

Módulo 2. Los trabajadores y la comunidad. Cómo enorgullecer a los empleados y hacer felices a los vecinos

Introducción

Generalmente, cuando los ejecutivos analizan los patrocinios, se centran en la comunicación con los consumidores, la participación de los aficionados y los eventos. Sin embargo, existen muchas otras formas de obtener valor de las relaciones entre el deporte y el entretenimiento en beneficio de los grupos de interés internos y externos.

En algunos casos, el mismo contrato que permite desarrollar campañas de marketing le ofrecerá métodos para dirigirse a públicos completamente distintos e igualmente valiosos. En otros, puede que tenga que firmar un contrato exclusivamente para obtener activos que le permitan hablar con un destinatario específico. En este módulo analizaremos algunos ejemplos de ambos casos.

Unidad 2.1 Los empleados

Los empleados de las empresas constituyen un grupo destinatario al que los profesionales de marketing rara vez tienen en cuenta. Al fin y al cabo, se ocupan demasiado de los consumidores y clientes como para preocuparse de sus propios colegas. Es posible que piensen que ese trabajo le corresponde a Recursos Humanos. No obstante, la realidad es que, para los altos directivos, los empleados son el elemento fundamental del éxito de la empresa. La clave está en disponer de trabajadores capaces, motivados y comprometidos.

Los profesionales cambian y cambiarán de trabajo muchas veces a lo largo de su carrera. Si bien desde nuestra propia perspectiva esto resulta excelente (es probable que consigamos un trabajo mejor, un salario más alto, que vivamos en una ciudad nueva y que aprendamos algo nuevo), perder a un empleado les ocasiona muchos problemas a los empresarios. La rotación de personal es un verdadero desafío para los directivos de todas las empresas.

Según un artículo publicado en el sitio web de Mercer, "las empresas estadounidenses tuvieron una tasa media de rotación del 22%* durante todo el periodo de la encuesta (2019) en lo que respecta a las desvinculaciones totales, que es el número combinado de desvinculaciones voluntarias, desvinculaciones involuntarias y desvinculaciones por



jubilación" (Rotación de empleados en Norteamérica: tendencias y efectos, 2020, párr. 6). El número varía en gran medida según el tipo de empleo y la región.

Figura 1: Tasas promedio de rotación general en las empresas en 2018



Fuente: *North American employee turnover: trends and effects*. Mercer. <https://www.imercer.com/articleinsights/north-american-employee-turnover-trends-and-effects>

Average general turnover rates in organizations in 2018	Tasas promedio de rotación general en las empresas en 2018.
Voluntary turnover	Rotación voluntaria
Involuntary turnover	Rotación involuntaria
Retirements	Jubilaciones

Figura 2: Puestos de trabajo con mayor rotación media voluntaria.



Fuente: *North American employee turnover: trends and effects*. Mercer. <https://www.imercer.com/articleinsights/north-american-employee-turnover-trends-and-effects>

Job functions with the highest average	Puestos de trabajo con la tasa media de
--	---

voluntary turnover rate	rotación voluntaria más elevada
Contact center/customer service	Centro de contacto o servicio de atención al cliente
Manufacturing and operations	Fabricación y mantenimiento
Sales	Ventas

En algunos sectores, como el comercio minorista, casi 4 de cada 10 empleados abandonan la empresa. Los centros de atención al cliente, la fabricación y las ventas también figuran entre los sectores con mayor rotación.

Figura 3: Industria con el mayor índice promedio de rotación voluntaria.



Fuente: *North American employee turnover: trends and effects*. Mercer. <https://www.imercer.com/articleinsights/north-american-employee-turnover-trends-and-effects>

Industry with the highest average voluntary turnover rate	Industria con el mayor índice promedio de rotación voluntaria.
Retail & wholesale	Comercio minorista y mayorista

Desde una óptica geográfica, la región Centro-Sur de Estados Unidos registró la tasa de desvinculación total más elevada, con un 43,2% y la región Noreste registró la tasa de desvinculación total más baja, con un 20,8%.

La gente deja su trabajo por diferentes motivos. Todos conocemos la historia.



Figura 4: Las principales causas de rotación de personal en EE.UU.



Fuente: *North American employee turnover: trends and effects*. Mercer. <https://www.imercer.com/articleinsights/north-american-employee-turnover-trends-and-effects>

The most common reasons that organizations identify as the main causes that employees decide to leave are	Las razones más comunes que las empresas identifican como las principales causas por las que los empleados deciden dejar su trabajo son:
Better job opportunity	Mejores oportunidades laborales
Personal/Family	Razones personales o familiares
Relocation	Traslados
Better base salary	Salario base más elevado
career change	Cambio de carrera

A menos que seamos nosotros los que cambiamos de trabajo, muy pocos profesionales del patrocinio conocen o se preocupan por estos movimientos en las empresas. Sin embargo, no son inmunes al costo de la rotación. Todos los años, los dirigentes deben destinar buena parte de su presupuesto a contratar nuevos empleados.

Según el nuevo informe *Human Capital Benchmarking Report*, la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM) estima que "el promedio de gastos por contratación es de 4.129 dólares, mientras que el tiempo promedio que se tarda en cubrir un puesto determinado es de 42 días" (Text Messaging: A Recruiting Strategy to Reduce Time-to-Hire, s.f., párr. 2).

Si hacemos cuentas, una empresa con 1.000 empleados y una rotación del 40% necesita contratar, incorporar, formar y desarrollar a 400 personas nuevas al año. El costo de tal empresa se estima en más de 1,6 millones de dólares. Esta cifra supera el presupuesto de marketing de muchas empresas. En el caso de una empresa como Walmart (1,6 millones de empleados en EE.UU.), el precio de la rotación de personal es altísimo.

La mayoría de las empresas, conscientes del enorme gasto que supone la rotación de personal, buscan constantemente formas de retener a sus empleados durante más tiempo y reducir la necesidad constante de contratar a otros nuevos.

El 61% de las empresas encuestadas [por Mercer] aplican prácticas y soluciones para evitar que los empleados quieran abandonar la empresa. La mayoría de estas organizaciones tampoco confían en una sola práctica, sino que realizan múltiples esfuerzos para conservar a los empleados que desean. Las dos prácticas de retención de empleados más frecuentes son las revisiones continuas de la remuneración y el estudio regular del nivel de compromiso. (Rotación de empleados en Norteamérica: tendencias y efectos, s.f., párr. 12)

En este punto es donde los patrocinios, aunque parezca sorprendente, pueden desempeñar un papel importante. Una empresa que patrocina actividades deportivas y de entretenimiento tiene más posibilidades de retenerlos ya que este tipo de recreaciones son de gran interés para los empleados.

