

Módulo 2. Tipos de activación y maximización del patrocinio

Unidad 2.1 Tipos de activación

2.1.1 Tipos de activación

Para tener la capacidad de cumplir con la parte de activación en el acuerdo con un patrocinio deportivo, el cliente, a menudo, tiene el deseo de completar la activación de su patrocinio a través de muchos canales diferentes. Tener muchos canales en donde desarrollar la activación del cliente te asegura que no solo serás un socio de vanguardia cuando se trata de vender patrocinios, sino que también demuestra que has pensado en la manera de llevar a cabo la mejor ejecución luego de la venta. Esta parte del proceso de patrocinio es vital para la ejecución general del proceso de gestión de la marca en su totalidad. Ahora continuaremos con los diferentes tipos de activación y daremos algunos ejemplos de cada uno para mostrar las diferentes maneras en las que las organizaciones están realizando la fase de activación de este proceso. Mientras analizamos diferentes ejemplos, será provechoso imaginar cómo podría tu organización cumplir estas demandas a través de estos canales si tienes la capacidad de hacerlo. Si tu organización deportiva no tiene la capacidad de hacerlo, es bueno pensar en cómo podrían ampliar los horizontes y lograr obtener la capacidad para poder acceder a estos canales y, por lo tanto, incrementar la capacidad.

Beneficios de la lealtad: Esto se puede aplicar al ofrecer beneficios especiales de lealtad "solo para miembros" a los patrocinadores para incrementar su capacidad para involucrarse con tu organización y con los productos que ofrece. Al generar esta inversión genuina en tu organización, el cliente patrocinador muestra su compromiso contigo, a pesar de que esta forma de recompensarlos no tiene que ver con incrementar la visibilidad de su producto. Esto se ve como una ventaja extra al "recompensarlos" a ellos y a sus empleados. Al "recompensarlos" también estás expandiendo tu propia marca. Esto a su vez le ofrece a tu compañía una oportunidad para obtener verdadera recompensa por estar conquistando una base de consumidores completamente nueva. Otro beneficio potencial de esto es que esta nueva base de consumidores puede mantenerse largo tiempo luego de que finalice el acuerdo de patrocinio si están administradas de la forma correcta. Algunos ejemplos de beneficios de lealtad o VIP (Very Important Person) son los siguientes:

- Indumentaria VIP
- Artículos de promoción VIP
- Eventos solo para VIP



- Descuentos VIP
- Oportunidades para personas famosas VIP
- Entradas para asientos/prioridad VIP
- Estacionamiento VIP y beneficios lujosos
- Promociones VIP

Gestión de relaciones con el cliente (CRM) y Activación de la base de datos. En esta forma de activación, tu organización deportiva presenta el canal para tener al patrocinador incorporado completamente en las capacidades de datos de tu organización y para promocionar al cliente a través de estos canales. Esto está muy difundido entre las compañías que tratan de hacer crecer sus bases de datos, así como también aquellas que están profundamente impregnadas con análisis de datos, ya que les proporciona datos de mejor calidad desde dónde manejar su base de consumidores. Esto se puede demostrar de inmediato como un progreso cuando hablamos de penetración en el mercado. Puedes recoger información para tu patrocinador de las siguientes fuentes:

- Sorteos en línea
- Base de datos de entradas
- Ofertas de descuento
- Cupones
- Sistema de punto de venta para aficionados del club
- Recibos de venta
- Programas de membresía/donantes
- Encuestas/cuestionarios
- Datos de seguimiento de eventos

Activación de publicidad tradicional. En este canal tu organización puede incluir las formas publicitarias tradicionales al usar medios que ya han sido creados para capitalizar las oportunidades que están disponibles en la actualidad. Esto es, a menudo, la forma de activación más común dentro de las organizaciones cuando buscan patrocinios e incluso puede ser sumamente eficaz al tratar de llegar a grandes masas. Teniendo esto en cuenta, es importante mencionar que este canal puede también consumir los recursos propios y ser muy caro, por lo tanto, puede no ser la forma más eficaz para la activación. A continuación veremos algunos ejemplos de activación de publicidad tradicional:

- Publicidad nueva focalizada en partes esenciales del patrocinio
- Introducción de patrocinio focalizado en personas famosas
- Publicidad de anuncios de servicios públicos con información de patrocinio
- Publicidad existente con información nueva de patrocinio

Activación digital y de nuevos medios. La activación digital se está transformando en la más conocida y, algunos dirían, la más eficaz forma de activación en los acuerdos de patrocinio, debido a la capacidad para llegar a las masas sin un costo enorme. Es con capacidad y con la capacidad de adaptarse y evolucionar que la publicidad digital puede



ser utilizada en muchas formas diferentes de activación. A continuación veremos algunos ejemplos de activación de publicidad digital:

- Promoción en sitio web organizacional
- Promoción en redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat
- Enlaces dentro de publicidades digitales
- Contenido del patrocinador generado por usuarios
- Redes sociales de personas famosas relacionadas con el patrocinio
- Cupones digitales
- Foros en línea y publicidad en cartelera de mensajes
- Sondeos en línea
- Re-segmentación y activación selectiva

Activación de ventas. Esta forma de activación tiene que hacerse con la mentalidad de que el consumidor notará que esta promoción es un producto del patrocinador, está relacionado con la promoción de ventas y no es el co-creador del producto nuevo. Este es un aspecto con el que las organizaciones en el deporte deben tener cuidado cuando se trata de indumentaria, bienes consumibles deportivos y patrocinio de personas famosas. Debe estar claro que tu organización sigue siendo la responsable del producto y que tú intentas promocionar la otra compañía a través del producto, de otra manera la confusión puede llevar al consumidor a pensar que el producto es fabricado por otra organización. A continuación veremos algunos ejemplos de activación de ventas:

- Colocación de la marca registrada o la imagen en los productos
- Evento mediático para lanzamiento de productos nuevos en un evento patrocinado
- Demo de productos en eventos patrocinados
- Premios de patrocinio posibles solo a través de la compra de patrocinador

Activación de promoción cruzada/de venta cruzada. Este tipo de activación se hace, a menudo, a través de dos organizaciones, especialmente cuando se trata de eventos. Estas estrategias pueden ser eficaces cuando tratas de vender tu producto al mismo tiempo que el producto del patrocinador. Esto se puede hacer a veces en una forma en la que el consumidor sea el ganador definitivo. A continuación veremos algunos ejemplos de promoción cruzada/venta cruzada:

- Promoción cruzada de patrocinador con otro patrocinador de evento
- Promoción cruzada de un evento con otro socio de negocio que no es patrocinador
- Promoción cruzada en un evento en el que ninguna organización son patrocinadores

Activación de ventas internas. Esto es muy similar a la primera forma de activación, pero está focalizada en tu organización y le hace ganar a tu compañía acceso al producto de patrocinadores. A pesar de que quieras que los empleados de tu organización sean los primeros embajadores de tu marca, es esencial, a veces, que tus empleados comprendan el concepto de verdadera sociedad de negocios donde ellos también apoyan a patrocinadores. Esta puede ser una herramienta de negociación



especialmente poderosa cuando tienes una base grande de empleados a la que acceda el patrocinador con su producto. Debes tener en cuenta que ellos también intentan construir su base de clientes; el patrocinador lo puede hacer al acceder a tus empleados y agregarlos a su base de datos.

