

Módulo 4. Revisiones posteriores a la acción: la evaluación y la difícil tarea de ponerle fin a un patrocinio

Introducción

En este módulo, abarcaremos dos temas distintos pero relacionados: las revisiones posteriores a la acción y los principios para ponerle fin a un patrocinio. En una primera instancia, pareciera que es el final de un proceso, pero la realidad es que es un paso más que hay que dar dentro del ciclo del trabajo con los patrocinios.

Los mejores equipos de patrocinio revisan de manera constante lo que han hecho y se preguntan "¿cómo podemos mejorar?" Aprenden de sus estrategias y planes, encuentran información acerca del consumidor a través de la puesta en escena e identifican muchas áreas de mejora. Si las organizaciones omiten la revisión posterior a la acción pierden una gran oportunidad con la certeza de que se repitan otra vez los mismos errores.

Sin embargo, para evaluar el éxito, es fundamental tener objetivos claros, como se discutió con anterioridad en este curso. La revisión posterior a la acción es una verificación final que compara lo que ha logrado con lo que se dispuso a hacer. En las próximas páginas, detallaremos algunos de los pasos y procesos para realizar una revisión posterior a la acción adecuada.

Figura 1. Espejo



Extraída de Unsplash, por T. Trad, 2018. <https://unsplash.com/photos/MoAEnt9fMbg>.

A veces, una revisión posterior puede llevarlo a cancelar un patrocinio. La ruptura de esa relación es algo positivo. Significa que la empresa o la marca ha logrado los resultados que quería cuando firmaron el acuerdo. Debería considerarse como una celebración del éxito que tuvo la estrategia. Sin embargo, al igual que sucede con cualquier otra relación personal, esto no es algo natural. Al final de este módulo, detallaremos cómo debe manejar este tipo de conversaciones con los titulares de los derechos.

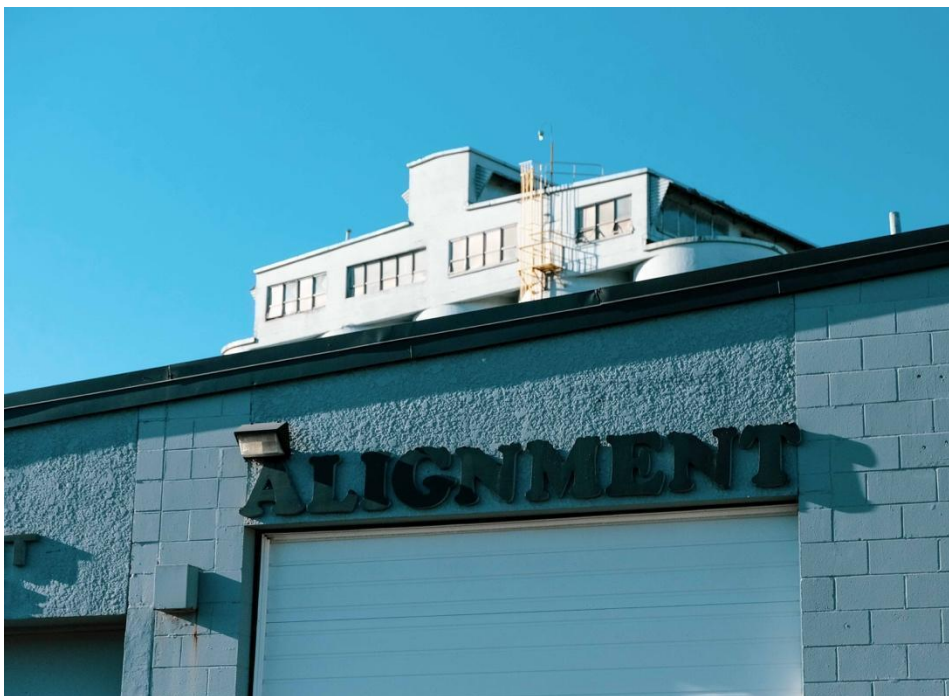
La revisión posterior a la acción

Una revisión posterior a la acción no es un evento, es un proceso. Comienza al principio del proyecto y termina una vez que todas las luces están apagadas. Los pasos que se describen a continuación se aplican a proyectos de patrocinio complejos, de larga duración, que requieren compromisos financieros sólidos e involucran a múltiples áreas de la empresa. Una versión simplificada puede ser más apropiada para empresas patrocinadoras más pequeñas.

1. Definición de legados

Durante las etapas de estrategia y ROI, analizadas con anterioridad en este curso, los equipos de estrategia y marketing pueden llegar a definir el impacto comercial que esperan del programa. Si los resultados de este análisis son positivos, se inicia la etapa contractual que también hemos analizado en un módulo anterior de este curso. Luego de firmar el acuerdo y pasada la emoción del anuncio público, el equipo finalmente puede comenzar a trabajar formalmente en el proyecto.

Figura 2. Alignment



Extraída de Unsplash, por N. Daley, 2020. <https://unsplash.com/photos/jQOicP3A7t8>.

El accionar habitual de la mayoría de los gerentes es ponerse en marcha de inmediato e involucrar a las agencias, comenzar el desarrollo del trabajo creativo, entre otras cosas. Sin embargo, la realidad es que en este punto y con la información disponible, los resultados esperados del proyecto aún no están claros, aparte del volumen de ventas y (para empresas bien disciplinadas) el impacto financiero.

Los proyectos de patrocinio implican mucho más que esto. Tienen el poder de influir en varios participantes, pero eso requiere alineación y buena planificación. Algo que puede preguntarse es: "¿qué necesito exactamente para alinearme?" ¿y con quién?".

La alineación consiste en una discusión entre las personas más importantes involucradas en el negocio. Tiene que ver con cómo se espera que el proyecto impacte a corto y largo plazo en la organización. La primera afirmación está relacionada con el impacto que tiene en el negocio, es decir, el volumen, los ingresos, los beneficios (mucho del trabajo que ya se ha realizado en las etapas anteriores) mientras que la segunda, involucra las transformaciones duraderas que dejará la iniciativa para la marca o la empresa, es decir, los legados.