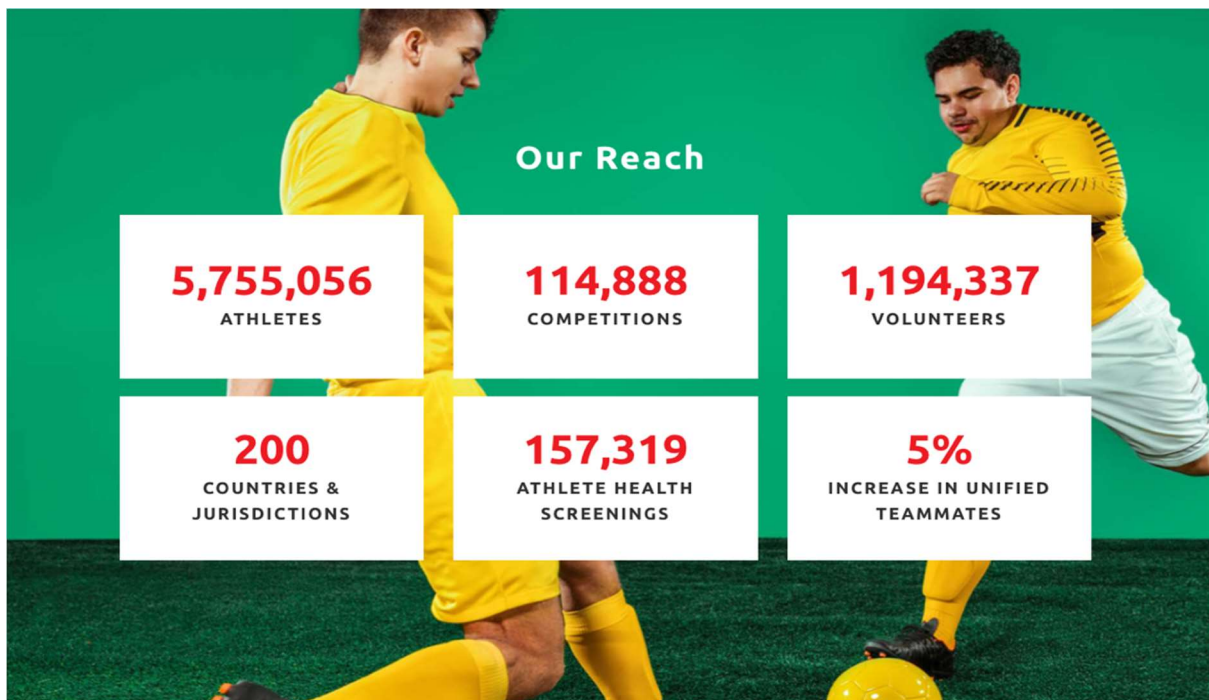
Se siente un orgullo inmenso formar parte de una organización que se involucra con los Juegos Olímpicos, los Juegos Paralímpicos, la Liga de Campeones de la UEFA, las Olimpiadas Especiales, los atletas, los actos culturales, entre otros.

El prestigio que adquieren las empresas por estar asociadas a bienes valiosos se traslada a todos los empleados, dándoles un sentimiento de orgullo y exclusividad. A los empleados les entusiasma contarles a sus colegas que su empresa patrocina a la selección alemana, o al piloto de Fórmula 1 o al club de fútbol de su ciudad natal. De alguna manera, cada empleado siente que también es muy especial, y eso repercute en su compromiso y continuidad.

En cuanto a las asociaciones que se preocupan por los empleados, muy pocas son tan eficaces como "Special Olympics" (Olimpiadas Especiales).

Special Olympics es un movimiento mundial de personas que crean un mundo de inclusión y comunidad en el que todas las personas son aceptadas y bienvenidas, independientemente de su capacidad o discapacidad. Ayudamos a hacer del mundo un lugar mejor, más sano y más alegre: un atleta, un voluntario, un miembro de la familia a la vez. (About, s.f., párr. 1)

Figura 5: Special Olympics: movimiento global de personas que crean un nuevo mundo de inclusión y comunidad.



Fuente: Special Olympics, Reports, <https://www.specialolympics.org/about/reports?locale=en>

Our reach	Nuestro alcance
Athletes	Atletas
Competitions	Competencias
Volunteers	Voluntarios
Countries & jurisdictions	Países y jurisdicciones
Athletes health screenings	Exámenes médicos para deportistas
Increase in unified teammates	Aumento de integrantes en equipo integrados

Muchas marcas de renombre, que se sintieron atraídas por esta misión, se han unido a las Olimpiadas Especiales como patrocinadoras. En la actualidad, marcas como Coca Cola (socia fundadora en 1968), Bank of America, ESPN, MetLife, Microsoft, United Airlines, P&G y Toyota figuran entre sus socios.

Figura 6: Promoción de donaciones de Coca Cola en las Olimpiadas Especiales.

Purchase \$8 in Coca-Cola products and \$8 will be donated to

Special Olympics WORLD GAMES 2015

Coca-Cola FOUNDING CHAMPION

Special Olympics

BUY \$8 in any Coca-Cola products*

SNAP a picture of your receipt with your phone

TEXT or EMAIL the picture of your receipt to donation@drysusa.com by 8/15/15

DONATE Upon validation, Coca-Cola will make an \$8 donation in support of the Special Olympics World Games

Walmart

Fuente: *Coca-Cola / Special Olympics Donation Promotion*. TPG Rewards. <https://tpgrewards.com/index.php/portfolio/coca-cola-special-olympics-donation-promotion-2/>

La promoción de las Olimpiadas Especiales entre los consumidores, como cualquier otro activo deportivo, no es una tarea sencilla. Es posible, pero requiere mucha planificación, una buena estrategia y una comunicación inteligente. Durante años, muchos patrocinadores no la promocionaron adecuadamente, ya que puede resultar difícil cumplir todos estos requisitos. De hecho, ni siquiera en la ciudad anfitriona de los eventos mundiales había mensajes para promocionarlos.

No obstante, cuando las empresas se dieron cuenta del gran interés que sus propios empleados mostraban por las Olimpiadas Especiales, todo cambió. La mayoría de los patrocinadores originales y muchos de los que vinieron después empezaron a contar sus experiencias con esta organización deportiva a través de sus canales internos, llevaron atletas a sus oficinas, ofrecieron oportunidades para que sus trabajadores se convirtieran en voluntarios en los eventos, entre otras acciones. Estas actividades han repercutido mucho en los empleados y en cómo se sienten con sus empresas.

Muhtar Kent, ex presidente y consejero delegado de Coca Cola y miembro de la junta directiva de Special Olympics International, solía hablar a menudo del "capital psíquico" que las Olimpiadas Especiales aportaban a Coca Cola. Se refería a los buenos sentimientos que surgen cuando sabes que estás haciendo lo correcto. La marca lo experimentó, al igual que todos sus empleados.

Figura 7: Muhtar Kent, antiguo Presidente y Director General de Coca Cola.



Fuente: *Muhtar Kent: What I've Learned as CEO of Coca-Cola*. Fortune. <https://fortune.com/2017/01/15/coca-cola-muhtar-kent-leadership-lessons/>

Al haber trabajado en dos empresas que han patrocinado las Olimpiadas Especiales, he experimentado ese compromiso en primera persona. En ninguna otra ocasión he recibido llamadas ni correos electrónicos espontáneos de otros empleados dándome las gracias a mí y a las empresas por patrocinar a esta organización. Los actos que organizábamos en nuestras oficinas eran siempre multitudinarios y emotivos para todos. El impacto de esas inversiones en la moral y el compromiso de los empleados se vio recompensado muchas veces con una menor rotación y un mayor compromiso.

Un patrocinio firmado exclusivamente con este fin puede tener un retorno de la inversión muy positivo si se activa bien y se utiliza adecuadamente para reunir a todos los empleados de la empresa con el fin de debatir sobre la inclusión como estrategia empresarial.

Otras empresas expresan su orgullo por estar asociadas al deporte de distintas maneras. Durante años, en la sede anterior de Visa, Inc en Foster City, California, se izaron tres banderas en la entrada de su edificio principal (Metro 1): la bandera estadounidense, la bandera del Estado de California y la bandera olímpica con los cinco anillos. Eso refleja el orgullo que siente un patrocinador.

Si bien es posible que algunos patrocinios se firmen pensando en los empleados, la mayoría no lo hacen. Sin embargo, esto no impide que se dirijan a su público interno. Todo contrato de patrocinio ofrece posibilidades para que los empleados participen, ayuden y se beneficien de él. Esto es lo que hacen la mayoría de las empresas.

Una buena forma de utilizar los patrocinios existentes para comprometer a los empleados, siempre con motivo de los Juegos Olímpicos, es el relevo de la antorcha

olímpica. Transportar la antorcha olímpica en el relevo es uno de los mayores honores que se pueden experimentar.

Todos los patrocinadores principales (los socios mundiales de los Juegos Olímpicos Internacionales) tienen derecho a designar un número limitado de portadores de la antorcha. Participan junto a celebridades, promotores del cambio, ex atletas, entre otros.