A continuación veremos algunos ejemplos de activación de ventas internas:

- Acceso a eventos de patrocinador
- Acceso a promociones de patrocinador antes que el público
- Noches/días especiales VIP del patrocinador para tus empleados
- Descuentos de patrocinador para tus empleados
- Un premio mensual para el compromiso de empleados

Al ver los diferentes tipos de activación podemos definir cuáles son las entidades deportivas que la ofrecen y la disponibilidad con la que se puede acceder a ella. Tal como se muestra en el ejemplo expuesto por el Dallas Mavericks de la Asociación Nacional de Baloncesto en el Módulo 1, la activación del patrocinio puede ser sumamente eficaz para que muchas organizaciones dirijan una misión especial para tener un impacto en la comunidad. A continuación podrás observar la guía de patrocinio para ver un ejemplo de cómo una entidad deportiva ejecuta diferentes tipos de activación para sus patrocinadores para busca soluciones específicas.

Anexo 1: Patrocinio de fútbol americano de Estados Unidos

Fuente: https://www2.usafootball.com/pdfs/USA_Football_Sponsorship.pdf

2.1.2 La importancia de la activación

Es muy importante que la activación y ejecución del patrocinio sean adecuadas por muchas razones y eso va a determinar el éxito real para tu organización, cuando se trata de obtener ingresos de patrocinio sostenibles. Uno de los factores principales que llevarán al éxito verdadero a la organización deportiva, y cualquier otra organización también, es la capacidad de tener un impacto en varias marcas dentro de varias industrias, para expandir su base de penetración dentro del mercado del consumidor. La activación del patrocinio es un ingrediente clave para determinar a cuántos consumidores se puede llegar, porque a menudo el patrocinador con quien estás asociado tiene una base de clientes un tanto diferente y/o más profunda desde la que puedas extraer información. Lo que se puede ver en este modelo es una relación de mutuo beneficio en la que estás aportando exposición extra a un patrocinador a cambio de honorarios, pero también estás haciendo uso de una relación en la que muestras tu profesionalismo y calidad de los modelos estándar más altos, para atraer nuevos clientes a tu marca. Esto es similar a la idea que se debate cuando hablamos de gestión de la marca dentro de tu organización. Recuerda que es la función de las organizaciones determinar qué herramientas de imagen corporativa y estrategias de marketing les gustaría usar para quedarse en la cabeza del consumidor, pero es en última instancia el



consumidor quien decide lo que es en verdad tu marca. Esto no pasa solo con consumidores individuales en el mercado, sino que también dentro de la base de clientes desde la que extraes patrocinadores.

Con el fin de hacer crecer tu liderazgo y tus perspectivas en el futuro para tener una ventaja real sobre tu competencia, puedes recurrir al proceso de recolección de recomendaciones a través de clientes y patrocinadores actuales. Estos clientes pondrán el negocio en el lugar correcto para establecer una relación más fuerte contigo y también para mostrarte que están de verdad comprometidos a compartir el éxito de tu organización. El proceso de recomendación se planea a menudo cuando se reúne a los consumidores individuales y que estos lleven nuevas perspectivas a tu negocio. Muchas organizaciones usan las técnicas de promociones o premios cautivantes para aquellos que recomienden a más clientes. El proceso de recomendación para patrocinios es muy diferente, ya que lidiarás con grandes cantidades de dinero que está demostrado que tendrán un gran impacto de tu organización. Este compromiso y la cantidad de ingresos requeridos a menudo muestran una inversión mucho más importante de parte de tu cliente. El beneficio de tu patrocinador al llevarte algunos nuevos negocios es mucho mayor que un cargador de teléfono o una camiseta, algo que en un proceso normal de recomendación del consumidor podría ser bienvenido. El socio de patrocinio a menudo tiene intereses creados en que tengas éxito. Esto pasa porque mientras que tu organización y sus negocios crezcan, la exhibición que tengan será mayor. Tener una base de recomendaciones exitosa y en constante crecimiento es algo que se busca como parte del proceso individual de ventas, pero en esta oportunidad lo veremos desde el punto de vista organizacional y de patrocinio deportivo.

2.1.3 Recomendaciones

Revisaremos el proceso de recomendaciones para tu organización deportiva a través de un proceso de cuatro pasos que puede ser seguido por los propios ejecutivos deportivos, así como también por la organización en su totalidad como está representada. El primer paso del proceso de recomendación que consideraremos desde un punto de vista organizacional es el de educación.

Educación. Esta parte del proceso de tu cliente de patrocinio tiene que ver con informarles de manera exacta sobre lo que tu compañía representa y sobre qué tipo de clientes potenciales está buscando al lidiar con un patrocinio. Esto se puede hacer al ofrecer algo de material informativo al cliente posible/actual, pero se hace de manera más profunda a través de una serie de reuniones en las que pueden conocerse bien. Muy a menudo, en la parte de investigación y de compromiso del proceso de ventas, el ejecutivo deportivo aprende mucho acerca del cliente potencial y el cliente en general hace lo mismo sobre la organización. Esto es beneficioso porque posibilita el trabajo preliminar en el que tienen un conocimiento general de tu compañía. Una vez listo el trabajo preliminar, tú serás quien complete toda la información sobre tu compañía y sobre el tipo de clientes que estás buscando verdaderamente. Mientras que algunos patrocinadores pueden entender que estás en busca de perspectivas para ofrecer oportunidades de crecimiento para tu organización, el hecho de que puedas tener una