Se recomienda que los altos ejecutivos de la organización participen en la discusión debido al alto nivel de la misma. Idealmente, el director ejecutivo, el director financiero y el director de marketing estarán en la sala junto con los equipos de ventas y recursos humanos.

Figura 3. Reunión



Extraída de Unsplash, por Christina, 2019, <https://unsplash.com/photos/Q80LYxv> Tbs.

Durante este taller que dura uno o dos días, este equipo de varios niveles debatirá y seleccionará un número limitado de áreas en las que esperan impactar. Para cada una de ellas, desarrollarán objetivos y medidas.

Recientemente, Alemania lanzó una marca que podría dejar los siguientes legados: (1) El 50 % de los adultos alemanes reconocen su marca al final del proyecto; (2) las relaciones

establecidas con los organismos reguladores del Gobierno Federal, y (3) estar dentro de las 100 empresas principales que trabajan en Alemania.

A una empresa de bebidas sin alcohol se le puede ocurrir: (1) aumentar a un millón la cantidad de refrigeradores que existe en el mercado, (2) lanzar una nueva línea de productos sin azúcar y (3) duplicar el nivel de reciclaje en el país.

A lo largo del proyecto, se les hará un seguimiento a estos pocos legados, y se les informará su progreso a los niveles más altos de la empresa de manera continua. Además, no solo establecerán los objetivos financieros sino que también marcarán el rumbo de todo el proyecto.

Los legados no serán los únicos a los que se les hará un seguimiento. En el siguiente paso, definiremos cuáles son los otros objetivos operativos necesarios para entregar con éxito el proyecto a través de un conjunto de indicadores más detallado. Durante esta etapa, la mayor parte del equipo se centrará en su trabajo diario.

2. Clasificación de roles, equipo principal y plan maestro

La etapa anterior es de alto nivel e involucra a la alta dirección, esta etapa involucra al equipo del proyecto y al rol y la responsabilidad de cada miembro del equipo.

Se comienza con una reunión general del equipo en la que se definirá el flujo de trabajo y sus líderes. Este es un taller que debería durar dos o tres días y puede involucrar a más de 50 personas. La reunión estará dirigida por el líder del proyecto que, en general, es el representante del equipo de patrocinio o marketing. Es probable que sea alguien que estuvo involucrado en el desarrollo del caso comercial, las evaluaciones y las negociaciones del acuerdo.

El líder invitará a los representantes de todas las áreas de la empresa. El objetivo es reclutar a quienes quieran comprometerse y luego, a medida que la tarea esté más definida, se reducirá la participación y las actividades a las personas y áreas necesarias. Usted puede, por ejemplo, invitar a los representantes de su equipo de R&D (investigación y desarrollo) al taller y luego darse cuenta de que no tienen ninguna tarea que cumplir. Esto no se considera un problema.



Figura 4. Hombre realizando una presentación



Extraída de Unsplash, por M. Osborn, 2020. <https://unsplash.com/photos/wMRicT86SWU>.

En esta reunión inicial, el líder del proyecto presentará los objetivos, los legados, los derechos adquiridos, las obligaciones con el titular de los derechos, las fechas clave, los datos importantes del activo (recuerde que la mayoría de las personas no están familiarizadas con los derechos que acaba de comprar), y toda la información relevante que sea necesaria para que los equipos comiencen a pensar cómo contribuirán.

Si se trabaja en subgrupos, los diferentes equipos propondrán varias ideas sobre cómo el trabajo que realizan puede apoyar el proyecto y ayudar a cumplir los objetivos y legados. La mayoría tendrá un rol creíble y necesario, en particular, durante la activación de eventos masivos, como las copas del mundo o los eventos musicales importantes, por nombrar solo algunos.

Cada uno de los grupos compartirá sus primeras ideas con el resto de los participantes del taller. Todo el equipo debatirá estas ideas; algunas serán aprobadas para ser evaluadas más adelante; otras serán descartadas durante la reunión. El resultado todavía estará relacionado con una larga lista de áreas de trabajo.

Algunas de estas ideas pueden ser las siguientes: 1) desarrollar un paquete registrado conmemorativo, (2) lanzar una nueva aplicación que ayude a los usuarios a conectarse con la marca, (3) definir cómo utilizar la música para ampliar el impacto de la campaña, (4) desarrollar una asociación con un empresa líder en juegos a nivel mundial para ampliar el alcance de la campaña y negociar con los jugadores más comprometidos, (5) utilizar el evento para lanzar una nueva versión de un producto importante, (6) desarrollar la nueva campaña global para la marca X, y muchas cosas más.

El siguiente paso en este taller es asignarle a cada área un líder del flujo de trabajo. Los equipos que desarrollan cada una de las ideas son los líderes naturales de cada uno de estos subproyectos y pueden ser identificados rápidamente.



En lugar de asignarles un líder, es importante que luego de la reunión se alinee la dedicación que le brindan al proyecto con cada uno de sus representantes. Los proyectos de patrocinio suelen ser los más atractivos e interesantes en cualquier negocio, y muchas personas se ofrecen como voluntarias para participar en ellos. Sin embargo, es fundamental que los que realmente se ofrecen como voluntarios tengan el tiempo adecuado para dedicarle a los proyectos, y esto es algo que solo sus gerentes pueden aprobar. El líder del proyecto deberá abordar este asunto luego de la reunión y hablar de manera personal con cada uno de los gerentes.

El paso final del taller es el desarrollo de un cronograma y de las actividades más importantes del proyecto.

Cada uno de los pasos de las actividades se escribirá en un papel y se colocará en una gran cronograma en la pared con hojas de colores adhesivas, tipo post-its. Los equipos trabajarán juntos para establecer la secuencia correcta de eventos y cómo las actividades se conectan entre sí. Estos pasos definirán qué se debe hacer, y quién y cuándo debe hacerlo, es decir todo el cronograma del proyecto.

Figura 5. Hojas adhesivas



Extraída de Unsplash, por J. Szczepanska, 2018. <https://unsplash.com/photos/5aiRb5f464A>.

