



# **¿CÓMO SACAR EL MAYOR PROVECHO AL PATROCINIO DEPORTIVO?**

MÓDULO 4.  
ACTIVACIONES Y  
DERECHOS ADQUIRIDOS  
POR AUSPICIOS

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## **Módulo 4. Activaciones y derechos adquiridos por auspicios**

### Unidad 4.1 Activaciones en los patrocinios

¿Qué es una activación?

Hay muchas formas de hacer publicidad o de promocionar nuestra marca. Una de ellas es comprar un espacio en algún lugar físico para tener visibilidad de marca y promocionar nuestra empresa. De esa manera, tendremos llegada a la gente que circula por el lugar donde se ve ese espacio: De antemano, cabe tener definido que la gente que pasa por ese lugar nos interesa como público objetivo. También puede coincidir que ese espacio esté en un lugar estratégico donde pase mucha gente o sea un espacio que habitualmente se grabe o filme para luego proyectar dentro de los canales de televisión. Eso sería publicidad tradicional. Ahora bien, cuando hablamos de patrocinio deportivo, hablamos de muchas aristas (además de cartelería y de visibilidad de marca), que desarrollamos a lo largo de los módulos anteriores.

La activación es la parte del auspicio que no es estática. Tenemos una parte estática y otra parte en movimiento. La parte en movimiento será dada por una activación. Esta activación se da desde el momento en el que nosotros hacemos algo para generar ese mismo movimiento y hacemos que las personas (que están dentro de ese rango que queremos llegar) se sientan beneficiadas o atraídas por la publicidad vista y por la activación que hacemos. Ello, para lograr que, de esta manera, consuman nuestros productos o simplemente empaticen con nuestra empresa.

El objetivo final es ocupar, dentro del posicionamiento de las marcas en la mente de los consumidores (llamado, técnicamente, *'top of mind'*), donde se posicionan las marcas más afines y las consideradas mejores, los primeros puestos con nuestras empresas. Activamos los patrocinios para darles las herramientas necesarias a las personas, a fin de lograr las primeras posiciones de empatía dentro de la cabeza de los consumidores con nuestra marca o nuestros productos.

Lo primero que a pensar cuando hacemos una activación es en qué momento o lugar tenemos disponible a la mayor cantidad de gente a la que queremos alcanzar con esta

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

activación. Si será presencial, tengamos en cuenta los días de espectáculo, los días de partido. Aquí tenemos varios momentos que son muy buenos a la hora de activar. Ellos son el prepartido, el entretiempo y el pospartido. Cabe destacar que también existen ciertos momentos dentro del partido en los que podemos activar como marcas, pero no siempre es beneficioso. Por ejemplo, sacar del foco del partido a las personas, para hacer una activación. Por esto, las mejores activaciones dentro de los partidos se dan cuando uno puede participar de manera activa sobre algo que le interesa y tenga la intención de agregar un valor (votar el jugador de partido, votar quién fue el jugador más destacado, o también alguna información relevante, como auspiciar o activar los cambios de un jugador por otro) al realizar alguna acción que activará un momento que, generalmente, es estático.

Veamos cada uno de los momentos en los que podemos hacer activación.

- El primero es en el prepartido: la activación más común que se puede hacer es un *fanfest* donde reuniremos a la gente que elijamos, en conjunto con una marca, en algún lugar específico del estadio, a fin de tener varios *stands* de las marcas que quieran activar y, dentro de los mismos, tener un llamado a la acción para que la gente tenga empatía con la marca. Trataremos de involucrar los sentimientos de las personas con empatía y con una buena sensación de la marca mediante el acompañamiento al club (exhibir alguna copa que haya ganado el club para sacarse fotos, la pelota del partido, etc.).
- Luego, tenemos el entretiempo. Allí podemos realizar pocas activaciones. Una puede ser dentro del campo de juego (en caso de que esté permitido) hacer algún juego donde la gente pueda, por ejemplo, patear desde mitad de cancha y, si acierta al arco, ganarse un premio de la marca. Otra forma sería tener un espacio especial para la gente que invito y activo con mi marca, contratar algún catering y alguna celebridad para hacer pasar un buen momento a la gente, así lograr que la marca les haga vivir algo diferente a lo que se vive generalmente dentro de las canchas del fútbol.
- En el pospartido (con consideración de cómo haya salido el partido). En caso de un resultado negativo, la recomendación es no hacerlo. Si se gana, podría regalarse algo, un cupón de descuento por la victoria o algo que invite a la compra, para que la activación no quede solo en una buena sensación, sino que también pueda transformarse en ventas y podamos medir el impacto real de una acción.

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

Como clubes tenemos otra ocasión muy especial que, generalmente, no tenemos en cuenta, que es cuando nuestro equipo juega de visita. Podemos armar un *fanfest* dentro de nuestro estadio, con alguna pantalla gigante (contratarla, alquilarla o, si tenemos algún lugar donde proyectar el partido) podemos invitar y fidelizar gente que siempre vaya de local y activar con nuestros *sponsors* para que inviten clientes y pasar un buen momento en este *fanfest* montado dentro de nuestro propio estadio cuando el equipo juega en otro lado.