Muchos patrocinadores utilizan sus franjas horarias para premiar a los empleados que han realizado un trabajo excepcional en favor de sus comunidades. Por lo general, la iniciativa comienza en los meses previos a los juegos, cuando Recursos Humanos organiza campañas internas en las que los empleados pueden designar a sus compañeros para que corran con la antorcha, explicando lo que hacen y por qué se les debería conceder este privilegio.

Figura 8: Campañas internas en las que los empleados pueden nominar a sus compañeros para correr con la antorcha (Río 2016).



Fuente: Rio 2016: Olympic torch passes through host city amid samba, protests. Firstpost. <https://www.firstpost.com/sports/rio-2016-olympic-torch-passes-through-host-city-amid-samba-protests-2933482.html>

Una vez que se anuncian los ganadores de la prueba, se establece un plan de información para crear expectativa sobre el viaje que realizarán al país anfitrión o, si están en el país anfitrión, al lugar donde se celebrará el relevo. La comunicación interna es fundamental para compartir las actualizaciones e involucrar a todos los demás empleados.

Tras el evento, cuando los corredores regresen a sus oficinas con sus antorchas, serán recibidos por ejecutivos de alto nivel en salones municipales donde relatarán la experiencia y todos los presentes podrán fotografiarse con la antorcha en la mano. La gente hablará de ello durante meses.

Este tipo de campañas representa una gran oportunidad para reconocer y celebrar el esfuerzo de los empleados y transmitirles a todos la emoción de formar parte de algo tan exclusivo como el relevo.

Sin embargo, pertenecer al grupo de los pocos privilegiados que han ganado un sorteo o han sido elegidos por los compañeros no es la única forma de beneficiarse de un patrocinio. Otra forma interesante de hacer participar a los trabajadores es contratarlos como miembros del personal de los programas de activación.

Los patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA, los Juegos Olímpicos, las Copas Mundiales de Rugby y la Liga de Campeones de la UEFA cuentan con una larga tradición en este ámbito.

Si asiste a uno de estos eventos, podrá ver a cientos de personas uniformadas recorriendo los distintos espacios y realizando diferentes tareas. Es posible que se encarguen de múltiples tareas como las siguientes:

- **Marketing:** se aseguran de que cada puesto de concesión o tienda de merchandising esté correctamente decorada y habilitada, que los invitados sigan a los famosos portachupetines, que los expositores comerciales, donde la marca exhibe sus productos, funcionen bien y cuenten con el personal adecuado, entre otras cosas.
- **Logística:** se encargan de la entrega de productos, carga de expositores o refrigeradores, entre otras tareas.
- **Aspectos técnicos:** se ocupan de que los terminales de pago y la conectividad del lugar funcionen como es debido y, si la empresa cuenta con algún equipo técnico, exhiben esos nuevos equipos y tecnologías.
- **Sustentabilidad:** se encargan de que los contenedores de reciclaje estén bien colocados y anunciados.
- **Recepción:** se aseguran de recibir a los invitados, alojar a los ejecutivos en las suites y se ocupan de que los invitados dispongan de todo lo necesario.
- **Relaciones públicas:** se encargan de atender las demandas de la prensa en el lugar de celebración y buscar oportunidades para promocionar la empresa y las marcas.
- **Servicios de atención al cliente:** se ocupan del alojamiento y transporte de clientes, gestión administrativa, planificación y guía de viajes, apoyo al equipo directivo en reuniones y viajes, entre otras actividades.

Todas las tareas anteriores pueden ser realizadas por el personal de las agencias o bien por los propios empleados de la empresa. Recurrir a los propios empleados no solo es motivador para ellos, ya que forman parte del evento, sino que es menos costoso porque no es necesario contratar personal. De esta forma es más auténtico hablar de la empresa; al fin y al cabo, todos están bien preparados y les gusta ser parte de ella y no sólo que les paguen por su trabajo.

Unidad 2.2 La comunidad



Las empresas no viven de forma aislada. Forman parte del lugar donde fueron fundadas y de los lugares donde desarrollan su actividad. En la actualidad, todas las empresas deben involucrarse y formar parte de las comunidades en las que operan. Esta es una buena práctica empresarial, no una obra de caridad. Los líderes empresariales reconocen que cuando estas comunidades crecen, sus empresas también lo hacen.

Si bien muchas de estas inversiones no están relacionadas con el deporte y el entretenimiento, también son formas importantes de patrocinio que todo profesional debe conocer. Con frecuencia, abren puertas, entablan relaciones, crean una imagen positiva de la empresa y la marca e impulsan los resultados empresariales.

Las organizaciones sin fines de lucro y algunos organismos gubernamentales (los autorizados a desarrollar asociaciones públicas o privadas) son los principales destinatarios de estas formas de patrocinio. A diferencia de las formas tradicionales de patrocinio que normalmente están gestionadas por equipos de marketing, este tipo de relación se puede dar en muchas áreas de la empresa, lo que dificulta su seguimiento y control. Algunos de los acontecimientos y "compradores internos" pueden ser los siguientes:

Figura 9: Logotipo de la American Society of Gene + Cell Therapy. [Figura en línea].



Fuente: 2021 de <https://asgct.org/>. Captura de pantalla realizada por el autor.

Si trabaja para un laboratorio (LabCorp live), su Departamento Técnico o Científico puede convertirse en patrocinador del Evento Reuters: Terapia Celular y Genética de EE.UU.

Figura 10: Página de inicio de los seminarios web sobre ciberseguridad del Wall Street Journal Pro. [Figura en línea].



WSJ Pro Cybersecurity Webinars

Relevant, timely and practical deep dives into critical cybersecurity topics that affect business leaders. Register for upcoming events below or view recordings of previous events.

Fuente: 2021 de <https://cyberwebinars.wsj.com/> Captura de pantalla realizada por el autor.

Relevant, timely and practical deep dives into critical cybersecurity topics that affect business leaders. Register for upcoming events below or view recording of previous events

profundizaciones pertinentes, oportunas y prácticas sobre temas críticos de ciberseguridad que afectan a los líderes empresariales. Inscríbese en los próximos eventos o acceda a las grabaciones de eventos anteriores

Si trabaja para un fabricante de automóviles (como Telsa), su departamento informático puede convertirse en patrocinador del seminario web sobre ciberseguridad profesional del Wall Street Journal.

Figura 11: Asociaciones e innovación empresarial para controlar los residuos plásticos en Estados Unidos y China.



GLOBAL RECYCLING

Reinventing a Broken System

Recycling plays an important part in reducing our global environmental impact.

But there's a catch—for years, the global recycling industry has hidden an ugly truth.

The graphic features three circular icons: a recycling symbol, a money bag, and a hand holding a magnifying glass over a document.

Fuente: <https://www.visualcapitalist.com/china-plastic-ban-global-recycling-industry/>
 Captura de pantalla realizada por el autor.

Global recycling	Reciclado global
Reinventing a Broken System	Cómo reinventar un sistema que no funciona
Recycling plays an important part in reducing our global environmental impact	El reciclado desempeña un papel importante en la reducción de nuestro impacto ambiental global
But there's a catch-for year, the global recycling industry has hidden an ugly truth.	Pero existe una trampa: durante años, la industria mundial del reciclado ha ocultado una triste realidad.

Si trabaja para una empresa de bebidas, como PepsiCo, su Departamento de Sustentabilidad puede convertirse en patrocinador de la iniciativa "Asociaciones e Innovación Empresarial para Controlar los Residuos Plásticos en Estados Unidos y China", promovida por Wilson Center.

Figure 12: Anuncio de la feria de empleo iWorkinSport.