Al finalizar el taller, todos los participantes comprenderán todo el proyecto, las tareas y las responsabilidades. Ese es el plan maestro.

Este taller no es fácil. Es difícil que todos tengan tiempo para pasar un par de días discutiendo un programa de patrocinio que puede tardar años en llegar al mercado. La mayoría de los gerentes están ocupados de manera constante con las necesidades de los próximos meses y no consideran que el futuro tenga prioridad. Sin embargo, el éxito del



proyecto y de la revisión posterior a la acción solo será posible si los primeros días el equipo invierte el tiempo necesario.

3. Reuniones de seguimiento

En una primera instancia, no se reunirá todo el equipo al mismo tiempo, pero el líder del proyecto comenzará una nueva rutina mensual o de dos veces al mes, con los líderes del flujo de trabajo durante la cual revisarán el progreso del trabajo en comparación con el cronograma que acordaron mutuamente.

Uno de los resultados importantes de estas reuniones mensuales será la presentación de informes sobre el proyecto a la alta dirección. Su contenido servirá como el principal rastreador del proyecto que se utilizará, no solo durante la etapa de ejecución, sino también como un aporte importante al finalizar la misma cuando se lleve a cabo la reunión de revisión posterior a la acción.

Además del líder del proyecto, el equipo también puede contratar a un miembro junior del equipo para que trabaje como coordinador del proyecto. Su función es mantener informado al líder del proyecto y mantener en movimiento las actividades cotidianas, como el seguimiento, la finalización de tareas, entre otras. Esto funciona en empresas grandes donde los miembros del equipo se encuentran en diferentes lugares o países y trabajan para diferentes equipos.

4. Talleres realizados un año y tres o seis meses antes de comenzar un proyecto

Para realizar proyectos de mayor duración, como la activación de eventos cuatrienales: los Juegos Olímpicos, las Copas Mundiales de la FIFA, entre otros, se recomienda que se lleve a cabo una reunión de registro más general el año anterior al evento. Algunos líderes prefieren realizar un taller un año antes y otros seis meses antes. A muy pocos les gusta realizar los dos.

Estos talleres son similares a la reunión inicial. Reúnen las distintas tareas para informar el progreso y las actividades pendientes antes del comienzo del evento. El principal objetivo de esta reunión es verificar varias veces que nada importante se haya pasado por alto durante la realización del proyecto. No está mal cambiar algunas prioridades, pero si les deja la responsabilidad a las áreas que afectarán el logro de los objetivos principales o comprometerán la entrega de los legados será un problema.

El beneficio de organizar una reunión 12 o 6 meses antes es que aún tendrá tiempo de corregir cualquier problema que tenga con los participantes, los presupuestos o simplemente podrá prestarles más atención.

Este taller final debe asegurarle al líder del proyecto, al equipo y a la alta dirección de la empresa que todo está bajo control y que el equipo está preparado para realizar el evento con éxito. Un taller final bien gestionado le da la confianza de que el equipo ha completado su tarea. Ahora solo queda ejecutarlo.



Figura 6. Días



Extraída de Unsplash, por A. Kristanas, 2021. <https://unsplash.com/photos/hUYZtHENCNY>.

Como se mencionó previamente, ninguno de los pasos anteriores es una revisión posterior a la acción, pero sin pasar por todos ellos, es imposible realizar una revisión posterior que sea productiva y adecuada.

La revisión posterior a la acción

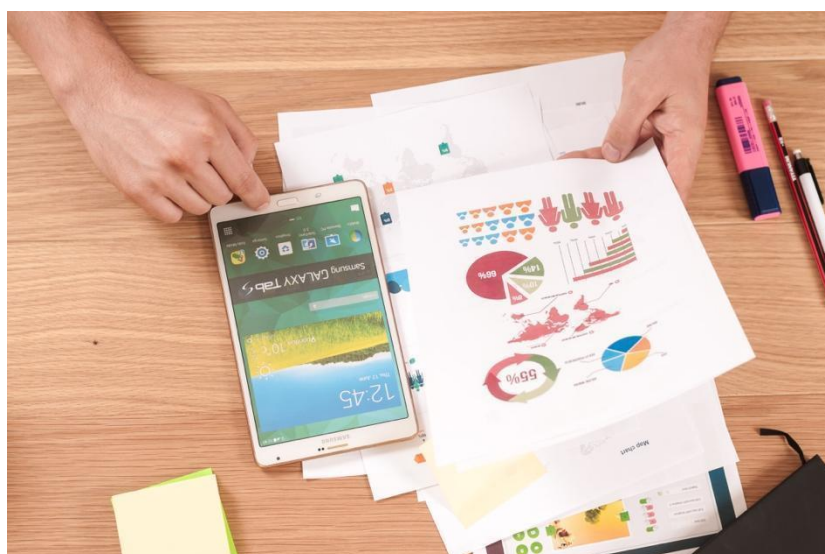
Existen pocos componentes importantes para realizar la revisión posterior a la acción. Estos son:

1) El trabajo previo

Los días posteriores a la finalización del evento, el líder del proyecto solicitará una serie de datos y el feedback cualitativo de cada uno de los líderes del proyecto. Para cada flujo de trabajo habrá un informe que detallará todos los objetivos, lo que realmente sucedió y las conclusiones o reflexiones que se entregarán al líder.

El informe suele incluir una serie de preguntas predefinidas, al igual que todos los flujos de trabajo, pero estas preguntas se alinearon previamente con el equipo. De esta manera, cuando se comienza a trabajar con el evento, ya se sabe qué información recopilar, dónde se utilizará y cómo se informará al equipo en general.

Figura 7. El momento decisivo de los números



Extraída de Unsplash, por Firmbee, 2015. <https://unsplash.com/photos/jrh5lAq-mIs>.

El formato más utilizado es una combinación de presentación y texto, con varias ilustraciones, fotos y serie de datos para respaldar las conclusiones.