Existen otros momentos donde podemos activar, no necesariamente debe jugar el equipo, tanto para cuando ganamos como cuando perdemos. En estos casos, apelaremos a lo que es la identidad de las personas con el club. Si ganamos, podemos premiar a la gente y, si perdemos, podemos utilizar el premio al acompañamiento siempre, a la fidelidad del hinchas y hacer entender que, tanto el patrocinador como los hinchas, velan por el bienestar del club. Si se pierde podríamos utilizar una activación donde digamos que siempre acompañamos sin importar el resultado (en las malas mucho más) y, de esa manera, activar con algún beneficio para las personas, al demostrar que, a pesar del mal resultado, pueden tener algo positivo y eso es gracias a la marca.

Como conclusión debemos comprender que en el deporte hay tres resultados posibles: ganar, empatar y perder, pero solo una opción posible, siempre hacer. Por más que se pierda, la manera de decir las cosas puede cambiar, pero no dejar de activar, ya que el patrocinio perdería su razón de ser y no utilizaríamos el mismo de la mejor manera para sacar provecho.

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

Figura 1: Activación de la selección colombiana con sus patrocinadores durante un partido de visitante en un recinto de un auspiciante

The poster features four Colombian football players in their yellow and red kits, celebrating with their arms raised. The background is a vibrant yellow with a blue and red abstract graphic. The text '#SOCIOS DE LA SELE FAN FEST' is prominently displayed in large, colorful letters. To the right, a dark blue box contains event details: 'VEN A LA TRANSMISIÓN EN PANTALLA GIGANTE DEL PARTIDO:' followed by the Argentinian and Colombian national flags, 'ARGENTINA VS COLOMBIA', 'BOGOTÁ', '1 DE FEBRERO', and '(M movistar arena)'. The Tuboleta logo and website are at the bottom of this box. A white banner at the bottom lists sponsors: AGUILA, Bancolombia, HOME CENTER, movistar, COLOMBIA, adidas, servientrega, and BetPlay. A blue footer bar contains the text 'PANTALLA CÚBICA 360º | ARTISTA EN VIVO | SHOWS DE MEDIO TIEMPO | DJ'.

Fuente: Tuboleta, s.f., <https://bit.ly/47yPCWN>.

### Armado de las activaciones

Una vez que una marca nos confirma una activación, procederemos al armado de la misma. La planificación en tiempo y forma, con todos los involucrados y todos los protagonistas avisados y a sabiendas de cuál es la función de cada uno, para no dejar nada librado al azar, sirve para que la activación pueda llevarse a cabo de la mejor manera. Una de las recomendaciones es armar una hoja de activación u hoja de evento, por cada acción particular que hagamos, donde listaremos las diferentes etapas de esa activación, los diferentes involucrados y las tareas de cada uno.

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

La hoja de activación es ideal armarla en conjunto con las áreas que se involucren para realizar la acción. Pongamos un ejemplo como para tener en claro de lo que hablamos. Supongamos que una marca activará antes de empezar el partido una zona VIP (siglas del inglés, *very important people*) donde se llevará a algunos clientes de una empresa a conocer el estadio antes que llegue el plantel. También conocerán el campo de juego, luego se los invitará a un palco VIP, donde tendrán un catering y podrán ver el partido en ese lugar. Al finalizar el partido, podrán presenciar la conferencia de prensa como unos periodistas más, para vivir una experiencia distinta y estar dentro de lo que es el 'detrás de escena' de un partido de fútbol.

Una activación que parece tan simple, involucra muchísima gente. Repasemos todo lo que involucra esta acción. Primero, tendremos que dar aviso al plantel y a los utileros que ya se encontrarán dentro del vestuario, para que sepan que cierta cantidad de personas ingresarán para una activación por un tiempo determinado. Ellos nos dirán cuánto tiempo pueden estar y a qué hora tenemos que estar fuera del vestuario, para no interrumpir la correcta planificación del equipo antes de un partido. Luego tenemos que avisar al encargado de la cancha para pisar el campo de juego (existen canchas donde no se permite antes de un partido). Pero, también avisar o averiguar con el veedor del torneo que se juega si está permitido o no hacerlo, además de cuánto tiempo antes debo dejar libre el campo de juego. Paso siguiente, tendremos que involucrar al encargado de palcos para que sepa que durante ese partido tendremos a gente invitada que verá el partido en ese lugar y listamos a las personas acreditadas para eso. Recomendamos realizar acreditaciones (generalmente de cartón o plástico) para que puedan colgarse y no tener inconvenientes a la hora de moverse dentro del estadio. Contrataremos un catering especial o contrataremos a la empresa gastronómica del estadio para que esta gente tenga su comida en tiempo y forma.

Veremos que algunos temas parecen muy obvios, pero, para hacer una activación dentro de una cancha, tenemos que tenerlos en cuenta a fin de asegurarnos que todo salga bien. Finalmente, las acreditaciones que les hicimos a estas personas también tienen que tener el acceso a la conferencia de prensa. Le avisaremos a los periodistas que llevamos una activación adelante, para no generar confusiones y, además, hay que avisarle a la gente encargada de la sala de conferencia de prensa para que sepa que tiene que dejarlos pasar y disponer un lugar especial para que se ubiquen. Una vez finalizado esto, si es necesario, pondremos un transporte para dejar a todos en un punto en común.