limitación con el tipo de patrocinador que buscas y con ciertos términos del acuerdo, tal vez no sean detalles importantes de los que ellos estén conscientes. Un ejemplo de esto se ve cuando una organización dentro de una organización deportiva con base en el gobierno o la academia se contacta con patrocinadores potenciales. El cliente puede pensar que al tener una buena relación con una organización de apuestas muy rentable y acaudalada, tu organización también podría aspirar a involucrarse en esa relación. Como la mayoría de las organizaciones se construyen en torno a valores que no son solamente ganar y sus misiones organizacionales están, a menudo, atadas a ciertos valores morales, muchos no estarían interesados en el patrocinio de una organización de apuestas. Sin la parte educativa del proceso de recomendación, el cliente puede pensar que te hacen un favor, cuando en realidad están generando un daño potencial a tu marca que, a su vez, naturalmente dañará el negocio. Esta es la razón por la que la parte educativa del proceso de recomendación es muy importante, ya que te ayuda a darle información a tu **cliente** sobre cuáles son tus deseos cuando se trata de formas de ayudarte a hacer crecer tu negocio.

La parte educativa del proceso de recomendación no solo implica educar sobre tu compañía y sobre los tipos de patrocinadores que querrías tener, sino que también hace referencia al proceso para estar consciente de qué capacidades tiene tu organización. Puede haber limitaciones dentro de la organización deportiva que no están basadas en el lado moral del negocio, sino que más bien en el lado de los recursos financieros. Esto puede pasar si un cliente actual tiene un trato para colocar su marca en tu uniforme y quiere que vuelvas a fabricar los uniformes y que agreguen su símbolo/imagen corporativa en cada pieza. El cliente actual ve esto como un gasto que puedes manejar y, dependiendo de los términos del acuerdo, puede ser así absolutamente. Mientras este cliente actual se encuentra en otro evento de negocio, un socio suyo expresa interés en firmar un acuerdo de patrocinio y a través del mismo quieren exponer su marca/imagen en todos tus artículos de promoción, marketing, material informativo de la comunidad, campañas digitales, pantallas de vallas, etcétera. Tal vez no tengas la capacidad de hacerlo rápidamente en la actualidad con el capital y las herramientas de marketing con las que cuentas en el momento. Esto es algo que el cliente actual puede saber, pero también es algo con lo que se puede trabajar en el acuerdo de este nuevo patrocinador potencial. Un ejemplo de esto podría ser cómo una nueva entidad de negocios quería adquirir los registros de nombre de un estadio en una universidad. La universidad era una institución operada por el estado y no podía hacer los ajustes necesarios para cumplir con las necesidades inmediatas del cliente potencial. En el medio del debate, entonces el cliente potencial se hizo cargo no solo de comprar los derechos para exhibir la marca, sino también de mejorar los canales en los que la organización tenía que producir su marca. Esto puede ser muy beneficioso para una organización deportiva, pero es dentro de la parte educativa del proceso de recomendación donde se ejecuta el inicio del acuerdo.

Difusión. La segunda parte del proceso de recomendación en la que nos enfocaremos en relación con patrocinios deportivos es la parte informativa o de difusión. A pesar de que esto se incluye en la parte educativa del proceso para recomendaciones, es muy diferente cuando se aplica al patrocinio deportivo y en el lado organizacional del negocio. Piensa en la parte informativa o de difusión simplemente como un presumir



sobre tus logros, que es, de hecho, contarles sobre lo bien que funciona tu organización y sobre lo mucho que estás ayudándoles con lo que quieren lograr. Difundir tus victorias y celebrarlas como una organización deportiva se hace, a menudo, cuando se trata de competencias del campo de una organización deportiva con la competición como base. Además, se lo puede pensar como un margen de ganancias/pérdidas cuando eres una organización deportiva con un producto tangible como base. No importa qué tipo de organización deportiva eres, es esencial que compartas tu historia y les cuentes a tus clientes sobre tus victorias tanto como sea posible. Esto no solo les hará sentir que tomaron una buena decisión al decidir ser tu socio en este emprendimiento, sino que también será una buena forma de que ellos les cuenten a otros el éxito que tienen en su sociedad.

Una parte importante de esto es recordar que en los círculos de nivel senior de todas las áreas de la industria, el líder de una organización está generalmente absorbido con tantas tareas diferentes y acuerdos de negocios que, en general, no son la mejor fuente para saber lo que está pasando fuera de su propia organización. Es probable que si no compartes con tus clientes lo bien que le va a tu organización, no sepan lo sepan nunca. Puede que estén prestando atención a sus acuerdos y ganancias, pero muchas veces no serás tú el único socio de negocios con quien están negociando. Son las organizaciones que están constantemente informando y difundiendo a sus socios y posibles clientes sobre victorias las que permanecerán en la cabeza de los ejecutivos senior, lo que, a su vez, les ayudará a recomendarte negocios. Otro beneficio extra de esta parte del proceso es la forma en la que esto te mostrará a los demás cuando la competencia trata de robarte alguna operación comercial. Si otra organización está tratando de convencerlos y contándoles todo lo bueno que pueden hacer por ellos y todos los beneficios extra por estar con ellos, tu cliente actual ya te tendrá en su cabeza como una organización positiva, con ejemplos sólidos de cómo has activado el acuerdo, como también el éxito que tienes en tu industria.

Un buen ejemplo de cómo compartir las victorias de tu organización con tus clientes para ganar recomendaciones es tratar a tus clientes como tratarías a un consumidor comprometido. Como ejecutivo deportivo senior, debes asegurarte de enviarles información a través de muchos canales tradicionales, tales como medios informativos, televisión, radio, marketing digital, etcétera; así como también enviarles actualizaciones por medio de redes sociales para tener la seguridad de que ellos pueden acceder a tu éxito a través de muchos canales diferentes. Esto no solo te ayudará a obtener recomendaciones al ganar un lugar adecuado en sus cabezas, pero también les dará la posibilidad de compartir esta información con sus colegas y asociados a través de las mismas plataformas. Piensa en cuántas veces has visto el éxito de otra organización deportiva ya sea en un correo electrónico que te ha enviado un asociado, en una publicación en una red social a que le dieron me gusta o que retuitearon. Una vez que se logra ingresar a este ciclo constante de datos informativos, es más probable que compartan las buenas noticias con los demás. Debes hacer todo lo que sea posible para lograr el éxito en la gestión constante del cliente y el escenario de difusión es esencial para esto.