2) La asistencia

Todas las personas que trabajaron en el proyecto deben ser parte de la revisión posterior a la acción. Por lo general, son las que asistieron al taller inicial al comienzo del proyecto o realizaron las mismas tareas, en caso de que algunas personas hayan cambiado de trabajo o dejado la empresa.

Además de este equipo, asistirá un grupo de representantes del país anfitrión que fue el responsable de impartir el evento. Por lo general, estos representantes no forman parte del taller inicial. Ellos serán los responsables de presentar y preparar los informes de todas las actividades del país anfitrión.

Cuando se organizan eventos repetitivos que forman parte de un acuerdo de mayor duración, como un acuerdo multiolímpico de doce años entre Alibaba y el Comité Olímpico Internacional, la gerencia del próximo país anfitrión también puede asistir a la reunión. Por ejemplo, en el taller de revisión posterior a la acción que se realizó al finalizar los Juegos Olímpicos de Verano de Río de Janeiro 2016, el equipo de gestión de la oficina japonesa de la empresa también asistió a la reunión para aprender del evento.

También se recomienda que el equipo de contabilidad del titular de los derechos asista al taller. Es una pieza clave en todas los debates y puede beneficiarse y ser beneficiado por las discusiones.

3) El contenido del informe

- a) Los medios de comunicación Cuando se compran medios tradicionales, todos excepto los digitales, las agencias de medios informan la inversión total que realizaron en los medios de comunicación de cada país, región o mercado, el alcance y la frecuencia

del mensaje, es decir, cuántas veces una persona promedio estuvo expuesta al mensaje, entre otras cosas. Según la combinación, se pueden preparar informes específicos por separado, por ejemplo, un informe para el desempeño de las vallas publicitarias o el alcance fuera del hogar).

- b) El marketing de compromiso digital. El marketing de compromiso digital se evaluará según las diferentes formas en que las personas interactúan con él. Las agencias elevarán un informe acerca de la cantidad de interacciones: los me gusta, la cantidad de veces que se comparte algo, los comentarios, entre otras cosas y la opinión general. Según la categoría del producto, también se pueden informar las iniciativas, por ejemplo, cuando el anuncio es motivador y les pide a las personas que se registren, compartan o incluso compren un producto.
- c) La publicidad. A través de estudios específicos, se informará el desempeño de las películas desarrolladas para las campañas. La mayoría de los anunciantes examinarán previamente sus anuncios publicitarios antes de producirlos o transmitirlos. Es común que las grandes empresas descarten un anuncio que obtiene malos resultados o que el anuncio que obtuvo mejores resultados reciba una inversión desproporcionadamente mayor.

Figura 8. Informe



Extraída de Unsplash, por M. Chesin, 2019. https://unsplash.com/photos/xDtICFu_Z3s.

Figura 9. Pines del botón de Facebook



Extraída de Unsplash, por NeONBRAND. <https://unsplash.com/photos/I6wCDYW6ij8>.

- d) Las actividades de la competencia. Qué hacía la competencia durante su campaña de patrocinio o evento y qué sucedió con la ejecución. El seguimiento de la inversión en marketing, los tipos de actividades, los eventos comerciales, entre otros ayudan a las empresas a prepararse mejor para futuros eventos. Una de las herramientas más comunes para los que no son patrocinadores es la fijación de precios. Muchas empresas hacen descuentos en sus productos cuando un competidor está promocionando un evento: "en la próxima Copa Mundial de la FIFA, patrocinada por Coca-Cola, consulte los precios de Pepsi en su supermercado" para que los consumidores les compren a ellas en lugar de elegir la marca del patrocinador.
- e) Ambush marketing. Lamentablemente, el ambush marketing sigue siendo una herramienta que muchas empresas escrupulosas desplegarán para sacar ventaja del evento. Se recomienda que se informen todas las actividades realizadas por el ambush marketing como parte de la revisión posterior a la acción.

Figura 10. Supermercado

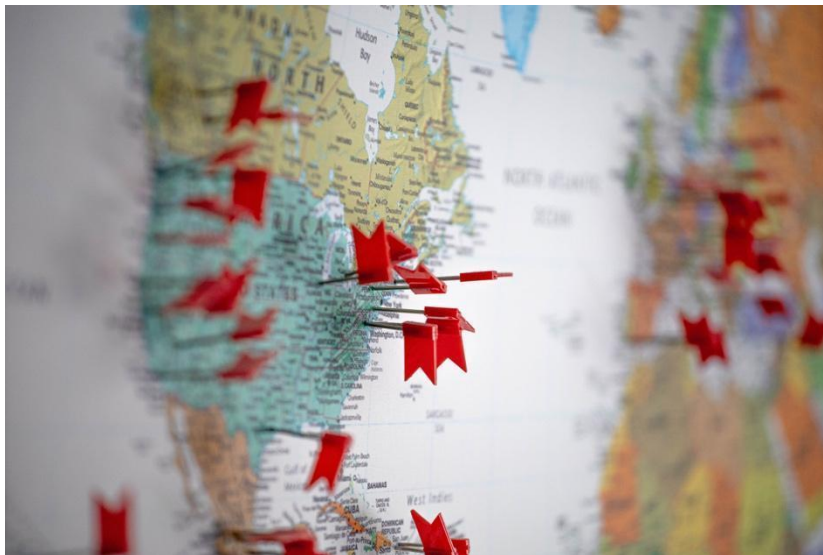


Supermarket [imagen en línea]. (s.f.) Extraída de <https://blog.blackcurve.com/pricing-ideas-to-boost-sales-in-retail>.