Los puntos vistos tienen que ser hablados en una reunión previa con toda la gente involucrada, o por lo menos con los jefes de las áreas involucradas, y en la hoja de evento se

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

pasará en limpio: cada uno tendrá sus tareas, los horarios en los que tienen habilitado cada lugar y, finalmente, terminada esa reunión, todos los encargados de cada área firmarán la hoja de activación para hacerse responsables de las funciones de cada uno. Realizar esta rutina evita muchos inconvenientes a la hora de dar avisos sobre las cosas y sobre el involucramiento de la gente que tiene que llevar adelante cada una de las funciones y las tareas.

Es conveniente tener un interlocutor de activaciones que sea siempre el mismo, debe ser quien organice la reunión previa y de aviso de todo lo que se realizará en cada uno de los partidos. Con esta persona tendremos bien ordenado todo lo que se activa en un día de partido y no dejaremos nada librado al azar que pueda llegar a hacer que algo falle y que las marcas no queden conformes con el actuar del club a la hora de activar. Es fundamental entender que cuando activamos, las marcas ponen muchos ojos y muchos focos en esta parte, para saber si el año siguiente renovarán el patrocinio y si realmente valió la pena todo lo que hicieron durante su auspicio.

### **Patrocinios sin activación y activación + experiencias**

Los patrocinios son paquetes de activos y experiencias que tenemos para darle a los auspiciantes. Por ende, tengamos en cuenta que las activaciones vienen incluidas por contrato dentro de los derechos que tienen los patrocinadores cada año. Recomendamos hacer un archivo, en algún formato rápidamente legible, para saber qué lugares serán ocupados por cada *sponsor* (por cada marca o empresa) y qué lugares todavía tengo disponibles para comercializar. Además de eso, tener una columna donde podemos listar las activaciones que se encuentran por contrato y que debemos cumplir y llevar un control exhaustivo y que recordaremos a las marcas que están disponibles a medida que pase el tiempo de validez del contrato.

Puede suceder que algún patrocinio no tenga activación, ya que la marca no cuente con recursos humanos para llevarlas a cabo o, sencillamente, no sea el objetivo o la estrategia de la empresa. Será trabajo nuestro ayudar a la empresa y poner los recursos humanos necesarios para llevar a activar los patrocinios, en caso de un patrocinador sin activación, ya que el mismo se asemejaría a buscar una pauta publicitaria paga en un lugar fijo y, claramente, el mundo del fútbol es más caro que un cartel estático en algún lugar.

Tengamos en cuenta que, si nosotros no agregamos ese valor, si no le ofrecemos activaciones o si no ponemos nuestra voluntad para que esto suceda, el patrocinio no tendrá razón de ser y al año siguiente seguramente no renueven. Podemos decir que poner recursos

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

humanos nuestros o, por lo menos, cotizarle las horas hombre con personal propio, que pueda hacer estas activaciones y guiarlos a medida que pasa el contrato, es una de las principales tareas del departamento de *marketing* para con los patrocinadores. Cabe tener en cuenta que nosotros somos las guías de las marcas a la hora de realizar activaciones en el mundo del fútbol, ya que la mayoría de las empresas que ingresan dentro de los patrocinios deportivos no tienen experiencia en los mismos. Nosotros debemos mostrarles el camino de un patrocinio exitoso y con números favorables para que no haya dudas a la hora de la renovación.

Dada la similitud entre ambas, puede suceder de confundir activación con experiencia. La activación dijimos que era pasar de la publicidad estática de un auspicio al movimiento, al activar el mismo con alguna acción. Ahora bien, tendremos experiencias, pero no siempre una activación lo es. Por ejemplo, una buena activación puede ser un cupón de descuento para los primeros que contesten algún *post* del club y no necesariamente eso se vea reflejado en una experiencia. Las mejores activaciones son las que vienen incluidas dentro de una experiencia. Ese momento será inolvidable para la persona y lograr que alguien viva una experiencia, es mucho más eficaz que invertir mucho dinero en la recordación de la empresa. La recordación de la marca depende solo de la memoria, pero la experiencia, al involucrar los sentimientos, será recordada instantáneamente por la persona. Hacerle vivir una situación con experiencias de valor incalculable, que de otra manera no podría haber conseguido, se transforma en la mejor manera de fidelizar un cliente.

Un patrocinio tiene mucha visibilidad de marca, darle los lugares más beneficiosos a los que más pagan, pero, sumado a esto, la tarea fundamental para un auspicio exitoso será guiarlos en las activaciones y sumarles experiencias que sean inolvidables para sus clientes. Un patrocinador contento nos asegurará muchos años de *sponsors* que llenarán las arcas del club y darán continuidad al trabajo que hacemos. La única manera de que una marca no renueve su patrocinio, activaciones y experiencias con nosotros, debería ser por razones presupuestarias (que sea recortado). Así y todo trataremos de hacer que la marca se quede de alguna u otra manera, mediante el ofrecimiento de alternativas. Si nos encontramos con una marca conforme y con la intención de continuidad, pero con menor presupuesto por motivos ajenos a nuestro auspicio, podemos ofrecer renovar solo con experiencias y activaciones, sin presencia de marca y que la misma se dé orgánicamente dentro de las redes sociales.