Discipline. El tercer aspecto sobre tener éxito en el área de obtención de recomendaciones para tu organización es tener la disciplina de pedir recomendaciones de tus clientes y recurrir a sus redes para cerrar tus acuerdos. Educar a tus clientes sobre la esencia de la compañía y sobre qué tipo de personas estás buscando es importante. Es tan importante como lo es la difusión de tus victorias, tal como se menciona anteriormente. Habiendo dicho eso, sin la disciplina de solicitar recomendaciones a tus clientes, nunca maximizarás el éxito para tu organización cuando el proceso de recomendación está implicado. Tu organización podría ser una que esté en lo más alto de su industria o una empresa emergente que trate de abrirse camino en su primer año productivo. A pesar del lugar donde se ubique tu organización, siempre hay alguna parte sin explotar de la industria o el negocio que puede ser usada como un flujo adicional de crecimiento. Se puede observar un ejemplo de esto en los deportes importantes y en las organizaciones deportivas mundiales que hoy en día están intentando penetrar mercados con los que no estaban familiarizados anteriormente. Esto demuestra que incluso cuando se cree haber llegado a la cima de la industria, como algunos pueden pensar, siempre hay espacio para más expansión o crecimiento.

Existen muchos ejemplos diferentes sobre ser disciplinado mientras se buscan recomendaciones o mientras se pide asistencia de organizaciones, incluso de aquellas que son de alto nivel. Podemos observar un ejemplo de esto a continuación en el Football Club (FC) Barcelona, una organización de primera dentro del mundo del fútbol. Al leer este ejemplo, piense en cómo el FC Barcelona usó sociedades, la marca y recomendaciones con el fin de hacer crecer su marca en los mercados globales.

FC Barcelona invierte globalmente para transformarse en algo más que un club.

Mientras que el Manchester United fue nombrado como el equipo de fútbol más valioso por Forbes, FC Barcelona (Barca) se llevó el lugar más alto por el equipo con los patrocinadores más valiosos.

Según el sitio web de FC Barcelona website, el club tiene 47 socios y dentro de ese grupo los más importantes son Nike y Rakuten.

The Drum habló con Jordi Camps, director de desarrollo empresarial (Región Asia-Pacífico) del FC Barcelona para descubrir qué hace que FC Barcelona sea el club con los patrocinadores más valiosos.

Dice que el hecho de que los dueños del club sean sus miembros es un señuelo importante para las marcas.

"FC Barcelona se ha ganado el apoyo de muchas de las marcas que están mejor posicionadas en el mundo. Quieren estar asociadas al Barca porque nosotros somos uno de los pocos [clubes] cuyos dueños son sus miembros y somos únicos en cómo tomamos nuestro compromiso de ser "más que un club". Los patrocinadores también aprecian nuestra enorme



base global de aficionados. Tenemos aficionados en todo el mundo y seguidores prósperos del club en más de 50 países. Asociarse con nosotros les da a las marcas una exhibición global y una asociación con el desempeño deportivo excepcional y el compromiso social genuino.

Nuestro mensaje es positivo y global: el fútbol no tiene límites. Siempre hemos sido muy selectivos en nuestras sociedades. Elegimos patrocinadores que compartan nuestros valores. Nuestro objetivo es construir un ecosistema para fomentar el conocimiento y la innovación que beneficie a nuestros propios deportistas, miembros y aficionados y a la sociedad en general. Entonces buscamos de manera activa marcas prestigiosas, centros de investigación, emprendedores, deportistas y otros visionarios que trabajen con nosotros."

El partido entre FC Barcelona y Real Madrid, El Clásico, genera más de \$40m en valores mediáticos para patrocinadores. En relación con lo que el club espera de su patrocinio con marcas, expresa: "Primero y principal, las marcas tienen que estar orgullosas de estar con nosotros. Trabajamos duro para estar seguros de que la inversión que hace el patrocinador en nosotros les devuelva un valor increíble. Queremos que puedan beneficiarse al usar nuestra propiedad intelectual tanto como sea posible y estamos abiertos a todo tipo de ideas creativas de activación.

Queremos trabajar con marcas que tienen ideas imaginativas, no solo valores mediáticos. Queremos trabajar también para promocionar la productividad de la marca y conectar con nuestros aficionados para crear situaciones en las que todos ganen."

En relación con la manera en la que las dinámicas del patrocinio han evolucionado para los clubes de fútbol en la actualidad, dice lo siguiente: "El patrocinio es un flujo de ingresos importante para cualquier club hoy en día, junto con los derechos de televisión y la taquilla. Habiendo dicho eso, los clubes que puedan crear flujos de ingresos diferentes y disruptivos (a través de canales digitales, por ejemplo) dominarán el marketing deportivo en la próxima década. Podrán ofrecerles a los patrocinadores algo especial y único.

Para Barça, esto implica buscar relaciones de largo plazo donde podamos crear una situación donde todos ganen. Los socios deben poder hacer uso de nuestra marca para diferenciarse y aumentar la conciencia de su marca y nosotros debemos poder usar el poder de nuestro socio para dar a conocer nuestro mensaje y acercarnos a nuestros aficionados y consumidores."

FC Barcelona fue seleccionado como el equipo deportivo con la posición más alta en las redes sociales en 2016 por Forbes. Tiene actualmente 27,3 millones de seguidores en su cuenta de Twitter en inglés,

mientras que tiene otros 13 millones en su cuenta de Twitter en español. Recientemente se ha asociado con la plataforma creativa Fastory para revelar una experiencia móvil interactiva.

A la pregunta de si FC Barcelona incluye contenido de marca como parte de su estrategia de marketing, Camp dice: "Sí, hacemos eso. Los aficionados nos siguen por nuestra marca, nuestros jugadores, nuestro estilo Barça y demás. Queremos estar seguros de que el foco está en el club y en la marca tanto como está en los jugadores o en la acción en el campo de juego. Entonces creamos diferentes tipos de contenido de marca para atraer a la gente.

Es por esto que involucramos a nuestros socios en la creación de nuestro contenido. Involucramos a nuestros aficionados con historias auténticas que construyen conexiones reales entre ellos, nuestra marca y la marca de nuestro socio. Queremos darles a los aficionados algo especial, algo que quieran ver, en lugar de solo el anuncio habitual del patrocinador."