- f) Las operaciones. La operación es la parte más importante de toda la revisión posterior a la acción para los productos que se venden en eventos o que están involucrados en su ejecución. Si usted es un socio de indumentaria del evento y su actividad principal consiste en la gestión de la tienda de mercaderías autorizadas dentro del estadio, su trabajo principal es asegurarse de que la tienda tenga stock suficiente, las líneas de negocio sean adecuadas, la conexión y las terminales utilizadas para los pagos funcionen bien. las bolsas sean suficientes y la comunicación, es decir, los carteles y las pancartas sean claros para motivar a los aficionados a que compren. La revisión posterior a la acción debe incluir todos los elementos mencionados anteriormente clasificados por día y lugar.
- g) La gestión de crisis. En todos los eventos, surgirán crisis que el equipo deberá gestionar. Por lo general, estas dificultades surgen porque un atleta tuvo mal comportamiento o no pasó el control de dopaje, o por un accidente automovilístico que involucra al personal o a los ejecutivos, o también por un problema que surge en el hotel donde se lleva a cabo el programa de hospitalidad, entre otras cosas. Es importante que la revisión posterior a la acción registre todos los eventos e informe en detalle cómo se abordaron. Dado que la mayoría de las crisis se repiten con frecuencia, es decir, ocurrirán nuevamente en el próximo evento, debemos saber cómo manejarlas para ahorrar tiempo y recursos la próxima vez que se repitan.

Figura 11. Mapa



Map [imagen en línea]. (s.f.) Extraída de <https://www.asianamericanchristiancollaborative.com/article/how-i-became-citizen-redistricting-commissioner>.

- h) Problemas con los titulares de los derechos. A medida que comienza el evento, los titulares de los derechos pueden tener dificultades para otorgar algunos derechos. Los eventos fluyen con naturalidad, pero en algunos casos, les resulta imposible respetar lo que acordaron a pesar de sus buenas intenciones. El patrocinador es responsable

de identificar el problema, abordarlo con el titular de los derechos y resolver cómo le “reembolsarán” lo adeudado, ya sea con otros derechos o beneficios. Cada caso particular debe registrarse y ser utilizado más adelante cuando el titular de los derechos sea notificado y, con el tiempo, en una futura negociación o extensión del acuerdo.

Figura 12. Llamado de emergencia



Emergency pull [imagen en línea]. (s.f.) Extraída de <https://thesecuritydistillery.org/all-articles/politics-of-planetary-emergency-blog>.

- i) Programas de hospitalidad Esta es una de las áreas más delicadas de todo el programa de patrocinio. Si bien los programas de hospitalidad pasan desapercibidos para los consumidores, son de gran importancia para la alta dirección, los clientes, los miembros de la junta, los inversores, entre otros. Estos programas le brindan la oportunidad a la empresa de mejorar su reputación. Cuando los problemas suceden, deben ser abordados de inmediato y ser registrados de manera adecuada.

Figura 13. Acto de hospitalidad



Extraída de Unsplash, por F. Gunawan, 2021. <https://unsplash.com/photos/rXwV9ZMtYr0>.

- j) El alcance de la activación. Incluye la cantidad de países que promocionaron ese evento, los clientes afectados, las promociones o campañas que se lanzaron, el volumen de productos vendidos, los ingresos incrementales y las ganancias generadas por país o región, las nuevas iniciativas, las marcas listadas en los clientes, el espacio extra en la tienda creado por la campaña, los nuevos clientes, las ofertas ganadas gracias al evento, y más. El impacto empresarial que genera el patrocinio debe quedar plasmado en esta sección. Esta será la base para el cálculo del ROI.

Figura 14. Copa Mundial de la FIFA 2018 Coca-Cola EA



Coca-Cola EA FIFA 2018 FIFA World Cup [video en línea]. Extraído el 4 de abril de 2022 de <https://www.youtube.com/watch?v=6ErzVDwcla0>. Captura de pantalla realizada por el autor.



- k) Las actividades con los socios. En el sentido más amplio de las asociaciones, todos los subproyectos específicos que se desarrollaron para esta campaña deben informarse como tales. Este capítulo incluye iniciativas como: (a) trabajar con un artista y un sello discográfico para crear la banda sonora de la campaña, (b) asociarse con un editor para crear una extensión de la campaña basada en videojuegos, (c) trabajar con otro patrocinador para desarrollar activaciones conjuntas o primas, (d) lanzar una promoción creada para el cliente, entre otras cosas.
- l) El alcance de la activación en el país anfitrión. La descripción es la misma que la anterior pero enfocada en el país anfitrión. Es importante realizar el seguimiento por separado del país anfitrión, en especial en eventos globales porque son responsables de una parte desproporcionada de la inversión total de la empresa. En el análisis del ROI, se recomienda que las evaluaciones internacionales y del país anfitrión se desarrollen por separado. De esta manera, se calculan dos ROIs y se brinda una evaluación más realista de las inversiones y el rendimiento. Spoiler: en la mayoría de los casos, las inversiones realizadas en el país anfitrión no se amortizarán y darán lugar a un ROI negativo.
- m) Los proyectos de innovación. Muchas empresas utilizan los patrocinios para lanzar nuevos productos o nuevas tecnologías que se incorporan a sus productos ya existentes. Si bien este lanzamiento no depende del evento, la exposición y el interés del consumidor beneficiarán a estos nuevos productos. Las empresas automovilísticas lanzarán nuevos modelos, las empresas tecnológicas lanzarán nuevas funciones para sus productos, las empresas de bienes de consumo lanzarán nuevos sabores y los patrocinadores de comida rápida lanzarán nuevos bocadillos. Si desea beneficiar a la revisión posterior a la acción, es importante que registre cómo el patrocinio benefició el lanzamiento de esta innovación: si el lanzamiento fue más barato, más rápido, más impactante, entre otras cosas. Esta información, convertida a una cantidad en dólares, también se utilizará como aporte para calcular el ROI.



Figura 15. BMW 2012 en los Juegos Olímpicos de Verano de Londres



BMW 2012 London Summer Olympic Games [imagen en línea]. (s.f) Extraída de <https://www.automoblog.net/40-down-3960-to-go-bmw-delivers-vehicles-to-olympic-committee/>.