Cuando cobrar una activación (extra del auspicio)

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

Cuando tenemos que activar, muchas veces nos damos cuenta de que necesitamos gente extra. Conocemos la dificultad del escaso capital humano que tenemos dentro de los clubes, ya que generalmente no abundan y no contamos con muchas personas para desenvolverse dentro de estas activaciones que le estamos ofreciendo a los patrocinadores. Si tenemos en cuenta que, para un partido o un espectáculo deportivo, contratamos personal extra eventual para el correcto desarrollo del partido (controles de entradas, cajeros, cuidadores, acomodadores, etc.), también evaluaremos la posibilidad de tener este personal eventual para el equipo de *marketing*. Es recomendable que sea una agencia de *marketing* que haya trabajado en el deporte en el pasado, o hacer convenios con universidades donde existan estudiantes de gestión deportiva, *marketing* deportivo, o alguna carrera relacionada con los eventos deportivos donde podamos tener pasantías o contratos eventuales por partido. De esta manera, contaremos con personas que tengan conocimientos previos y también que nos abaraten costos comparado con el gasto que se incurre en una agencia para realizar alguno de estos eventos (en caso de que no contemos con el presupuesto).

Cabe considerar que los patrocinadores pagan muchísimo dinero para tener todas las prestaciones dentro de un contrato. Y nosotros debemos, una vez que corre la vigencia del mismo, reunirnos con las áreas correspondientes para solicitar lo que necesitaremos a lo largo del patrocinio. Así, puede decirse que todo lo que se gaste para un contrato de un patrocinador es autosostenible por el hecho de haber calculado, con base en la cuenta que hecha con anterioridad, para cobrar el auspicio (que incluye tener estas activaciones y experiencias). Bajo ningún punto de vista, el recurso humano para realizar una activación o una experiencia es un costo extra, sino que será un gasto que se recupera dentro de la inversión de la empresa que activa. Ahora bien, si la empresa quiere tener personal extra para repartir *flyers* o realizar alguna promoción o poner un juego en un *fanfest* o algo similar, eso correrá por cuenta de la empresa patrocinadora y nosotros no somos los encargados de realizar o contratar este personal eventual.

Los casos en los que se recomienda contratar personal eventual son en los que debemos tener el control absoluto de nuestra propia logística. Las personas que trabajarán para una activación dentro del estadio, tienen que ser personas que conozcan cómo se maneja el día a día de la cancha y cuáles son las directivas que hay dentro del club. Así evitamos problemas y no incurrimos en cualquier tipo de multa que nos pueda caer por parte de los organismos de seguridad o de las asociaciones que organizan los torneos. Este último caso suele darse por falta de capacitación con anterioridad a los eventos programados y falta de conocimiento de las reglamentaciones vigentes de personal de nuestra empresa.

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

Finalmente, veamos en qué ocasiones debemos cobrar extra a la empresa que quiera realizar alguna activación. Si nosotros tenemos un *main sponsor* o *sponsor* principal (o *sponsor* técnico y *sponsors* oficiales), a ellos no les cobramos extra ningún tipo de activación para mantenerlos contentos y fidelizarlos a medida que pase el tiempo, ya que damos por sentado que el dinero del patrocinio tiene una parte que debe ser destinada para activaciones. Pero si vamos a realizar un evento exclusivo (por ejemplo, el partido de tu vida dentro de la cancha) esa experiencia tiene que ser costeadada por el sponsor, puesto que se trata de armar un evento totalmente fuera del día a día del club.

Lo que no cobraremos son todos los extras de personal, iluminación o gastos que pueden estar cubiertos por el dinero del patrocinio en sí. Es por eso que ya sabemos cómo calcular cuánto cobrar por los patrocinios, para tener un margen de presupuesto a fin de cubrir las activaciones de los principales patrocinadores. Por otro lado, los casos que sí cobraremos extra cualquier tipo de activación, son a las marcas que no hayan querido pagar un patrocinio más caro y nos pidan extras que no figuran dentro del contrato. En estos casos, incurrimos en gastos para experiencias que, generalmente, son muy difíciles de conseguir (como puede ser visitar el entrenamiento del plantel y realizar un asado dentro del estadio). Entonces, sí lo cobraremos extra, ya que este tipo de experiencias son un beneficio sin costo únicamente para los principales patrocinadores. La premisa principal para saber cuándo cobrar extra será siempre que la empresa no sea un patrocinador oficial o que no haya querido pagar un monto más elevado para tener dichas prestaciones o disponer de alguna extra como las que tienen los principales *sponsors*.

## Unidad 4.2 Derechos adquiridos por auspicios

### Contratos comerciales

Los contratos comerciales son los que unen dos partes, en este caso un club, una federación o un torneo con una empresa patrocinadora. Por eso, lo primero que tenemos que fijar es el objeto del contrato. El mismo seguramente sea 'utilizar al club, al torneo o a la federación como medio para publicitar la marca a través de distintos derechos que le sean otorgados a la empresa que va a auspiciar'. Es importante la definición del objeto del contrato, ya que el contrato comercial se basará en él para luego definir las demás aristas que tendrá.