Las marcas como Facebook y Amazon también están intensificando su inversión en deportes. Facebook tiene el contrato de transmisión en vivo de la MLS mientras que Amazon firmó un acuerdo con TV networks Discovery, ITV y Hayu para ofrecer TV en vivo y deportes en su plataforma de video por primera vez en Europa.

A la pregunta de cómo ve el FC Barcelona el patrocinio en fútbol que evoluciona con los "me gusta" de Facebook y Amazon que potencialmente transmitirá partidos de primera en el futuro, Camps dice: "Las plataformas digitales se están volviendo una parte clave de nuestro negocio y ya las usamos para conectarnos con nuestro aficionados y con el resto del mundo. El Barça es uno de los equipos mejor posicionado en las redes sociales, en términos de cantidad de seguidores, compromiso de seguidores y valor de medios. Para crear una experiencia aún mejor para los aficionados, hemos comenzado también a publicar las experiencias más interesantes antes y luego del evento en Facebook y en nuestras diferentes redes sociales.

Nos encanta explorar todo el tiempo diferentes canales e ideas creativas para involucrar mejor a los aficionados. Tenemos suerte de estar radicados en Barcelona, un núcleo del diseño, la creatividad y la investigación. Y estamos trabajando de cerca con nuestro socio Rakuten para maximizar el valor de nuestras plataformas sociales, móvil y de web, y queremos deleitar a nuestros aficionados con contenido exclusivo."

FC Barcelona también está invirtiendo en otras propiedades, como en la apertura de su academia de fútbol y un museo Barça Experience en Haikou en China. También se instaló una oficina en Nueva York y se abrió

la primera escuela de fútbol estadounidense en la ciudad, así como también la primera academia residencial de fútbol en Arizona. Se ha anunciado recientemente una sociedad con Parques Reunidos que permitirá al club abrir una serie de centros recreativos y de entretenimiento en todo el mundo de la marca FC Barcelona.

En relación con la magnitud de los planes en Asia-Pacífico para el club, Camps dice: "China es nuestra prioridad en el mercado exterior. En la actualidad, tenemos seis socios y tres escuelas en China y una relación fuerte con la Universidad de Beijing."

Sin embargo, dice que se puede hacer más para acercarse a los aficionados chinos y eso tiene que ser específico para China.

"Nuestro desafío es crear proyectos y contenido especiales para China. Este contenido no puede ser traducido en el exterior, tiene que ser producido en China por creativos chinos. Uno de nuestros sueños es tener un jugador chino en nuestro equipo de fútbol de primera."

"India es otro mercado que nos interesa. El fútbol crece rápido ahí, con una nueva liga, una nueva emisora de TV, nuevas personas famosas y una población enorme que está interesada en la actividad. Luego del cricket, es el deporte más popular," agrega.

"India es el tercer mercado en nuestra prioridad, luego de China y los Estados Unidos. Tal como hicimos en China, estamos buscando marcas apropiadas de alto calibre con quienes asociarnos en India y que nos ayuden a elevar nuestro perfil nacional. Lo que es diferente en India es que ya tenemos una de nuestras escuelas con más de 1.200 niños que entrenan en Delhi y Mumbai desde 2012. Entonces, ahora estamos invirtiendo más en nuestra gente y en recursos en India y estamos diseñando planes para llevar al Barça al siguiente nivel," dice Camps.

Con el interés en el fútbol solo puesto en hacerlo crecer en sus mercados principales, el fuerte apoyo de socios de la marca y un resultado innovador y localizado deberían lograrlo pero *[sic]* el equipo en una buena posición para crecer globalmente. (Srivastav, 2018, <http://bit.ly/2Xo9bft>).

Como se puede ver en este ejemplo de crecimiento, el FC Barcelona tiene los ojos puestos en el crecimiento y dominio global. Han logrado esto al aprovechar el respeto que tiene su marca, así como también al maximizar sus sociedades. Esto conlleva recomendaciones de gran valor, así como también la reputación de una organización de primera clase. Este es un excelente ejemplo de capacidad de crecimiento dentro de los Estados Unidos, así como también de la expansión a China y otros mercados principales. Hacer uso de tus socios y pedirles que ellos hagan uso de sus redes es una práctica sumamente vital usada dentro del mundo de negocios deportivos.

Ejecución. La cuarta parte, y parte final, del proceso de recomendación en donde nos enfocaremos será la parte de ejecución del proceso. Esta parte no solo es la más esencial cuando estás comprometido con tu cliente actual, sino que también es un excelente modelo estándar para mantener con el objetivo de demostrar que tienes muy buenos registros de ejecución en tu organización. Se dice, a menudo, que “las acciones valen más que las palabras”, y eso nunca es tan verdadero como cuando se trata de la relación con un patrocinador y/o socio de negocios. La verdad del asunto es que no importa lo bien que le va a tu compañía y no importa cuánto compartes con tus socios de negocios sobre tu éxito, ellos solo recomendarán tu compañía si has cumplido con las promesas que les has hecho cuando comenzaron la sociedad. Esto es se puede aplicar para cualquier tipo de transacción de negocios, como también para la vida, pero aplica especialmente cuando se trata con patrocinadores corporativos. Debes recordar, como un ejecutivo deportivo senior, que la mayoría de las veces haces negocios con personas que aunque pueden ser tus socios ahora, tienen muchas otras opciones diferentes con quien hacer negocios a través de todas las industrias. Esto, a menudo, les da el poder en este aspecto de la relación, porque si no ganan el dinero y/o no progresan en la forma que les gustaría con el acuerdo que tienen contigo, llevarán su dinero y lo pondrán en otro lugar. En el mundo de los negocios, a diferencia del personal, las organizaciones no tienen ningún tipo de lealtad genuina como en la familia. Por eso la parte de ejecución y cumplimiento del proceso de recomendación es tan esencial cuando se trata de tu éxito. Con el objetivo de maximizar este proceso de recomendación, debes tener buena publicidad boca a boca, pero también debes poder mostrar resultados respaldados por datos.

Los aspectos medibles de la activación de patrocinio remiten a los resultados y el impacto que tuvo el patrocinio en la organización misma. Estos números pueden ser concebidos y analizados de formas muy diferentes, tal como lo exploraremos en el próximo módulo. En general, el término más usado al referirse a estos números es por medio de los indicadores claves de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés), que es la forma en la que se mide el patrocinio. Estos KPI, y el compromiso que muestran y que han sido transferidos de tu entidad y alineados con otra, son los puntos de venta claves para el ejecutivo deportivo senior. Los indicadores KPI que han sido debatidos y acordados son particularmente importantes en toda la fase de ejecución. Al final, tu objetivo en este proceso de ejecución es no solo maximizar la satisfacción de tu consumidor patrocinio, sino que también maximizar la satisfacción de cada consumidor en tu mercado. Esto implicará crecimiento y ganancias definitivos para la sociedad, lo que, a su vez, implicará éxitos a largo plazo para todos.