- n) Las campañas de participación de los empleados. Algunos eventos tienen el poder de involucrar a los empleados, haciéndolos sentir orgullosos de trabajar para la empresa y menos interesados en abandonar el empleo ante la llamada del primer reclutador. Se puede evaluar el impacto que tuvo ese patrocinio en los empleados a través de una encuesta previa y posterior a la participación de ellos en el evento. Esta información, convertida a una cantidad en dólares, también se utilizará como aporte para calcular el ROI.
- o) La cobertura de las relaciones públicas por los medios. Algunas empresas y sus campañas despertarán interés en la prensa especializada o incluso en la prensa general. En consecuencia, pueden conseguir la exposición gratuita en todos los medios. Durante la revisión posterior a la acción, el equipo de relaciones públicas informará sobre los resultados y ayudará a cuantificar el impacto (en dólares) de la cobertura que consiguieron de los medios. Los resultados también se agregarán al cálculo del ROI.

Figura 16. Periódico



Extraída de Unsplash, por A. Eletu, 2015. <https://unsplash.com/photos/E7RLgUjjazc>.

p) El apoyo de las agencias. Las campañas complejas requerirán el apoyo de muchas agencias especializadas como las agencias de medios de comunicación, las agencias digitales, las agencias de relaciones públicas, las agencias de diseño, las agencias de activación de eventos, las agencias hoteleras y muchas más. Al finalizar el evento, es importante evaluar el desempeño frente a un conjunto de medidas específicas y prealineadas, y tener una sesión informativa con cada una de ellas. El diseño de una tarjeta de logros en la que se clasifique el trabajo que se realiza en la empresa, aunque todavía no lo hayan terminado, lo ayudará a seleccionar agencias que lo apoyen en su próximo evento patrocinado.

4) La elección del momento oportuno: ¿cuándo es el mejor momento para llevar a cabo una revisión posterior a la acción?

En el mejor de los casos, lo antes posible. Lo ideal sería un par de semanas después de que termine el evento, ya que toda la experiencia aún sigue dando vueltas en la mente del equipo. Ese es el mejor momento. Los líderes del flujo de trabajo de cada área necesitarán algo de tiempo para recopilar toda la información y producir sus informes y presentaciones.

Es importante destacar que no toda la información necesaria estará disponible en cuestión de semanas. El informe del rendimiento comercial, en especial el que proviene de los proveedores, como la participación en el mercado, el valor de la marca, entre otros, puede demorar semanas, si no meses, en completarse.

En mi experiencia, lo que mejor funciona para las revisiones posteriores a la acción es realizar una reunión un par de semanas después de finalizar el evento y obtener la mayor

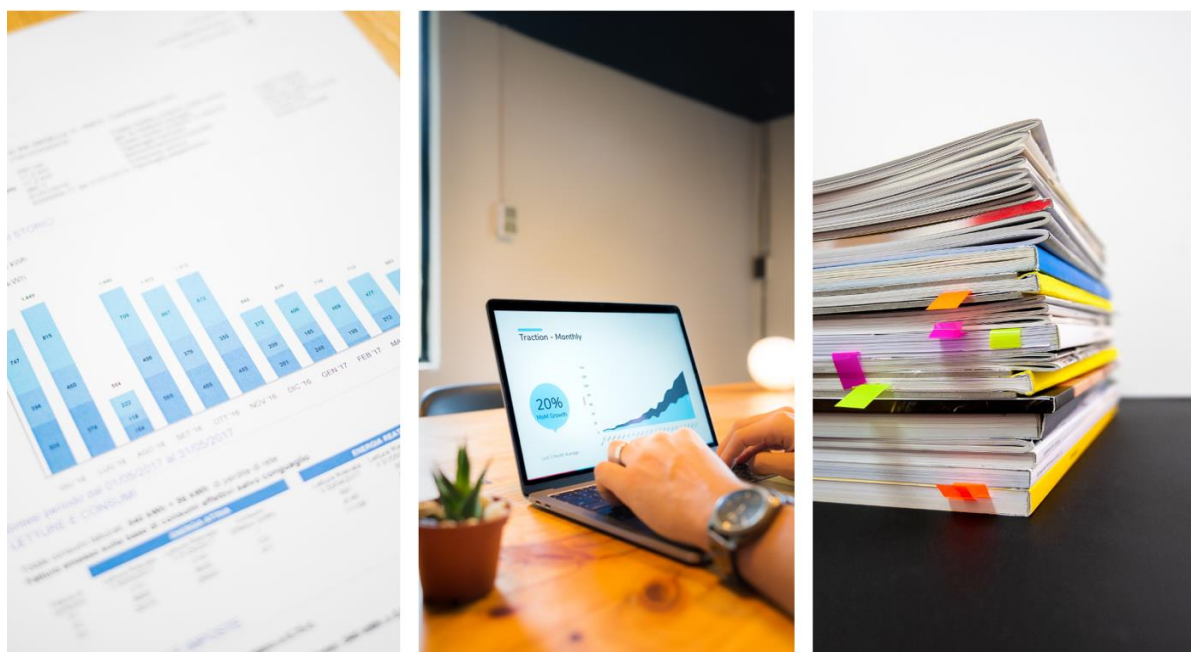


cantidad de datos posible. Es posible que el líder del proyecto y algunos líderes del flujo de trabajo deban reagruparse más adelante, cuando el resto de la información esté disponible para completar el análisis y producir el informe final para los gerentes.

5) El resultado

La revisión posterior a la acción creará algunos productos diferentes según la audiencia.

Figura 17. Informe resumido



Extraída de Unsplash, por G. Tomassetti, 2018. <https://unsplash.com/photos/QCbZ4ASLhM8>; Presentation. Extraída de Unsplash, por Slidebean, 2020. <https://unsplash.com/photos/J3AV8F-B42M>; Stack of papers. Extraída de Unsplash, por B. Klutsch, 2019. <https://unsplash.com/photos/nE2HV5AUXFo>.

Los equipos de patrocinio actuales y futuros, recibirán una serie de informes por flujo de trabajo que detallarán todas las actividades, con mucha información, fotos y videos. Si el equipo de patrocinio renuncia al día siguiente, el nuevo equipo que empieza en la empresa debería poder leer la revisión posterior a la acción para entender lo sucedido en el evento como si hubiesen estado allí. El objetivo de estos informes es preservar la historia y brindarles la información necesaria a las futuras generaciones de gerentes que llevarán adelante esta labor y función. Los informes deben leerse con detenimiento.