Desde el área de *marketing* es fundamental revisar el contrato antes de ser firmado por las partes, a fin de chequear todo lo negociado y que no haya sorpresas luego. Los abogados de

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

la institución se encargan de la correcta confección del contrato y los detalles que exceden nuestro rubro. Podemos tener un modelo de contrato preexistente, para los contratos comerciales y nos fijaremos en el objeto del mismo, la duración, las prestaciones y contraprestaciones que les daremos. También fechas de pago y derechos que le damos a la marca para que sean cumplidos en tiempo y en forma y no caer en un incumplimiento de contrato, que puede traernos como consecuencia la disolución del mismo.

A fin de cumplir con los aspectos legales de un contrato de un patrocinador, tenemos que entender bien los tiempos de implementación de cada uno de los derechos que le otorgamos y ver cuáles son las prestaciones y contraprestaciones de este nuevo patrocinador para no chocar con prestaciones o contraprestaciones que ya le dimos a otros. Al hablar específicamente de los espacios publicitarios en las camisetas de juego, averiguaremos el tiempo necesario de antelación que haya que definir las marcas para que todas las camisetas salgan de fábrica con las mismas impresas. De no ser así, y pasado el tiempo en que consigamos un auspiciante para la indumentaria, tendremos que aclarar dentro del contrato (hacia esta última empresa) que las camisetas no saldrán impresas desde la fábrica y que por más que tengan el derecho de que se juegue con la marca en la indumentaria, podrán encontrarse con camisetas que se vendan en el *retail* o en la tienda oficial sin el patrocinador estampado. Este es un punto importante a considerar para no crear falsas expectativas o para no caer en un incumplimiento.

Con respecto a la vigencia del contrato debemos tener en cuenta la duración de cada torneo en el que jugamos. Extenderemos esa vigencia hasta el año calendario o la mitad de año donde sea que corte el torneo en el que competimos. Si tenemos un torneo largo en la competencia que jugamos, que dura de febrero o marzo hasta noviembre o diciembre, la vigencia será de un año calendario entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de dicho año. Debemos intentar no excedernos en esos periodos, ya que luego puede ser muy difícil el recambio de indumentaria o de cartelera. Si estamos próximos a lanzar una camiseta para jugar el siguiente torneo, lo ideal es contar con los patrocinadores para que, desde la presentación de la misma (con los contratos firmados) tengamos la presencia de las marcas. Este es uno de los momentos de más prensa que tienen los equipos (los medios mostrarán las novedades del club extradeportivo, como puede ser la nueva camiseta).

Un punto muy importante para definir la vigencia de los contratos es que los clubes en Latinoamérica suelen ser (en una mayoría) asociaciones civiles sin fines de lucro, por ende, tienen elecciones de su dirigencia. Esas dirigencias tienen unos mandatos que suelen durar 2, 3 o 4 años. Cuando trabajamos con alguna dirigencia, tendremos en cuenta el estatuto del

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

club. Este es un punto muy importante, hay que revisar y saber los puntos de este documento, ya que puede que no se permita firmar convenios o contratos comerciales que excedan el período en el que gobernará dicha dirigencia que esté en funciones cuando se firma ese contrato.

En consideración de este punto, si las elecciones están próximas a un nuevo campeonato, esperamos a la dirigencia que asumirá o iniciamos conversaciones con todas las listas que se postulan y llegamos a un consenso para firmar un convenio comercial con el consentimiento de todas las listas. Así, esta situación no traerá ningún problema o incumplimiento a la hora de asumir una nueva comisión directiva, y que decida finalizar los contratos vigentes por alguna consideración (no suele ser una práctica común, pero pasa y es mejor tener el conocimiento para evitar este tipo de situaciones).

### Prestaciones y contraprestaciones

Este tema es la parte sustancial donde poner el foco a la hora de hacer el contrato, desde el área de *marketing*. Un punto importante es que el contrato lo confecciona el área legal, pero las prestaciones y contraprestaciones las tenemos que definir desde nuestra área, bien detalladas y a sabiendas de qué es lo que podemos darles y lo que no, mediante el entendimiento de que una mala información volcada dentro del contrato, puede llevar a un incumplimiento. Puede sonar redundante hablar de los incumplimientos, pero es una de las partes más sensibles a la hora de hacer un contrato y da pie a rescindirlos. Los derechos que se dan, generalmente, a los patrocinadores son derechos a utilizar lugares disponibles como espacios publicitarios. Esto quiere decir que el derecho no es darle el cartel o la colocación del mismo. Con el objetivo de no incumplir, si no recibimos el material a tiempo o no nos dieron todo lo necesario para tener la marca en el espacio, lo que se cede es el espacio, bajo ningún punto de vista nos haremos cargo de confección y colocación del cartel o publicidad.