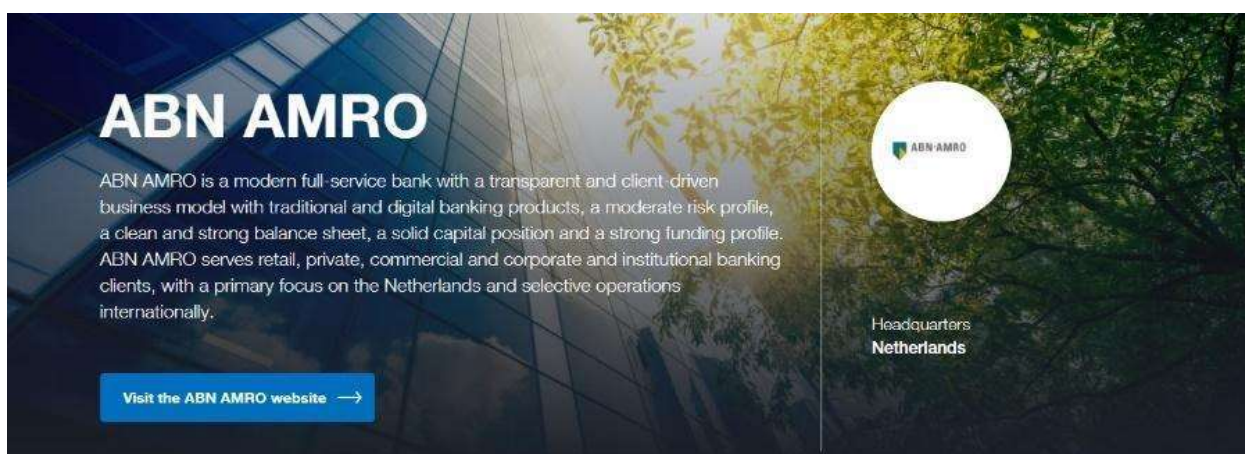




Fuente: *iWorkinSport Job Fair and Johan Cruyff Institute, partners one more year.* Cruyff Institute. <https://johancruyffinstitute.com/en/latest-news/iworkinsport-job-fair-and-johan-cruyff-institute-partners-one-more-year/>

Si trabaja para una organización deportiva, como la FIFA, su Departamento de Recursos Humanos puede convertirse en patrocinador de la feria de empleo iWorkingSport.

Figura 13: Página principal de ABN Amro. [Figura en línea].



Fuente: 2021 de <https://www.weforum.org/organizations/abn-amro-bank>

ABN AMRO is a modern full-service bank with a transparent and client-driven business model with traditional and

ABN AMRO es un banco moderno de servicio completo con un modelo de negocio transparente y orientado al

digital banking products, a moderate risk profile, a clean and strong balance sheet, a solid capital position and a strong funding profile. ABN AMRO serves retail, private, commercial and corporate and institutional banking clients, with a primary focus on the Netherlands and selective operations internationally.

cliente y cuenta con productos bancarios tradicionales y digitales, un perfil de riesgo moderado, un balance limpio y fuerte, una posición de capital sólida y un perfil de financiación firme. ABN AMRO presta servicios a clientes de banca minorista, privada, comercial y corporativa e institucional, centrándose principalmente en los Países Bajos y realizando operaciones selectivas a escala internacional.

Si trabaja para un banco, como ABN Amro, su Departamento de Asuntos Públicos y Comunicaciones puede convertirse en patrocinador del Foro Económico Mundial de Davos.

Figura 14: Página de inicio de Disability In. [Figura en línea].



Fuente: 2021 de <https://disabilityin.org/2020conference/>

Si trabaja para una compañía aérea, como American Airlines, su Departamento de Diversidad e Inclusión puede convertirse en patrocinador de la Conferencia Disability In.

Otro elemento que diferencia los patrocinios comunitarios de los deportivos y de entretenimiento son las cláusulas comerciales. Si bien en los patrocinios tradicionales el componente financiero suele constituir la mayor parte del pago, los patrocinios comunitarios pueden ser más flexibles al aceptar otras formas de pago, como describe Weiger (s.f.) en el sitio web Double the Donation:

1. El patrocinio en especies: este patrocinio consiste en que una empresa dona bienes o servicios a un evento o proyecto. Por ejemplo, un restaurante puede

ofrecer servicios de catering, o un centro de spa puede donar paquetes de spa gratuitos como premio de un sorteo.

2. El patrocinio de los medios de comunicación consiste en que una empresa paga el gasto de la promoción del acontecimiento. Esto podría incluir promociones por radio, anuncios en televisión o publicidad impresa (párr. 8-9).

Otra diferencia importante del patrocinio comunitario es el origen de los fondos. Si los presupuestos de la empresa son los únicos que pagan un patrocinio deportivo tradicional, los comunitarios suelen poder ser financiados por sus propios empleados mediante un mecanismo de "donaciones compensatorias".

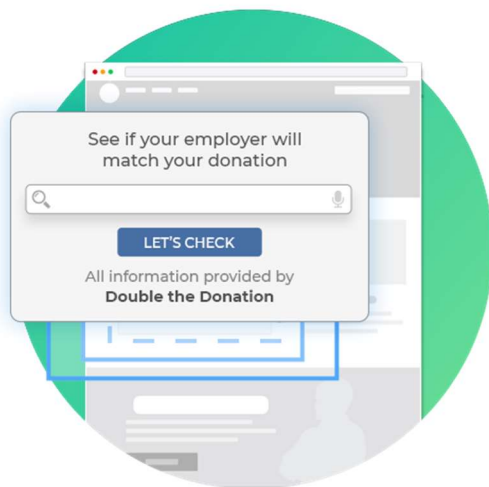
Las donaciones compensatorias de las empresas representan el programa de donaciones corporativas más popular. Las empresas, en el marco de un programa de donaciones compensatorias, igualan las donaciones que sus empleados hacen a organizaciones sin fines lucrativos.

Las donaciones compensatorias de las empresas allanan el camino para aumentar la recaudación de fondos, sobre todo durante una gran campaña para recaudar dinero. Si ha establecido una asociación con una empresa, los empleados de ésta tendrán incentivos para hacer donaciones a su causa. Y si esa empresa ofrece un programa corporativo compensatorio, esas donaciones pueden duplicarse, o incluso triplicarse.

En lo que respecta a los eventos para recaudar fondos de su entidad sin fines lucrativos, aún existen más formas de conseguir apoyo e ingresos. Los empleados de una empresa que participen en un evento, por ejemplo, una caminata, una carrera o un maratón en bicicleta, pueden conseguir que su empresa iguale el dinero recaudado durante el evento.

A pesar de que la asociación con una empresa puede aportar muchos ingresos en concepto de donaciones compensatorias, éstas siguen siendo una fuente de ingresos que se pasa por alto. Por eso es importante que todos los donantes y colaboradores sean conscientes de ello, estén o no vinculados a patrocinadores conocidos. (Weinger, s.f., párrafos 95-98)

Figura 15 Donaciones corporativas



Fuente: *Employee Giving: 4 Ways to Make the Most of Giving Programs*. Charity Navigator. <https://blog.charitynavigator.org/2020/10/employee-giving-4-ways-to-make-most-of.html>

En muchos países, las donaciones de los empleados están exentas de impuestos, lo que las convierte en una alternativa cómoda y (casi) gratuita para que los empleados obren en beneficio de las comunidades.

Por último, los patrocinios comunitarios también pueden proceder de donantes particulares. Los directores generales, altos ejecutivos y empresarios adinerados pueden decidir donar grandes sumas o, en algunos casos, la mayor parte de su patrimonio, a los lugares y causas que les interesan o con los que están relacionados. En algunos países, esta tradición se mantiene desde hace mucho tiempo. Los beneficiarios se encuentran, por ejemplo, en los deportes, las artes, la educación, a lo largo y ancho de Estados Unidos, donde la cultura del patrocinio o de la retribución está muy arraigada.