El liderazgo comercial y de marketing será informado a través de una presentación en la cual se detallarán el resumen de los resultados y los aprendizajes clave. La presentación debe tener un enfoque especial en las comunicaciones de marketing y los programas para clientes ya que son las áreas de mayor interés para esta audiencia. Esta presentación deberá entregarse un mes después de la finalización del evento.



La alta dirección recibirá un informe ejecutivo de un par de páginas centrado en los resultados comerciales y financieros del programa, los resultados del ROI de toda la campaña, siempre y cuando sea posible, y las sugerencias para dar los siguientes pasos, es decir, la futura relación entre la empresa y el titular de los derechos.

Todos los pasos mencionados con anterioridad son ideales para una campaña de patrocinio compleja, plurianual y multiregional o global desarrollada por una empresa multinacional. Para eventos o empresas más pequeñas, la lógica aún se aplica, pero requiere reducir algunas de las actividades y eliminar las que no se aplican.

El mensaje importante que se quiere transmitir con este proceso es que para tener éxito, se necesita mucha preparación, planificación y disciplina. La solución más fácil siempre será olvidar todo lo que sucedió y pasar al siguiente evento o campaña. Si bien esto es posible y no tiene impacto a corto plazo, es nuestro deber como líderes de patrocinio comprender lo que acabamos de hacer, aprender de ello y mejorar para futuras oportunidades. En este caso en particular, la solución más fácil no siempre es la mejor. El esfuerzo será recompensado a lo largo de su carrera.

Figura 18. Ponga más esfuerzo



Extraída de Unsplash, por J. Whitfield, 2016. https://unsplash.com/photos/sm3Ub_IJKQg.

Cancelar un patrocinio

Como se detalló con anterioridad en este curso, existen muchas razones para que un patrocinador rescinda anticipadamente un contrato, como el mal comportamiento de los ejecutivos titulares de derechos o los atletas, es decir, problemas de corrupción, abuso de drogas, dopaje, acoso, entre otras cosas. Esto ha sido explicado en la **cláusula moral**.

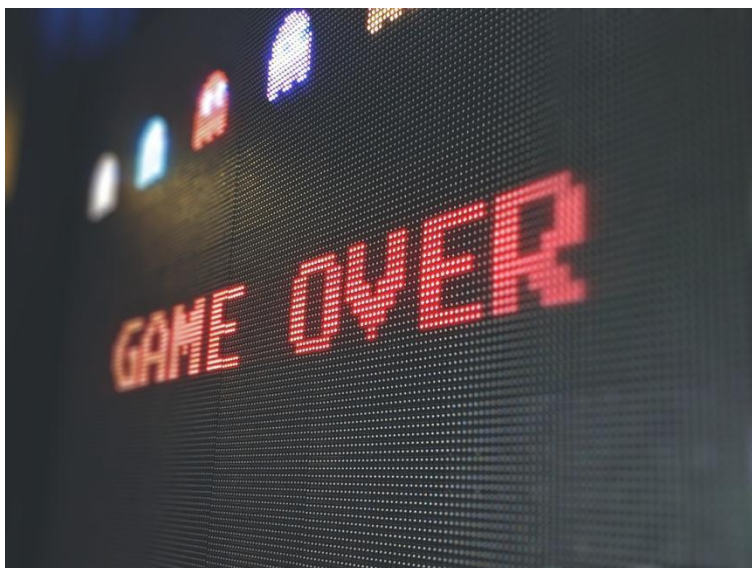
El tema de este módulo no está relacionado con estos casos extremos. Nos centraremos en los casos en los que un patrocinio llega a su fin y, por muchas razones, no se renueva. La relación puede quedar en buenos términos si se gestiona de manera adecuada.

La cancelación de un acuerdo de patrocinio no es algo que se anuncia. Cuando las partes firman el acuerdo, el patrocinador y el titular de los derechos realizan campañas y eventos para anunciar la relación recién establecida, pero el fin de esa relación suele ser silencioso y discreto. El patrocinador no quiere quedar como alguien que no apoya al socio o a la comunidad y el titular de los derechos quiere evitar la publicidad negativa. “¿Por qué se va la marca X?”, se preguntarán algunos. Por este motivo, existe tanta discreción cuando se trata del proceso y las razones por las cuales una relación llega a su fin.

El mejor argumento para terminar un patrocinio es que el patrocinador alcanza sus objetivos principales.

Si durante la definición de los objetivos comerciales, las estrategias y los planes para el patrocinio se desarrollan adecuadamente, la empresa comprenderá con claridad lo que está tratando de lograr. A lo largo del acuerdo, el equipo de patrocinio seguirá supervisando el desarrollo del trabajo frente a los objetivos. Este proceso de seguimiento se detallará al final de cada evento y seguirá los pasos del proceso de revisión posterior a la acción.

Figura 19. Fin del juego



Extraída de Unsplash, por Sigmund, 2020. <https://unsplash.com/photos/By-tZImt0Ms>.

Si todo sale según los planes originales, en algún momento la empresa alcanzará su objetivo y los activos contratados ya no serán necesarios. Eso no significa necesariamente que el patrocinio deba ser cancelado. En este punto, deberían dejar de utilizarse los activos que se contrataron en una primera instancia.

Los mejores titulares de derechos son los que están reevaluando constantemente el valor que les ofrecen a sus socios y haciendo ajustes para mantener el estatus de la empresa.

Ellos saben que las industrias, las empresas y las personas cambiarán, y que es probable que la escala de valor continúe. Antes de que se les informe que los patrocinadores ya no renovarán el acuerdo, pueden anticiparse a las nuevas necesidades y rediseñar la oferta. En particular, esto sucede con las relaciones a largo plazo, como las de FIFA, el COI, la UEFA, entre otras, en las cuales un acuerdo puede durar hasta 16 años.