2.1.4 Mediciones para la activación del patrocinio

Medir los resultados del patrocinio a través del proceso de activación será un elemento enorme para mantener y hacer crecer tu base de patrocinio, así como también la penetración de tu compañía dentro de otras industrias para potenciales patrocinadores. Los métodos para medir la eficacia del patrocinio han cambiado en el tiempo y ahora es más importante que nunca poder mostrar resultados que son respaldados con datos. El



impacto que creas para tu patrocinador a lo largo de múltiples segmentos del mercado será un factor determinante basado en términos y condiciones predeterminados dentro del contrato, tal como se expuso en el módulo anterior. Con el objetivo de evaluar estos datos de manera apropiada y personalizar el plan de activación individual del patrocinador para tu socio, deberás mostrar solidez en las métricas que has creado y precisión en el proceso de recolección de datos. A lo largo de este proceso, una organización puede elegir contratar a una tercera parte con experiencia en el campo, quien llevará a cabo el patrocinio y su activación, como se menciona en lecturas previas. Habiendo dicho eso, el ejecutivo deportivo senior debe entender las medidas del proceso de activación de manera profunda.

Retorno de inversión. El modelo estándar

El retorno de inversión, o ROI como se conoce normalmente, se mide en la percepción del valor de los resultados (dinero, colaterales, etc.) del patrocinador versus los resultados (penetración del mercado, posicionamiento de la marca, ventas, etc.) de tu organización. Este método ha sido el modelo estándar de la activación de patrocinio por largo tiempo en la industria. El retorno de la inversión del patrocinio necesita ser medida junto con los objetivos de negocios de la organización de patrocinio para poder establecer su verdadero valor. La organización que invierte capital en tu organización debe tener razones y objetivos para hacerlo y, a su vez, los resultados deben llegar. Los patrocinadores dentro de la industria deportiva en general tienen objetivos similares, entre los que podemos encontrar los siguientes:

- Incrementar la lealtad a la marca
- Incrementar la conciencia de marca
- Crear un impacto positivo en la imagen de la marca
- Generar flujos adicionales de ingreso
- Destacar la extensión a la comunidad
- Generar tráfico para el distribuidor
- Destacar productos/servicios específicos
- Obtener información del consumidor
- Generar oportunidades

Con estos objetivos, el plan de activación de patrocinadores puede ser complejo o simple, depende del tamaño/escala del patrocinio. Como se muestra a continuación en tres ejemplos separados, las diferentes organizaciones pueden tener una combinación de algunos o de todos estos objetivos. Una buena práctica para el ejecutivo deportivo es tener en cuenta a tres potenciales patrocinadores en quienes está enfocado y dedicar un tiempo a pensar en cuáles podrían ser sus objetivos, en comparación con los que están en la lista a continuación.

Objetivos de patrocinio. Ejemplo 1

Patrocinio de televisión para una compañía de seguros



- 1) Construir una conciencia de marca entre hombres de entre 25-59 años en una ubicación geográfica específica
- 2) Incentivar la obtención de un tipo de seguro singular para consumidores que no son familiares
- 3) Profundizar la conciencia y la lealtad para consumidores existentes al construir conciencia de otros productos en su portfolio
- 4) Dar mensajes de marca de seguridad y tranquilidad antes que de costo

Objetivos de patrocinio. Ejemplo 2

Patrocinio en línea/digital para nueva aplicación

- 1) Incrementar conciencia para la organización
- 2) Alinear marca con socio exitoso
- 3) Generar entusiasmo entre los consumidores involucrados con las redes sociales
- 4) Incentivar prueba gratis de la aplicación
- 5) Alcanzar reconocimiento de marca

Objetivos de patrocinio. Ejemplo 3

Patrocinio de asientos de preferencia para un distribuidor de joyería

- 1) Asociar la marca con clase
- 2) Incrementar la penetración de marketing en el área local
- 3) Involucrar a una comunidad de consumidores de lujo con productos dominantes de lujo
- 4) Incrementar la base de clientes al ofrecer la opción de entretenimiento

A pesar de que el método ROI (retorno de la inversión) se usa todavía ampliamente entre socios, cada vez más ha sido objeto de análisis en el tiempo en cuanto a qué tipo de medidas se usan y cómo calcularlo de manera eficaz. Como puedes observar en el ejemplo a continuación, surgen muchas preguntas sobre la eficacia de las diferentes medidas ROI cuando están relacionadas con una situación que involucra a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA).

La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) tiene posibilidad de ganar \$1,4 mil millones con acuerdos de patrocinio con 20 compañías grandes durante la Copa Mundial de Brasil. Eso es un 10 por ciento más de ingreso por patrocinio que la última Copa del Mundo de Sudáfrica. A pesar de ser significativo, todavía está bastante por debajo del gasto de corporaciones estadounidenses en patrocinios deportivos, que creció a un estimado de \$20 mil millones en 2013; esa suma es igual a un tercio del total de la publicidad televisiva en Estados Unidos y a la mitad de publicidad digital.



Al considerar las enormes cantidades implicadas, tú pensarías que los patrocinadores de deportistas y eventos tienen respuestas claras cuando se les pregunta sobre su retorno de inversión (ROI). Estarías equivocado. La investigación en la industria revela que de un tercio a una mitad de las compañías estadounidenses no tiene un sistema en funcionamiento para medir el retorno de inversión (ROI) en el patrocinio de una manera integral. Y eso sale caro de otra manera: en nuestra experiencia, los ejecutivos que implementan un método exhaustivo para estimar el impacto de sus patrocinios pueden incrementar retornos hasta en un 30 por ciento.

