir la copia firmada por todas las partes. A continuación, detallaremos las principales:

1. Información general sobre el acuerdo: quiénes son las partes, sus direcciones, la fecha en que las partes celebran el acuerdo y la fecha de inicio y finalización del mismo.

Figura 20. Definiciones de diccionario



Extraída de Unplash, por J. Hoehne, 2020. <https://unsplash.com/photos/1UDjq8s8cy0>.

2. Definiciones: para que el mensaje sea claro y para evitar malas interpretaciones, la mayoría de los acuerdos comienzan con la definición de los términos que se utilizarán a lo largo de sus páginas. Si está por firmar un acuerdo para patrocinar los Juegos Olímpicos y Paralímpicos del 2024, encontrará la siguiente declaración en la sección de definiciones: “Los Juegos Olímpicos 2024 son los Juegos de la XXXIII Olimpiada previstos para que se lleven a cabo principalmente en París, Francia y sus alrededores en 2024” y “los Juegos Paralímpicos 2024 son los Juegos Paralímpicos previstos para que se lleven a cabo principalmente en París, Francia y sus alrededores. en 2024”.

También encontrará definiciones para lo siguiente:

- Lenguaje genérico: marcas, emisoras, herramientas de comunicación, USD o dólares estadounidenses, período del evento, empaque, término, territorio, denominaciones, entre otros.
- Lenguaje legal: cambio de control, información confidencial, propiedad intelectual, categoría de productos, acuerdo de suministro de productos, plataformas propietarias, derechos, entre otros.
- Lenguaje de marketing: logotipos, logotipo compuesto, marcas designadas, designaciones, marcas, mascota, eslogan, consigna, pictogramas, símbolo, premios, productos, marcas de patrocinadores, entre otros.
- Nombres de los titulares de derechos: FIFA, UEFA, ICC, MLS, NFL, IPC, NOC, NPC, entre otros.

- Eventos de los titulares de derechos: Relevó de la antorcha olímpica, Copa Mundial de la FIFA, programas culturales, clasificación de la FIFA, trofeo de la FIFA, circuito mundial, propiedades de la firma, derechos únicos y exclusivos, entre otros.
- Lenguaje de los titulares de derechos: patrocinadores de nivel 2, 3, 4, socio TOP, (país X) equipo olímpico, (país X) equipo nacional de fútbol, (país X) equipo paralímpico, socio global, patrocinador de la Copa Mundial de la FIFA, Copa Mundial Femenina de la FIFA, carta olímpica, movimiento olímpico, entre otros.
- Lenguaje comercial: lineamientos comerciales, consideración, socios comerciales, titulares de una licencia, proveedores, titular superior de una licencia, entre otros.

Cada titular de derechos y patrocinador acordará una lista de definiciones necesarias para su acuerdo. Si bien algunas de ellas están presentes en todos los acuerdos, la mayoría son específicas para las dos partes involucradas en esa negociación determinada.

3. Cláusula moral

Una cláusula de moralidad, también conocida como cláusula moral, es una disposición dentro de los instrumentos de un acuerdo que reduce, restringe o proscribó cierto comportamiento de los individuos o de las partes del acuerdo.

Una cláusula moral obliga de alguna manera a la persona o parte(s) a que se comporte de una manera estándar específica para no desprestigiar, difamar o despreciar a la otra persona o parte del acuerdo y sus intereses. Intenta preservar la imagen pública y privada de las partes del acuerdo. En esencia, una de las partes del acuerdo paga por el buen nombre o la reputación de la otra parte. Por lo general, estas cláusulas se encuentran en los acuerdos entre los estudios y sus actores y actrices, en el campo de la educación y entre los deportistas y la organización o los propietarios de un producto que él o ella promociona. Las actividades proscritas con frecuencia implican el consumo de alcohol, el uso de drogas o narcóticos ilegales, o la actividad sexual ilegal o ilícita.