Este es un ejemplo de cómo se redacta la prestación hacia un auspiciante, para no ser nosotros los que quedamos envueltos en un tecnicismo legal donde, por ejemplo, si pusiéramos un cartel de 3 m por 2 m con la marca de la empresa, sería ambiguo decidir quién tiene que confeccionar y colocar el cartel: 'derecho a utilizar el espacio con un cartel de 4 por 3 con la publicidad de la marca'. De esa manera, nos resguardamos legalmente para que, si la empresa no se encarga de que la presencia y la visibilidad de su marca esté, aún continuamos con el cumplimiento del contrato, ya que el derecho a utilizar el espacio todavía lo tiene el patrocinador.

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

En cuanto a las prestaciones que le damos a los patrocinadores, debemos redactar de manera completa las mismas. Tanto los derechos a los espacios publicitarios como a las activaciones, sean posteos en redes sociales, activaciones en días de partido o visitas a los entrenamientos, redactaremos todo con detalle, dentro del contrato de un patrocinador nuevo. Es importante prestar mucha atención en este punto, ya que una vez firmado el contrato no hay manera de volver atrás. Cuando uno redacta las prestaciones dentro del contrato para que lo revise la otra parte, tenemos que detallar las cantidades y quién se encarga de cada cosa. Es importante, al recibir el contrato revisado por dicha empresa, que no contenga agregados no estipulados anteriormente. Recomendamos poner en un anexo o tal vez al final de las prestaciones, que toda la producción y la colocación de cartelera es a exclusivo costo y cargo de la empresa auspiciante, además de proveer los logos y dejar por escrito aclarado qué marca se publicitará en cada espacio donde tiene derechos.

Pasemos a las contraprestaciones. La contraprestación, casi siempre, es un monto dinerario por los derechos y prestaciones que le dimos al patrocinador. Ahora bien, existen varias maneras de recibir contraprestaciones.

- Número uno, si es una suma dineraria, tendremos en cuenta que los países de Latinoamérica suelen tener inflación. Una solución es ajustar al índice de precios del lugar donde se disputa el torneo e ir ajustándolo en períodos predeterminados, o si no, que el precio esté sujeto al dólar. Generalmente, las contraprestaciones dinerarias se fijan con vencimientos en varias fechas de pago. En caso de convenir un pago adelantado a la firma del contrato, podemos darle a la empresa un descuento por pronto pago, ya que nos liquida antes de que se den las prestaciones. Darle ese descuento es una buena manera de mostrar buena voluntad hacia el patrocinador.

- Otra manera de recibir una contraprestación es por canje publicitario por productos o servicios. La empresa puede brindar servicios que ellos usualmente tienen, o pueden dar productos que ellos comercializan por el valor total o parcial del patrocinio. Hacer un 60% de dinero y un 40% en productos o servicios, se convierte en una buena manera de cubrir ciertos costos que igualmente incurriríamos durante el año. Este tipo de convenios suele darse cuando firmamos con patrocinadores que tienen productos o servicios que, como club, igualmente compraremos o contrataremos. Ahora bien, ¿qué precio tomaremos como referencia para el canje publicitario? Aquí hay varias posturas, pero la más razonable sería tomar al club como si fuera un comprador o cliente mayorista y si el producto es en gran cantidad, tomar el precio

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

con el descuento al mayorista, o sea el precio de venta al público con descuento mayorista.

Es importante, en este punto, poner una cláusula que indique las fechas de entrega cuando nos tienen que dar producto o servicio, ya que si no cumplen y no existen fechas de entrega, la marca tiene toda la vigencia del contrato para entregarlo y, tal vez, a nosotros, no nos sirva recibirlo en cualquier momento, sino en una fecha específica. Para que esto ocurra dentro de la cláusula de contraprestaciones, pondremos las fechas de entrega, y qué pasa si no cumplen. En caso de incumplimiento, tendrán que resarcir al club en X cantidad extra de producto o X cantidad de dinero extra por cada día de mora en la entrega del canje.

- Un tercer tipo de contraprestación que generalmente no se da, pero puede ser una buena manera de mostrar buena voluntad es el contrato por parte en dinero o canje y otra en convenio por productividad. Si, por ejemplo, le damos una licencia de uso de la marca para la venta de algún producto y, además, tenemos un contrato de patrocinio con esa empresa que fabrica dichos productos, podemos hacer una tercera parte que defina que, según la cantidad de productos o servicios que venda esta empresa, nos darán dinero extra por productividad. De esta manera, las marcas se aseguran que el club haga todos sus esfuerzos para ayudar con las ventas de los productos o servicios que son, en este caso, licenciados.

Este último tipo de contraprestación suele darse también en casos como venta de seguros, venta de tarjetas de crédito o débito, cuentas o cajas de ahorro abiertas en el banco. Generalmente, son servicios *cobrandeados*, donde la fuerza de venta es ayudada por el club, ya que se sobreentiende que hay un beneficio para él si se contrata este tipo de servicio. Por ejemplo, si sacas el seguro que me recomienda el club, y eres socio de ese club, obtendrás, no solo un descuento, sino que tienes el conocimiento de que una parte de la ganancia irá al club, y de esa manera ayudas con el dinero que, igualmente, ibas a utilizar en un seguro. Suele pasar también con las cuentas nuevas en los bancos que decidimos sacar, por ejemplo, una tarjeta *cobrandeada* con el club o cualquier otro tipo de producto o servicio que se cierre con este tipo de convenio. Por la productividad que se da, gracias a la fuerza de venta que tiene el club en sí mismo, percibimos una mayor cantidad de dinero según la cantidad de gente que compre o utilice el servicio.