Calificación de patrocinios

Para manejar el gasto de patrocinio de una manera eficaz, los anunciantes primero deben articular una estrategia de patrocinio clara; el objetivo general de su portafolio, el sector demográfico meta y qué etapas del proceso de compra y permanencia del consumidor (conciencia, consideración, compra, lealtad) que los patrocinadores pueden apoyar. Las compañías entonces deberían implementar un programa ROI de marketing completo basado en cinco métricas para medir el rendimiento del gasto de patrocinio:

1. Costo por alcance Los ejecutivos de marketing deben evaluar el costo por alcance (la cantidad de personas que están expuestas al patrocinio en persona, así como también a través de medios como la TV, la radio y la prensa escrita) cada tres meses usando datos de fuentes internas o de la agencia de patrocinio. Los costos incluyen no solo los derechos de difusión, sino también los costos de activación (por ejemplo, stands y artículos de promoción) y publicidad. Hacer estimaciones debería favorecer la exhibición al sector demográfico meta sobre los números totales.

Para monitorear patrocinios globales usando costo por alcance, un minorista crea una base de datos usando datos de costo y alcance de su agencia, de los patrocinadores y de fuentes públicas disponibles. Los análisis revelaron que el 15 por ciento de sus bienes costaban el doble del costo promedio por alcance como otros. Algunos patrocinadores (como un equipo deportivo de primera) tenían costos altos, mientras otros (un concierto de música, por ejemplo) tenían poco alcance. La base de datos también identificó a los patrocinadores que no llegaron al sector demográfico meta del anunciante. Con este conocimiento, la compañía redistribuyó el dinero del patrocinio a mejores canales que incrementaron el alcance general en un 20 por ciento al mismo costo.

2. Conciencia espontánea por alcance. Vemos que hay compañías que, a menudo, gastan mucho dinero en adquirir derechos de patrocinio, pero muy poco en activación; es decir, en actividades de marketing como



stands y artículos de promoción para promocionar el patrocinio. Nuestra experiencia, así como una investigación de IEG de 2011, muestra amplia divergencia: por cada \$1 dólar gastado en derechos de patrocinio, las compañías invertían desde \$0,50 a \$1.6 para activación. Eso significa que muchas corporaciones escatiman y se pierden grandes oportunidades para magnificar el impacto del patrocinio en las ventas o en la conciencia. Una compañía estadounidense de productos envasados para el consumidor, por ejemplo, destinó el 80 por ciento de su presupuesto de patrocinio para los derechos de difusión y solo un 20 por ciento para activación. Luego de analizar sus esfuerzos, se encontró con que con el incremento de la activación hubo más conciencia involuntaria y un mayor recuerdo de la marca. Al saber esto, la compañía movió recursos de sus propiedades de bajo rendimiento para incrementar la activación de sus patrocinios extraordinarios, lo que incrementó su conciencia espontánea en un 15 por ciento.

3. Ventas/margen por dólar gastado. Vincular las ventas directamente con patrocinios es, en general, un desafío, pero hay dos métodos que pueden ayudar a cuantificarlo. El primero es un método de dos pasos que liga el gasto en patrocinios con medidas cualitativas claves de marketing, tales como conciencia espontánea, propensión a la compra e inclinación para considerar. Luego rastrea el impacto de cada variable en las ventas a corto y largo plazo. El segundo método, basado en econometría, usa datos de gastos y alcance (entre muchas otras variables de medios) en un período extendido para establecer enlaces entre patrocinios y ventas y luego aislar el impacto de patrocinios de otras actividades de marketing y de venta.

Un fabricante de auriculares, por ejemplo, siguió el primer método y organizó una encuesta al consumidor trimestral para medir el impacto del patrocinio en las ventas. Al llevar a cabo un análisis avanzado sobre el conjunto de datos, la compañía pudo identificar a los patrocinadores que en realidad estaban inclinando a los consumidores a comprar los productos de la compañía, lo que después tenía relación con las ventas. El análisis mostró una diferencia diez veces mayor en retorno de la inversión entre los patrocinios del primer cuartil y del último cuartil. La compañía ahora usa este método para mejorar las negociaciones durante las revisiones anuales de sus patrocinios.

4. Atributos de largo plazo de la marca Los patrocinios tienen el potencial de llegar más allá de las ventas de corto plazo para construir la identidad de una marca. La solidez de la marca contribuye entre un 60 y 80 por ciento a las ventas generales, lo que hace que este beneficio sea crucial para el crecimiento sostenido y a largo plazo de las ventas. Una evaluación o encuesta cualitativa puede ayudar a las compañías a identificar los atributos de la marca que apoya cada propiedad de patrocinio. Los análisis de esos resultados ayudan a los profesionales de

marketing a determinar qué patrocinios refuerzan un objetivo común de la marca. El fabricante de auriculares antes mencionado usó encuestas para determinar que una cantidad de sus propiedades de patrocinio no estaban bien alineadas con los atributos que la marca quería transmitir; algunos incluso tenían un retorno de inversión negativo. El anunciante se deshizo de los patrocinios de bajo rendimiento y desarrolló nuevos planes de mensajería y de activación para los otros.

5. Beneficios indirectos Los patrocinios pueden estimular ventas indirectas. Por ejemplo, cuando los anunciantes hacen de anfitriones a los ejecutivos en un evento patrocinado o cuando son parte de un compromiso de balanza comercial. Por lo tanto, cualquier análisis de patrocinios debe también tener en cuenta estos beneficios indirectos. A menudo, las compañías descuidan o sobreestiman estas fuentes de ingresos al calcular el retorno de inversión. Una institución financiera, por ejemplo, usó su patrocinio de un torneo de golf para ser anfitriona de clientes para su negocio de gestión de patrimonios. Los análisis revelaron que el impacto de este torneo en las ventas indirectas cubrió el costo del patrocinio, por lo que se convirtió en uno de los patrocinios más eficaces de su portfolio.

Los patrocinios se han vuelto un componente esencial de una estrategia de marketing. Sin embargo, muchas compañías todavía no cuantifican el impacto de estos gastos de manera eficaz, incluso para eventos que requieren un gasto importante como la Copa del Mundo. Un compromiso sistemático con un menú de métodos analíticos les permite a los ejecutivos identificar patrocinios que generan valor, así como también aquellos que no están a la altura de sus nombres. (Jacobs, Jain, & Surana, 2014, <https://goo.gl/3uYGvD>).

Tal como se muestra en el ejemplo mencionado anteriormente, el retorno de inversión (ROI) no es el único factor determinante, cuando se trata de evaluar patrocinios. El valor de un patrocinio real y las medidas sobre las que acuerdan las dos partes en un acuerdo son aspectos que se describen en el plan de activación. Estos están basados en una cantidad de indicadores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés), algunos de los cuales se han mencionado anteriormente. Luego veremos más en profundidad estos indicadores KPI, especialmente en términos de qué son, de cómo deberían ser evaluados los KPI y los métodos evolutivos de usarlos para las mediciones en el tiempo en tu patrocinio.