Figura 20. Coca-Cola en los Juegos Olímpicos de Ámsterdam 1928



Coca-Cola 1928 Amsterdam Olympics [video en línea]. Extraído el 4 de abril de 2022 de <https://olympics.com/ioc/partners/coca-cola-mengniu>. Captura de pantalla realizada por el autor.

Cuando el titular de los derechos puede adaptarse, tiene mayores posibilidades de retener a sus socios. Coca-Cola y Omega han estado asociados con el Comité Olímpico Internacional desde 1928 hasta 1932 respectivamente. Esta relación comenzó antes de que existieran los televisores y de que se pudiera viajar a nivel internacional, evolucionó a lo largo de las décadas junto con el mundo digital de 2020 y adquirió más importancia que nunca (haga clic para ver).

La Asociación Olímpica Mundial de la empresa se extiende hasta los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2032. Los activos y los derechos adquiridos por Omega en 1932 se diferencian mucho con respecto a los que adquirieron en el acuerdo que firmaron recientemente.



Figura 21. Heineken y la Liga de Campeones de la UEFA



Heineken and the UEFA Champions League [imagen en línea]. (s.f.) Extraída de <http://www.marcaenzona.com/post/heineken-patrocinara-la-uefa-euro-2020>.

Heineken y la UEFA Champions League es otro ejemplo de una asociación que duró y evolucionó a lo largo de las décadas. “La relación de la empresa cervecera con la UEFA Champions League ya está bien establecida y se remonta a más de 25 años” (HEINEKEN se asocia con la UEFA EURO 2020™ y renueva el patrocinio de la UEFA Champions League, 2019).

Al igual que Omega y el COI, la relación pasó de la visibilidad y la conciencia a la experiencia con el mundo digital. Cada acuerdo generaba otra oportunidad para que la UEFA actualizara su oferta, mantuviera feliz a Heineken y extendieran su acuerdo.

Sin embargo, no todos los titulares de derechos son capaces de hacer lo que el COI y la UEFA han hecho por Omega y Heineken. A veces no entienden la naturaleza del cambio continuo de los negocios o no pueden repensar su propio modelo de negocio. El resultado es la falta de interés. Estos son los titulares de derechos que no les dejan a los patrocinadores otra opción más que finalizar los acuerdos.

Si tiene que terminar un patrocinio hágalo pronto y sea honesto y justo.

Los titulares de derechos necesitan el dinero de los patrocinadores para pagar sus cuentas. Si la finalización de la relación de patrocinio es inevitable, cuanto antes les informe acerca de su decisión, mejor. Tendrán más tiempo para procesar y planificar cómo manejar el déficit financiero que se generará por la salida del patrocinador. Esto incluye buscar un nuevo patrocinador para la misma categoría.

Figura 22. Camp Nou, Barcelona



Extraída de Unsplash, por P. T'Kindt, 2019. <https://unsplash.com/photos/DPYt6UBqgOg>.

Encontrar nuevos patrocinadores, contactar a las personas adecuadas de las nuevas organizaciones, programar llamadas y reuniones, presentar y, finalmente, cerrar un nuevo acuerdo puede llevar meses. Según el activo, el precio y el estado general de la economía, las cosas pueden tardar más de un año en completarse.

Un buen ejemplo es el reemplazo de la marca de un patrocinador que aparece en la parte delantera de la camiseta de clubes de fútbol populares o los patrocinadores principales de eventos. Debido a que estos acuerdos pueden valer millones de dólares y durar varias temporadas, reemplazar al socio de una marca puede ser una tarea muy desafiante para los equipos comerciales.

Si quiere finalizar un acuerdo plurianual, puede avisar un año antes para que los titulares de derechos puedan hacer lo necesario para proteger sus finanzas.

Sea honesto.

Infórmele a la otra parte acerca de su decisión personalmente y explíquele las razones por las que no extenderá el patrocinio. Compórtese como una persona adulta y pase por alto las relaciones personales establecidas durante este vínculo. A veces el negocio exige algo diferente, otras veces, la empresa no puede realizar otra inversión, o la estrategia ha cambiado, o el equipo directivo ya no cree en inversiones de ese tipo.

Independientemente de lo racional, sea directo y claro. El titular de los derechos lo valorará. Por último, sea justo.

Haga todo lo posible para apoyar a su ex socio. Hágale conocer su decisión con tiempo, ofrézcase como voluntario para hablar con otros socios potenciales de otras categorías, reconozca públicamente las cosas buenas que la asociación ha hecho por su negocio, entre otras cosas. Haga todo lo que pueda de manera pública o privada para allanarle el camino.

Un buen patrocinador también es amable cuando la relación se termina. Al principio puede no ser notorio pero todo el mercado se dará cuenta y eso se reflejará de manera positiva en la reputación de su empresa. Los titulares de derechos quieren que les paguen bien, pero también quieren trabajar con empresas que valoren su trabajo y los traten con respeto.

Conclusión

Algunos de los conceptos que analizamos en este módulo no son importantes para la mayoría de las personas ajenas a las empresas para las que trabajamos. Es posible que los consumidores y los aficionados no le presten mucha atención a su evolución como patrocinador o a la sutileza con la que rescinde un acuerdo de patrocinio, pero estas tareas son fundamentales para su desarrollo personal y su éxito como profesional en el rubro de patrocinios.

La revisión posterior a la acción y los acuerdos existentes son cosas que todo buen gerente de patrocinio debe dominar. Todas las buenas empresas pueden organizar un evento, pero solo las mejores pueden superar sus capacidades para convertirse en la mejor patrocinadora.

Esforzarse sin que nadie lo note impacta de manera más prolongada y significativa en el negocio. Esta es una contribución que solo los profesionales del patrocinio pueden hacer. Forma parte de la descripción de nuestro trabajo y de nuestra obligación moral para hacer las cosas bien.



Referencias

HEINEKEN partners with UEFA EURO 2020™ and renews UEFA Champions League sponsorship. (13 de noviembre de 2019). Heineken. <https://www.theheinekencompany.com/newsroom/heineken-partners-with-uefa-euro-2020-and-renews-uefa-champions-league-sponsorship/>.