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

Figura 2: Tarjeta de crédito Cerro Porteño con su *sponsor* Visión Banco



Fuente: Club Cerro Porteño – Oficial, 2020, <https://bit.ly/47ppSvJ>.

### Contrato de *sponsor* técnico

Los contratos de los *sponsors* técnicos son muy complejos y demasiado diferentes como para agruparlos dentro de los contratos comerciales. Es por eso que veremos en este tema todo lo que conlleva negociar y redactar un contrato de *sponsor* técnico. El *sponsor* técnico no puede ser cerrado de un día para el otro y ejecutado en el momento, ya que la confección de la indumentaria tiene un proceso muy largo y es este es el principal motivo por el cual entre un *sponsor* técnico y otro nuevo, tiene que haber una transición ordenada y un tiempo considerable.

El *sponsor* técnico es el que nos dará la indumentaria necesaria para que los deportistas puedan desempeñar el deporte que nuestro club realiza. Si tenemos que buscar un *sponsor* técnico para cada disciplina, nos tendremos que tomar un mayor tiempo para hacer realidad este objetivo.

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

Dentro de los contratos comerciales vimos que la vigencia era un punto muy importante. En el caso de los contratos de *sponsor* técnico, no solo es muy importante, sino también el periodo de negociación, renovación o disolución de este tipo de contrato lo es por igual, ya que si le damos un periodo muy sobre la fecha que tengamos que lanzar nueva indumentaria, no le daremos tiempo a una marca nueva a que pueda confeccionar para la siguiente temporada. Es por eso que, no solo no es recomendable terminar ningún contrato con *sponsor* técnico en la mitad de la temporada, sino que tampoco es recomendable firmar con uno nuevo hasta que no tengamos la indumentaria del mismo asegurada para el próximo torneo. En la vigencia del contrato pondremos una cláusula de renovación y negociación (periodo de negociación de continuidad o renovación). Según cuánto tiempo necesite la marca para comenzar a hacer la indumentaria del siguiente torneo, será el periodo que pondremos de renovación y negociación para saber si la marca continuará con nosotros.

Dentro de las prestaciones que le damos a un *sponsor* técnico (cartelería, presencia de marca en varios lugares, activaciones) también le damos la licencia de uso de la marca para que ellos puedan confeccionar ropa y venderla a un precio diferencial por tener nuestro escudo. Dada esta particularidad de este tipo de convenios, en contraprestación, le pediremos (sin costo alguno) toda la indumentaria que necesitemos para nuestro primer plantel, pero, además, podemos pedirle una suma dineraria o bien un porcentaje de cada una de las prendas vendidas con nuestro logo. Se suele pedir un monto fijo que equivaldría aproximadamente a lo que puede llegar a vender un club en la temporada, pero suele pasar que las marcas de indumentaria no hacen esto (solo con clubes que tengan demasiadas ventas y sean muy grandes). Ahora bien, con los demás clubes lo que se hace es pactar entre un 8 % y un 12 % de *revenue*, que es un porcentaje de la venta de cada una de las prendas que tengan nuestro escudo. Tendremos que poner una persona que se encargue de fiscalizar cuántas son las prendas que se venden, y ver que el número que nos pague la marca sea pactado de antemano, en una fecha determinada para recibir ese monto en momentos determinados del contrato. No se recomienda dejar para el final del contrato este cobro de regalías, ya que, si se termina mal una relación, podemos estar en peligro de no recibir este dinero.

Existen algunos clubes que, en vez de recibir regalías por ventas, aumenta la cantidad de prendas que se le pide sin costo a la marca para cubrir las categorías inferiores o infantiles y que eso no incurra en un gasto para el club. Si el club tiene como filosofía que cada chico se pague la indumentaria, podemos conseguir algún precio diferencial que sea un beneficio para las inferiores o para las juveniles, o pedir las prendas sin costo y venderlas internamente a

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

nuestras infantiles, dándole un precio bajo e igualmente lograr un ingreso extra no contemplado.

Podemos llegar a tener un contrato que comprenda como contraprestación una cantidad de prendas sin costo, una parte en regalías y otra parte en dinero. Puede que la de dinero no esté, ya que la marca haya decidido o darnos más porcentaje de regalía o darnos una cantidad de prendas sin costo, más alta de lo normal. Buscaremos siempre el modelo *win-win* para que todos ganen, porque si la marca nos da demasiadas prendas sin costo, nos da regalía por todas las ventas que tiene y además nos paga. Pero a fin de año o a fin del contrato no fue un buen negocio para la marca, seguramente tendremos que salir a buscar otra nueva y conseguir un *sponsor* técnico no es tan fácil como parece. No todas las marcas quieren vestir a todos los clubes y tampoco es tan simple la confección de las prendas.