Esta es una cláusula obligatoria en todos los acuerdos deportivos. También es uno de los más difíciles de cumplir, ya que requiere pruebas de mala conducta que, por lo general, no son evidentes o no están respaldadas legalmente. Pueden pasar años hasta que se revele y demuestre quién desencadena una crisis, por ejemplo, la de un atleta que tiene mal comportamiento o un titular de derechos acusado de corrupción. Lamentablemente, a veces la reputación de los patrocinadores se ve afectada antes de que puedan ejercer la cláusula moral. Es de suma importancia prestarle atención al lenguaje que se utiliza en esta instancia.

4. Fuerza mayor

La fuerza mayor se puede definir como una cláusula común que básicamente libera a ambas partes de la responsabilidad de cumplir con las obligaciones establecidas en el acuerdo cuando un evento o circunstancia extraordinaria (guerra, huelga, motín, crimen,

epidemia o cambios legales repentinos) está fuera del control de ambas. Incluso si se excluye explícitamente cualquier evento descrito como un acto de Dios, ya que cubre un dominio separado y difiere en términos legales, pero aún está relacionado con el derecho contractual. En general, se espera que los casos de fuerza mayor sean los que excedan el control razonable de una de las partes.

En los últimos años, se analizó particularmente la fuerza mayor dentro del contexto de la crisis de la COVID-19. A medida que los eventos se cancelaban o posponían en todo el mundo por un período prolongado de tiempo y los patrocinadores comenzaban a cancelar acuerdos y a recuperar inversiones, las discusiones sobre fuerza mayor, algo que muchos especialistas en marketing ignoraron hasta hace unos años, de repente aparecieron como tema de discusión en todas las mesas de negociación de patrocinios. Para decepción de la mayoría de los patrocinadores, el lenguaje utilizado en los acuerdos no fue lo suficientemente claro y se vieron obligados a cumplir con todas las cláusulas, a pesar de la cancelación de los eventos.

Otras cláusulas que formarán parte del acuerdo extenso, sin ningún orden en particular, son las siguientes:

- Representaciones
- Garantías
- Seguro
- Declaraciones públicas
- Terminación
- Suministro de productos
- Responsabilidad
- Cancelación

Una vez acordadas todas las cláusulas anteriores, el acuerdo es finalmente ejecutado por las partes con el intercambio de firmas. Esta fase completa el proceso.

Anuncio del patrocinio

Cada empresa tiene un enfoque distinto para anunciar inversiones. Algunas son más conservadoras y optan por un simple comunicado de prensa (que tiene un alcance muy limitado), mientras que otras organizan eventos masivos para celebrar el patrocinio. No existe un enfoque correcto, y cada empresa difiere a la hora de anunciar una nueva inversión multimillonaria.

En general, generar conciencia y entusiasmo acerca de un nuevo patrocinio entre empleados, clientes, consumidores y socios comerciales puede ser una excelente manera de motivar e involucrar a múltiples partes.

Figura 21. Reunión anual del Foro Económico Mundial 2017



Extraída de “Alibaba is now the official cloud services provider of the Olympics”, por F. Coffrini, 2017. <https://techcrunch.com/2017/01/19/alibaba-is-now-the-official-cloud-services-provider-of-the-olympics/>.

Conclusión

Negociar acuerdos y redactarlos no son las razones principales por las que la mayoría de las personas opta por trabajar en el área deportiva y de patrocinios, pero son las capacidades más importantes que debe desarrollar cualquier gerente de patrocinio. Las carreras más interesantes relacionadas con los patrocinios son aquellas en las que los profesionales tienen la oportunidad de trabajar con diferentes socios, lo que resulta en muchos acuerdos. ¡Que disfrute el proceso!

Referencias

World's Largest FIFA World Cup™ Trophy Tour by Coca-Cola and FIFA Kicks Off in Rio de Janeiro. (9 de diciembre de 2013). *The Coca-Cola Company*. <https://www.coca-colacompany.com/press-releases/worlds-largest-fifa-world-cup-trophy-tour-by-coca-cola-kicks-off>.