Si recorre las calles de las ciudades norteamericanas, podrá observar este fenómeno en todo su esplendor. En Atlanta, GA, ciudad natal de Coca Cola, por ejemplo, es habitual toparse con edificios que llevan el nombre de antiguos directores generales y ejecutivos. Como ejemplo cabe citar el Centro Artístico Woodruff, la Biblioteca Robert W. Woodruff del Centro Universitario de Atlanta, que lleva el nombre de Robert W. Woodruff, presidente de Coca Cola desde 1923 hasta 1955, y la Escuela de Negocios Goizueta de la Universidad Emory, que lleva el nombre de Roberto Goizueta, presidente, director y consejero delegado de Coca Cola desde 1980 hasta 1997.

Figura 16: Centro Artístico Woodruff



Fuente: *Woodruff Arts Center*. ATL 2020. <https://www.atl2020.net/woodruff-arts-center.html>

Figura 17: Logotipo de la Escuela de Negocios Emory Goizueta. [Figura en línea].

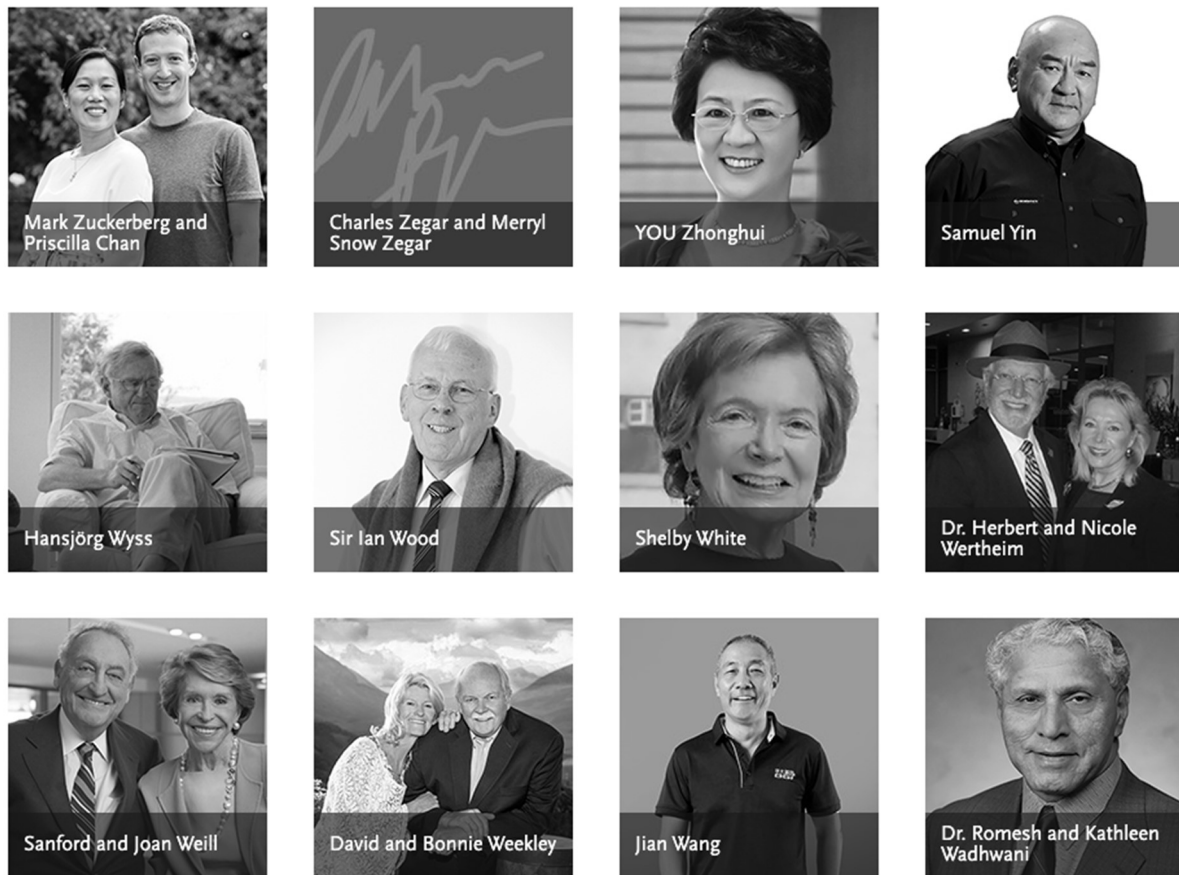


Fuente: 2021 de <https://goizueta.emory.edu/> Captura de pantalla realizada por el autor.

Las empresas también pueden patrocinar acontecimientos locales que tengan importancia estratégica para la ciudad o el estado.

Por último, existe otra forma de apoyo comunitario o patrocinio.

Figura 18: Página de inicio de Giving Pledge



Fuente: 2021 de <https://givingpledge.org/Home.aspx> Captura de pantalla realizada por el autor.

En agosto de 2010, 40 de las personas más poderosas de Estados Unidos se unieron para ceder la mayor parte de su patrimonio con el fin de abordar algunos de los problemas más urgentes de la sociedad. El "Compromiso de donación", creado por Bill y Melinda Gates y Warren Buffett, surgió a raíz de una serie de conversaciones con filántropos de todo el mundo sobre cómo podían establecer de manera colectiva un nuevo modelo ejemplar de generosidad entre las personas más adineradas.

El Compromiso de Donación es un concepto sencillo: es una invitación abierta para que los multimillonarios, o los que podrían serlo si no fuera por sus donaciones, se comprometan públicamente a destinar la mayor parte de su riqueza a la beneficencia. La iniciativa se inspira en el ejemplo que dan millones de personas de todos los estratos sociales que donan desinteresadamente, muchas veces con

gran sacrificio personal, para mejorar el mundo. Este compromiso, que pretende ser un esfuerzo multigeneracional, tiene como objetivo cambiar con el tiempo las normas sociales de la actividad benéfica entre las personas más ricas del mundo e impulsar a la sociedad a contribuir más, a establecer sus planes de donaciones lo antes posible y a donar de forma más inteligente.

Las personas que se suman al Compromiso de Donación suelen escribir una carta en la que explican su decisión de comprometerse profunda y públicamente con la actividad benéfica y describen las causas que las motivan. Los firmantes financian una serie de cuestiones diversas, como la erradicación de la pobreza, la ayuda a los refugiados, la asistencia en catástrofes, la salud mundial, la educación, la capacitación de mujeres y niñas, la investigación médica, la reforma de la justicia penal, la sustentabilidad medioambiental y el arte y la cultura.

Si bien en un principio el Compromiso de Donación se centró en Estados Unidos, pronto despertó el interés de entidades benéficas de todo el mundo. En febrero de 2013, el proyecto se globalizó con la firma de Australia, Alemania, India, Malasia, Rusia, Sudáfrica, Ucrania y el Reino Unido.

En la actualidad, más de doscientas de las personas, parejas y familias más ricas del mundo de entre 30 y 90 años forman parte de esta iniciativa. En total representan a 27 países: Alemania, Arabia Saudí, Australia, Brasil, Canadá, Corea del Sur, China (continental, Taiwán y Hong Kong), Chipre, Colombia, Emiratos Árabes Unidos, Eslovenia, Estados Unidos, India, Indonesia, Israel, Malasia, Mónaco, Noruega, Perú, Portugal, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica, Suiza, Tanzania, Turquía y Ucrania.