Indicadores clave de rendimiento

Los indicadores clave de rendimiento específicos serán la norma con la que se miden los patrocinios. Estas métricas han estado ganando cada vez más impulso, tanto que



ejecutivos y organizaciones están interesados, ya que se trata de métricas cuantificables. Con el objetivo de establecer los correctos indicadores KPI para cada acuerdo de patrocinio, primero se debe entender la investigación que hacen tanto los patrocinadores como tu organización. Para patrocinadores, el propósito de la investigación y el estudio de patrocinio son para lo siguiente:

- Obtener información para poder tomar mejores decisiones de patrocinio
- Alinearse con organizaciones que lo llevarán a cabo
- Lograr ganancias
- Alcanzar ciertos objetivos de mediciones no financieros
- Definir y construir sobre métodos de activación usados en el pasado
- Tener un trabajo preliminar preparado sobre el que se pueda negociar contratos/acuerdos
- Construir sobre el posicionamiento de la marca
- Darle valor de largo plazo a sus productos individuales

El ejecutivo deportivo senior debe tener estos objetivos en mente al pensar en un plan individual de activación y en los indicadores KPI dentro del acuerdo para la organización patrocinadora. Con el objetivo de lograr un modelo de relación de beneficio mutuo que sostenga el crecimiento, los deseos y necesidades exhibidas por el patrocinador deben ser los factores determinantes en las formas de abordar a los patrocinadores, seleccionarlos y activarlos en toda la duración del acuerdo.

Sumado a la realización de la investigación de patrocinio por el patrocinador cuando se trata del plan de activación, tu organización también debe tener un conjunto de criterios y objeciones separados para seguir. La investigación de patrocinio está hecha por la organización en relación con la activación, con el objetivo de lograr los siguientes beneficios:

- Estimar cuáles son los costos de derechos de difusión adecuados
- Desarrollar un entendimiento adecuado de la manera de trabajar con patrocinadores
- Expandir y desarrollar un gran portfolio de patrocinadores
- Establecer y mantener un índice alto de renovación entre los patrocinadores actuales
- Atraer nuevos patrocinadores

Tu organización deportiva debe tener en cuenta que la mejor estrategia comercial que puedes ofrecer a tus patrocinadores es haber conseguido los indicadores clave de rendimiento y tener un plan de activación sólido bajo control para patrocinadores actuales. Como se ha mencionado anteriormente, los ejecutivos dentro de las industrias, a menudo, debaten sobre las cosas que han llevado al éxito a sus organizaciones, así como también las que han llevado al fracaso. Si tu nombre se trae a colación constantemente como alguien que hace buenos negocios y cumple sus promesas, entonces eso será de enorme ayuda. A pesar de que todo esto comenzó con el plan de activación, se pueden entender los indicadores KPI que se introducen.



Definir cuál de los indicadores KPI usar es algo difícil debido a la cantidad de datos que están disponible para usar. Al trabajar con indicadores KPI, tu organización deportiva debe definir formas adecuadas para contar con métodos estandarizados de qué se mide y qué se reporta. En el mejor de los escenarios, el patrocinador tendrá de antemano una idea de cuáles son sus indicadores KPI ideales. Habiendo dicho esto, como ejecutivo deportivo debes mostrar tu experiencia en este campo y tener influencia al establecer las métricas que se pueden acordar entre las dos partes. De hecho, algunos de tus patrocinadores, especialmente algunos dentro de ciertas industrias, pueden no tener todo el conocimiento sobre indicadores KPI y sobre su eficacia para determinar el grado de éxito que un patrocinio y/o proyecto puede tener. Esta parte del proceso de activación implicará tanto un poco de educación, como un poco de orientación en relación con lo que va a ser importante para ellos y en lo que creen que pueden necesitar en el futuro. Para determinar de manera efectiva qué indicador KPI se debe usar con cada patrocinador individual para que puedan alcanzar sus objetivos, el ejecutivo deportivo tiene que saber cuáles son las características que definen a los indicadores KPI de calidad. Los indicadores KPI de calidad son:

- **Sincronizados.** Deben estar en línea con la misión organizacional, también con la misión, el objetivo y la estrategia del patrocinador.
- **De amplio alcance.** Deben estar focalizados en cumplir con una imagen amplia organizacional de la marca y de la gestión de la misión.
- **Cuantificables.** Se deben poder medir con datos duros.
- **Realistas.** Deben establecer objetivos y modelos estándar que puedan ser ejecutados en el proceso de activación del patrocinio y no volverse inalcanzables, de largo alcance, futuristas.
- **Focalizados.** Deben ser claros para todos los implicados en el proceso, de manera que no sean malentendidos y malinterpretados por alguna de las partes.
- **Comprensibles.** Esto tiene que ver con un entendimiento y una claridad de qué son los indicadores KPI y qué significan en realidad para los resultados provistos.
- **Analizados.** Dicho de una manera simple, las mediciones seleccionadas deben tener modelos estándar establecidos de antemano, provistos ya sea por los datos históricos del patrocinador o por los modelos estándar más amplios de la industria.
- **Aceptables.** Las dos partes deben poder llegar a un acuerdo sobre qué métricas se definen y también sobre cómo se definen esas métricas.
- **Reportables.** Las mediciones y métricas son buenas solo si pueden ser reportadas al patrocinador y a cualquiera en la organización de manera clara, precisa y entendible. Se debe poner en funcionamiento un cronograma de reporte y debe ser seguido tal como se establece en el acuerdo.

Ahora que ya conoces cuáles deben ser los criterios y el proceso de selección para los indicadores KPI, estudiaremos algunos indicadores KPI diferentes para diferentes patrocinios, así como también ejemplos de cómo se usan dentro de la industria del patrocinio deportivo.



Referencias

Jacobs, J., Jain, P., & Surana, K. (2014). Is sports sponsorship worth it? Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/is-sports-sponsorship-worth-it>

Srivastav, T. (2018, January 31). FC Barcelona is investing globally to become 'more than a club'. Recuperado de <https://www.thedrum.com/news/2018/01/31/fc-barcelona-investing-globally-become-more-club>

USA Football. (2018). *Partnership Opportunities*. Recuperado de https://www2.usafootball.com/pdfs/USA_Football_Sponsorship.pdf