Cabe destacar que los contratos de *sponsor* técnico son los únicos en los que existe tácitamente un consenso general para firmar la vigencia más allá del mandato de la comisión directiva que se encuentre. El motivo principal es la complejidad de la confección de las prendas y las entregas necesarias en todo momento para cumplir con los torneos vigentes (si ingresa una comisión nueva y no existe continuidad en *sponsor* técnico, se convierte en un problema de desabastecimiento de indumentaria para jugar).

Existen dos maneras de sacar provecho al final de un contrato con un *sponsor* técnico con el sobrante de las prendas sin costo que quedaron en la utilería. Agregar, antes de firmar con la marca de indumentaria, una cláusula que permita, de 3 a 6 meses posteriores de la finalización, vender dentro de la tienda oficial un *stock* remanente a los hinchas que quieran comprarlo como liquidación.

### Puntos a tener en cuenta a la hora de confeccionar un contrato de patrocinio

Antes de confeccionar un contrato comercial de un *sponsor* técnico, ya sea de *sponsor* técnico u oficial, detallaremos ciertos puntos clave.

- ❖ Primer punto: contratos preexistentes que pueden ser de derechos de imagen, de derechos personales o cualquier tipo de derechos que tenga el club anteriormente. Para este punto, alguno de los casos más comunes que se nos suelen presentar, es que no podamos firmar más de 'X' cantidad de patrocinadores para lucir en la indumentaria del *sponsor* técnico, ya que una cláusula del mismo nos dice que tenemos cierta cantidad máxima de lugares disponibles para patrocinar. Este aspecto será importante para ver qué precio le ponemos a cada uno de los espacios, con

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

consideración de la escasez que podemos llegar a tener. Si no hay restricciones, será más barato cada patrocinio.

- ❖ Número 2: contratos preexistentes con los derechos de imagen de quien organiza el torneo. Suele suceder que, en competencias internacionales, los organizadores del torneo tienen ciertas cláusulas de lugares donde no puede haber publicidad de los clubes, por más que el partido se dispute en nuestro estadio. El día de partido, y generalmente también el día anterior, el estadio pasa a ser propiedad de derecho de imagen del organizador. Entonces, si firmamos con un patrocinador nuevo, no ofrezcamos cosas que no podamos darles. Chequearemos bien los contratos preexistentes de derechos de imagen con los organizadores de los torneos internacionales.
- ❖ Número 3: derechos publicitarios de otras empresas de publicidad estática que hayan firmado con el club. Muchas veces hay ciertas cláusulas dentro de los contratos de cesión de derechos de publicidad (por ejemplo, cartelera perimetral alrededor de la cancha) que no permite que podamos poner cartelera propia del club hasta cierta altura, o detrás, o debajo de la cartelera que pone esa empresa. Seguramente esto sea porque firmamos un convenio preexistente, como club que le cede los derechos de estos lugares.
- ❖ Número 4: cualquier otro patrocinador anterior a la firma del contrato nuevo. Como dijimos, no es lo mismo darle el derecho a utilizar un espacio a que el espacio sea utilizado. Entonces, no usaremos los espacios que tienen derechos ciertas marcas que patrocinan y no lo usan, pero lo dejaremos libre porque el derecho a utilizar ese espacio ya está vendido.
- ❖ Número 5: cantidad de jugadores que podemos utilizar en activaciones o en publicidades. Generalmente, el número de jugadores debe ser mayor a 3, ya que es considerado legalmente como un grupo (si nosotros utilizamos un jugador solo para publicitar una marca, puede ser que infrinja los derechos de imagen personal del jugador individualmente). Además, tendrán que tener sí o sí la indumentaria representativa del club, para que se tome como representación de grupo y no de una figura individual.

## ENFOQUE LÚDICO DEL FÚTBOL INFANTIL PARA CLUBES

Nos fijaremos, principalmente, en los derechos de imagen que le dimos a la liga y también a otras empresas y marcas con anterioridad, para no caer en un incumplimiento por firmar algo que ya está comprometido con otra institución.

Existen muchos estudios jurídicos con los que podemos asesorarnos de manera comercial y deportiva, ya que no es lo mismo cualquier rama del derecho en sí, con respecto a todo lo que tenemos que tener en cuenta en derecho deportivo. Es importante asesorarnos, pero que todos los contratos los lleve el mismo estudio jurídico, ya sea interno del club o externo, siempre con contacto directo y constante con esta gente para no caer en incumplimientos. Cabe aclarar que, una vez firmado un convenio, no se puede volver atrás, por eso es un tema muy importante, delicado y que hay que prestarle mucha atención.

### Referencias

- Club Cerro Porteño – Oficial** (5 de febrero de 2020). *¿Ya tenés tu Tarjeta Club Cerro Porteño Visión Banco? Llama al 021 414 3912, línea exclusiva para los hinchas del* [Imagen adjunta]. Facebook.  
[https://www.facebook.com/ccpoficial/posts/3061521727213174/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/ccpoficial/posts/3061521727213174/?locale=es_LA).
- Tubeleta** (s.f.). *#SOCIOSDELASELE Fan Fest*. Tubeleta. Recuperado el 18 de noviembre de 2023. <https://www.tubeleta.com/eventos/detalle/socios-de-la-sele-fan-fest/7725201574>.