Participar en el Compromiso de Donación significa mucho más que un hecho puntual. Significa formar parte de una comunidad enérgica compuesta por algunos de los filántropos más comprometidos del mundo para debatir los desafíos, los éxitos y los fracasos, y compartir ideas para ser más inteligentes a la hora de donar. Los firmantes están unidos por el compromiso común de aprender y dar, y el equipo del Compromiso de Donación les ofrece la oportunidad de reunirse durante el año para aprender cómo aprovechar mejor lo que aportan a la

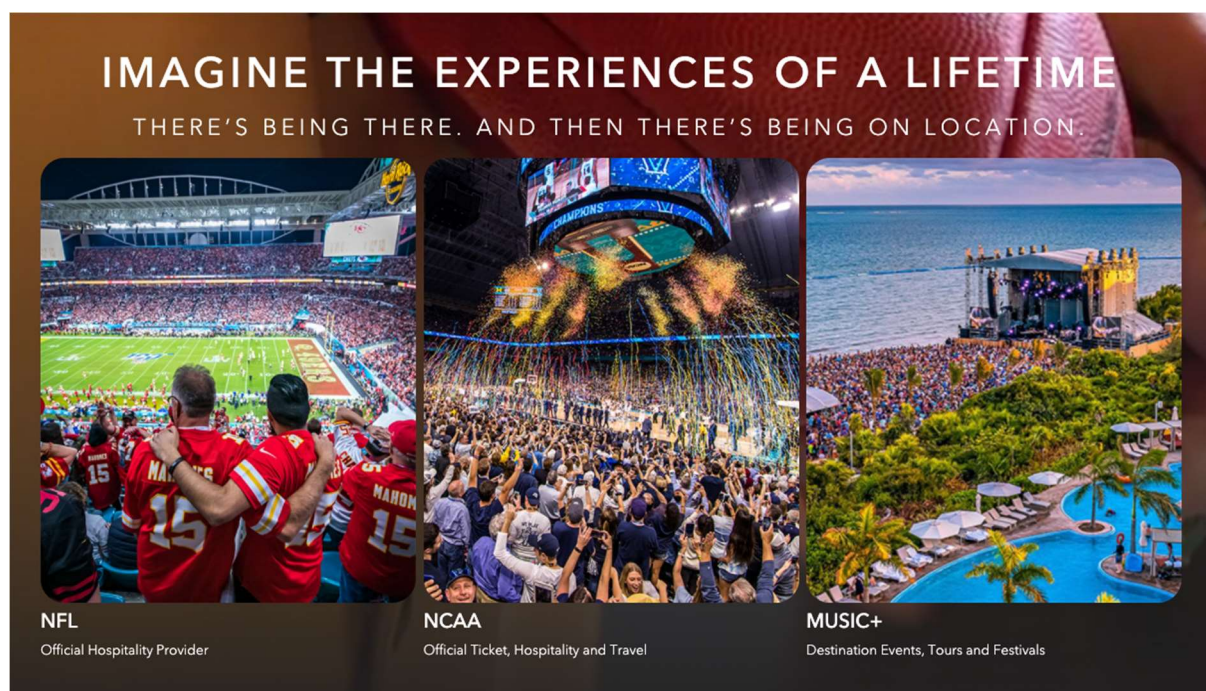
sociedad y hacer frente a algunos de los mayores desafíos del mundo. (Historia del Juramento, s.f., párrs. 1-6)

Unidad 2.3 Programas de hospitalidad

La oportunidad de agasajar a numerosos invitados en un evento les permite a los directivos de las empresas entablar relaciones y atraer clientes potenciales y nuevos negocios. Si bien no se trata de una condición exclusiva de los patrocinadores, el patrocinio ofrece muchas ventajas para lograr el éxito en el desarrollo y la ejecución de los programas.

En las próximas páginas abordaremos las distintas formas de brindar atención y algunos de los aspectos básicos para que la experiencia sea un éxito.

Figura 19: Diferentes formas de agasajo en la página de inicio de On Location.



Fuente: 2021 de <https://onlocationexp.com/music#signup> Captura de pantalla realizada por el autor.

¿Por qué las empresas invierten en actividades de hospitalidad y quiénes son sus principales grupos destinatarios?

Tabla 1: Por qué las empresas invierten en actividades de hospitalidad y quiénes son sus principales grupos destinatarios.

Público destinatario	Razones para desarrollar actividades de hospitalidad	Entablar relaciones	Impulsar las ventas	Difundir a través de los medios de comunicación	Motivar
Influencers	Influencers: debido al auge de los influencers, es común que las marcas los inviten a eventos a cambio de publicidad. Las marcas utilizan la posibilidad de acceder a pasajes, vuelos y hoteles para pagar la difusión mediática que pueden ofrecerles estas personas influyentes.	X		X	
Público destinatario	Razones para desarrollar actividades de hospitalidad	Entablar vínculos	Impulsar las ventas	Difundir a través de los medios de comunicación	Motivar

				ación n	
Cientes	Es difícil entablar relaciones con clientes potenciales y existentes. La mayoría de las relaciones se establecen y desarrollan en reuniones formales, excepto durante los meses de la pandemia de la COVID que las reuniones eran por videoconferencias, durante las cuales se dispone de poco tiempo para interactuar y aprender unos de otros, de modo que no es fácil conocer las motivaciones y los intereses de los clientes para brindarles un mejor servicio y mantener el negocio. Gracias a los programas de hospitalidad, los directivos pueden pasar más tiempo en un entorno informal y entretenido, donde las personas tienen más posibilidades de sincerarse y entablar relaciones.	X	X		
Empleados	Empleados: Como ya se ha mencionado anteriormente en este módulo, es fundamental				X

	fomentar el compromiso de los empleados. Invitarlos a eventos deportivos y de entretenimiento es siempre una forma de reconocer su trabajo, celebrar sus logros y demostrar la importancia que tienen de una forma muy exclusiva.				
Consumidores	Consumidores: En cada evento, miles de consumidores son recibidos por sus marcas preferidas. El acceso más común a estos programas es la participación y el triunfo en promociones para consumidores. La iniciativa popular "Gane un viaje a los Juegos Olímpicos" o a la Copa Mundial de la FIFA es casi tan antigua como los Juegos Olímpicos y la Copa Mundial de la FIFA.		X	X	
Otros	Proveedores, socios comerciales, ONGs, socios gubernamentales y medios de comunicación: de forma similar al enfoque utilizado para los clientes, muchas empresas utilizan el acceso a los programas de hospitalidad para agasajar a proveedores y socios comerciales con el	X			X

	objetivo de entablar mejores relaciones.				
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Las empresas interesadas en programas de hospitalidad tienen dos alternativas: desarrollar los suyos propios o comprar productos listos para utilizar. No existe una alternativa correcta o incorrecta, y cada necesidad específica debe dictar la solución adoptada por la empresa. Muchos utilizan ambos enfoques para distintos acontecimientos. Comprender los beneficios específicos de cada alternativa es fundamental para que los gestores del patrocinio tomen las mejores decisiones posibles.

Figura 20: Anuncio del evento Playing in the Sand de Dead & Company.



Fuente: *Dead & Company Sell Out 2022 Playing in the Sand on Alumni Presale Tickets Alone*, 2021. Relix. <https://relix.com/news/detail/dead-company-sell-out-2022-playing-in-the-sand-on-alumni-pre-sale-tickets-alone/>

Cómo desarrollar un programa propio:

No necesita ser patrocinador para desarrollar su propio programa. Sin embargo, la mayoría de los patrocinadores tienden a desarrollar uno en lugar de comprar productos en el mercado. En términos generales, los pasos necesarios para desarrollar un programa de hospitalidad propio, según iLuka Collective, una agencia líder en el mercado, son los siguientes:

1. Estrategia:

Comprender cuáles son los requisitos y la personalidad de la marca para materializar los objetivos de la empresa en todas sus unidades de negocio y equipos internos, de modo que sus clientes y consumidores establezcan una profunda conexión emocional con su marca como parte de la experiencia del evento.

2. Planificación operativa:

En los grandes acontecimientos deportivos no existen los ensayos generales: hay que hacer las cosas bien desde el principio. Se requiere experiencia y prestar atención a los detalles para garantizar que la empresa en su conjunto alcance el éxito empresarial a través de la activación de su patrocinio.

Figura 21: Hombre explicando un plan



Fuente: *Operational planning*. Iluka Collective. <https://www.ilukacollective.com/services>

Esta fase incluye:

- El desarrollo de los planes personalizados por unidad de negocio. Dentro de una misma empresa, los distintos grupos de empleados tienen necesidades diferentes en materia de agasajos: el equipo de marketing podría desarrollar un programa de consumo en el que los ganadores de las promociones viajen a la Copa del Mundo; el departamento de ventas podría desarrollar un incentivo para los distribuidores; el departamento de asuntos públicos podría invitar a algunos periodistas, y el departamento de asuntos gubernamentales, a algunos políticos; por último, los ejecutivos podrían invitar a algunos inversores. Todas estas actividades en un mismo evento. Todo al mismo tiempo.
- Gestión de invitaciones. La gestión de invitaciones es un trabajo de tiempo completo. De hecho, para muchas personas es un trabajo permanente. Cuando la empresa haya finalizado y aprobado la lista de invitados, llega el momento de que cada anfitrión realice las llamadas. La mejor lista posible requiere mucha coordinación y control. Algunas personas tardarán más que otras en responder, otras pedirán venir antes o irse después y algunas querrán traer a más de un

invitado. Todas esas variantes deben gestionarse adecuadamente para evitar problemas en el transcurso del evento. Esto debe llevarse a cabo seis meses antes del acontecimiento para que los invitados tengan tiempo de planificar y tramitar sus respectivos visados.

Figura 22: Gestión de invitaciones



Fuente: *The best-paid football tips in Kenya*. Atich Betting Tips. <https://atichbettingtips.com/category/accurate-football-predictions/>

- Merchandising. Se suele agasajar a los invitados con algún tipo de obsequio personalizado. Tendrá que encargarlos meses antes de tener confirmada su lista de invitados. Tendrá que encargar camisetas para personas cuyas tallas desconoce y tendrá que descartar las que no serán usadas. Por lo general, las empresas procuran encargar artículos que no sean de un tamaño específico, como paraguas, balones, tazas, entre otros, para evitar esta molestia.

Figura 23: Bolsas de regalo



Fuente: *Clean out your swag bag*. Pinterest. <https://ar.pinterest.com/>

- Arribos y partidas. La logística de arribos y partidas puede ser uno de los trabajos más desafiantes de un programa de hospitalidad. Piense en un programa de la Liga de Campeones de la UEFA en el que invitados de toda Europa y algunos extranjeros viajan al mismo lugar. Su programa tendrá que estar en el aeropuerto con anfitriones, señalizaciones y transporte para recibir a todos los que lleguen el día anterior al partido. Al finalizar el evento, tendrá que llevar a todos los invitados al aeropuerto con tiempo suficiente para que alcancen sus vuelos, por no mencionar la necesidad de mantener una comunicación precisa sobre las llegadas y salidas. Cuando un huésped llega al aeropuerto y no puede reunirse con su anfitrión, la experiencia se torna muy negativa.
- Transporte. En momentos de gran demanda, los autobuses, furgonetas y vehículos desaparecen y convierten una tarea bastante sencilla en una tarea difícil y costosa para la empresa. Según el lugar (como en la Copa Mundial de la FIFA o los Juegos Olímpicos de Brasil), también es posible que le cueste encontrar vehículos blindados para los ejecutivos. Si se encuentra en Europa continental, puede alquilar vehículos de otros países para reducir la diferencia. Cuando haya conseguido todos los vehículos que va a necesitar, tendrá que contratar a un buen gestor de transporte para que controle todos los movimientos mientras se encuentre en el lugar.

Figura 24: Furgoneta.



Fuente: *Police in Townsville investigate local ECEC service after child is allegedly left in bus.* The Sector. <https://thesector.com.au/2021/07/19/police-in-townsville-investigate-local-ecec-service-after-child-is-allegedly-left-in-bus/>

- Alojamiento. Los hoteles son los servicios más costosos de cualquier programa de hospitalidad. Si una ciudad organiza eventos multitudinarios, la empresa se suele hacer cargo de la mayoría de las salas disponibles. Ésta es una condición previa para que el titular de los derechos asigne el evento a la ciudad y forma parte de los

compromisos de la oferta. A menos que sea un patrocinador, es muy difícil encontrar hoteles disponibles para sus invitados. Luego viene el aumento del precio, que suele ser de 2 a 3 veces superior al de las tarifas diarias. Sin embargo, en algunos casos, como los Juegos Olímpicos de 2020 en Japón, también hay que pagar una tasa de gestión que se añade a la factura como gasto obligatorio del comité organizador. También es importante recordar que tendrá que buscar hoteles para cada uno de sus programas: los clientes y consumidores no deberían alojarse en la misma clase de hotel y también deberá pensar en el alojamiento del personal que trabaje en el evento.

Figura 25: Un hotel.



Fuente: *Google Hotel Ads für mehr Direktbuchungen*. Online step. <https://www.onlinestep.ch/google-hotel-ads/>

- **Acreditaciones.** En todo evento, siempre habrá directivos y empleados que necesitarán acreditarse para acceder a zonas restringidas. El titular de derechos exigirá, por motivos de seguridad y de verificación de antecedentes, determinada información sobre todas las personas que vayan a acreditarse. Reunir y facilitar la información es una tarea que lleva bastante tiempo. Si bien el personal se encargará de obtener sus propias acreditaciones, los ejecutivos tendrán que ser acompañados para hacerlo. Por lo general, esto es algo que el individuo tiene que hacer por su cuenta para obtener la información biométrica.
- **Venta de entradas** La mayoría de los contratos de patrocinio van acompañados de una asignación determinada de entradas. Estos derechos pueden ser de libre disposición, de compra o una combinación de ambos. Al ser una partida tan cara, es importante ser preciso en los pedidos. Gestionar las solicitudes dentro de la empresa es un proyecto aparte. Es posible que numerosos departamentos necesiten entradas para las que hay que coordinar la cantidad, las fechas, los eventos, los deportes, los hoteles, entre otras cosas. Cuando haya recopilado los datos de todos los grupos, tendrá que hacer el pedido, otra tarea laboriosa, ya que tendrá que introducir en un sistema de gestión todos los datos (número de entrada, nombre del invitado, y demás).

Figura 26: Venta de entradas



Fuente: *7 Ideas for Hybrid and Virtual Event Sponsorship*. The Learnplace. <https://e180.co/2021/04/22/virtual-event-sponsorship/>

- Alimentos y bebidas. Los hoteles suelen encargarse del catering de los programas de hospitalidad. En función del perfil de los invitados, tendrá que asegurarse de que haya suficiente variedad y opciones de comida para atender a los distintos tipos de invitados y sus diferentes preferencias dietéticas. Además, deberá definir la disponibilidad de las comidas durante el día. Es posible que los invitados regresen de los eventos a altas horas de la noche o salgan temprano por la mañana, por lo que deberá anticiparse o ampliar el horario del catering para satisfacer las necesidades del programa.

Figura 27: Alimentos y bebidas.

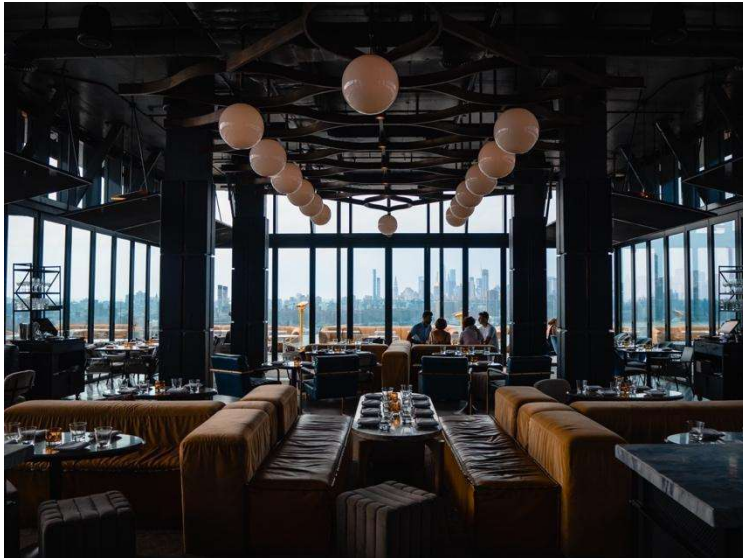


Fuente: *Where To Celebrate New Year's Eve In Oslo*. Globuzzer. <https://globuzzer.mn.co/groups/268471/feed>

- Salas de recepción. ¿Dónde se reunirían sus invitados? Si no participan en ninguna actividad, puede crear un espacio para socializar con ellos. Al fin y al cabo, éste es uno de los mayores beneficios de todo el programa. Para asegurarse el espacio de

estos salones, deberá especificarlo en su reserva de hotel. Este aspecto es muy importante, ya que a veces puede seleccionar o descartar un alojamiento basándose únicamente en su espacio funcional. Los hoteles suelen exigir garantías mínimas de consumo de comida y bebida para reservar los salones.

Figura 28: Sala de recepción



Fuente: *6 tips in achieving a cozy wedding reception*. Trusted wedding gown preservation. <https://www.trustedweddinggownpreservation.com/blogs/news/6-tips-in-achieving-a-cozy-wedding-reception>

- Personal. La mayor parte del personal será contratado de forma temporal. Se incorporarán al equipo únicamente durante el evento. Para ello, es necesario que sean seleccionados, entrevistados, capacitados, uniformados, gestionados y remunerados. Además del esfuerzo necesario para crear el equipo, tendrá que esforzarse por contratar a los mejores profesionales del mercado y competir con todos los demás patrocinadores y agencias que están contratando al mismo tiempo. Si el personal procede de otra ciudad o país, también tendrá que ocuparse de su alojamiento y transporte. Si necesita personal bilingüe o trilingüe, tendrá que comprobar sus conocimientos lingüísticos y pagar más por su trabajo. Para un programa masivo, puede necesitar hasta 500 personas. Esta tarea no es sencilla.

3. Preparación para el evento

Para lograr una ejecución impecable se requiere una preparación constante y una dedicación absoluta para alcanzar la excelencia. En los meses previos al acontecimiento, la empresa debe informar y formar a los equipos internos (desde el equipo de comunicación hasta el de seguridad) mediante una serie de talleres para validar todos los planes operativos, mitigar los posibles riesgos y garantizar la preparación de toda la empresa.

4. Excelencia operativa

Imagine un centro de operaciones abierto las 24 horas al día, los 7 días a la semana que se dedique a gestionar todos los aspectos del programa de activación y garantizar una colaboración fluida con los organizadores del evento, las fuerzas de seguridad, y demás. Los sectores que necesitan ser informados constantemente a la administración son: Incidentes, Movimientos de Huéspedes, Cuestiones Contractuales, Rendimiento y Bienestar del Personal, Sistemas Informáticos y Datos, Seguridad, Informes Comerciales, así como Aprendizajes Clave para continuar mejorando.

Cómo comprar un programa en el mercado:

Existen muchas empresas especializadas en diseñar e implementar programas de hospitalidad que se venden en el mercado. Suelen adquirir los derechos para ofrecer estos servicios de forma exclusiva para determinados eventos. Sus clientes pueden ser patrocinadores que no quieren desarrollar los propios, o lo más habitual, personas que no son patrocinadores.

Como los no patrocinadores no tienen acceso a los pasajes ni a los hoteles, no tienen otro recurso que adquirir estos bienes en el mercado con una de estas agencias.

La ventaja de este enfoque es que no necesita preocuparse por desarrollar todo el trabajo, como tienen que hacer los patrocinadores y sus agencias. El inconveniente es que este sistema tiene un precio mucho más elevado y un nivel de personalización limitado.

El mercado cuenta con numerosos agentes que ofrecen grandes experiencias a aficionados individuales y a empresas. A continuación, siguen algunos ejemplos:

1. On Location - Olimpiadas, NFL, festivales y mucho más.

Figura 29: Evento deportivo en un estadio de la NFL



Fuente: *All 30 NFL stadiums from oldest to youngest*. Touchdown wire. <https://touchdownwire.usatoday.com/2020/03/11/all-30-nfl-stadiums-from-oldest-to-youngest/>

Así definen sus servicios:

On Location se dedica a organizar eventos en vivo de primera calidad con el objetivo de crear recuerdos para toda la vida. Con más de dos décadas de experiencia, On Location ha redefinido el agasajo de lujo con un acceso insuperable, un servicio VIP de confianza y experiencia en planificación de eventos, viajes, recepción y venta de entradas para empresas, proporcionando comodidad, confort y entretenimiento de alto nivel tanto para clientes personales como corporativos. (Acerca de On Location, s.f., párr. 1)

Además de los eventos deportivos, también ofrecen acceso a numerosos festivales y eventos musicales, como el Hootiest Festival y el Crash my Playa Festival:

Figura 30: Anuncio de Hootiest Festival



Fuente: *Hootie and the Blowfish announce Hootiefest: The Big Splash*. The Music Universe. <https://themusicuniverse.com/hootie-blowfish-announce-hootiefest-big-splash/>

Figura 31: Anuncio de Crash my Playa Festival



Fuente: *Luke Bryan announces Crash My Playa 2022*. The Music Universe. <https://themusicuniverse.com/luke-bryan-announces-crash-my-playa-2022/>

2. MATCH Hospitality - Copa Mundial de la FIFA, F1 y mucho más.

Así definen sus servicios:

MATCH Hospitality AG es líder en el sector de servicios de agasajos para deportistas. Desde 2007 hemos organizado y facilitado productos de hospitalidad de primera calidad en algunos de los acontecimientos deportivos más importantes del mundo. La red mundial de agentes de ventas de MATCH Hospitality y sus plataformas de comercio electrónico de vanguardia ofrecen a los propietarios de eventos y a los titulares de derechos de todo el mundo acceso a clientes que buscan productos de hospitalidad exclusivos. MATCH Hospitality es la autoridad de confianza en materia de producción, marketing, ventas, servicio al cliente y desarrollo de productos para grandes acontecimientos, y cuenta con amplios conocimientos y experiencia, como la responsabilidad permanente de todo el funcionamiento del Programa de Hospitalidad de la FIFA. (World Leaders, s.f., párrafo 1)

Figura 32: Paquetes de hospitalidad oficial de la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022™.



Fuente: *FIFA World Cup Qatar 2022™*. Expa Sport.
<https://www.expatsportfifaworldcuphospitality.com/>

En función del acontecimiento, la magnitud y las necesidades del cliente, habrá distintas ofertas en el mercado para satisfacer las demandas de los servicios de hospitalidad por parte de los patrocinadores. Si se utilizan correctamente, los servicios de hospitalidad o de agasajos pueden ser grandes herramientas para llegar a todo tipo de público.

Junto con el desarrollo de actividades para los empleados o las comunidades, el servicio de hospitalidad es una subdisciplina de los patrocinios que resulta importante para que los patrocinadores comprendan bien las opciones y puedan negociar los derechos adecuados o simplemente buscarlos en el mercado.

Referencias

About. (s.f.). *Special Olympics*.
<https://www.specialolympics.org/about#:~:text=Special%20Olympics%20is%20a%20global,family%20member%20at%20a%20time>

About On Location. (s.f.). *On Location*. <https://onlocationexp.com/about>

History of the Pledge. (s.f.). *Giving pledge*. <https://givingpledge.org/About.aspx>
North American employee turnover: trends and effects. (2020). *Mercer*.
<https://www.imercer.com/articleinsights/north-american-employee-turnover-trends-and-effects>

Text Messaging: A Recruiting Strategy to Reduce Time-to-Hire. (s.f.). *SMS Magic*.
<https://www.sms-magic.com/use-cases/recruiting-text-messaging-a-recruiting-strategy-to-reduce-time-to-hire/>

Weiger, A. (s.f.). *Corporate Sponsorships: The Ultimate Nonprofit Guide*. *Double the Donation*. <https://doublethedonation.com/tips/corporate-sponsorships/>

World Leaders. (s.f.). *Match Hospitality*. <https://www.match-hospitality.com/en/home/about-us/>