

Modulo 3. Corporate Partnerships and Data



☰ 3.1 Commercial Strategy Solutions

☰ 3.2 Sponsorships Package Build-up y Reporting

☰ Actividades

3.1 Commercial Strategy Solutions

Partnership prospecting

Para realizar el *prospecting* de *partners*, es importante entender nuestro producto y a quién nos dirigimos. Cada competencia es distinta y cada equipo también es diferente. Al entender nuestra propuesta de valor y nuestro contexto, podemos saber a quién dirigimos y realizar un *prospecting* más eficiente.

El primer paso sería identificar el perfil del cliente ideal. En el caso de *partnerships*, nos referimos a clientes como empresas que estén interesadas en realizar patrocinios o un tipo de negocio, con la entidad deportiva. Para ellos, es importante entender nuestro valor agregado.

Un ejemplo de perfil de potencial *prospect* que podemos armar es el siguiente:

- Categoría ideal

- Entender qué categorías de mercado hacen *fit* con nuestra entidad y deporte y enfocarse en ellas.
 - Es importante enfocarse en categorías que no tengas cubiertas o en las que estén por culminar contratos.
 - En este punto, se pueden realizar *benchmarks* del mercado para entender cómo funcionan los competidores o mercados similares, y trabajar sobre esa base.
- Compañías ideales
 - Una vez que entendemos el macro de industrias a las cuales nos queremos dirigir, podemos enfocarnos en las compañías que se encuentran dentro.
 - Hay herramientas con las que, una vez definidos los parámetros de las compañías, se puede obtener un listado de ellas.
 - Datos importantes para definir sobre las compañías:
 - mercados objetivo;

- nivel de ingresos;
- presupuesto de patrocinios o marketing;
- tamaño de la empresa;
- entre otros.

- Investigar la estructura interna

- Entendiendo a las compañías con las que haremos la aproximación, debemos luego entender a qué departamento deberíamos dirigirnos para maximizar los esfuerzos del equipo.
- Es clave saber quién o quiénes son las personas que toman las decisiones de negocio.
- No todas las compañías tienen la misma estructura, así que es importante investigar en detalle y encontrar quiénes son los Gatekeepers de la empresa. El término Gatekeepers se refiere a las personas de la empresa que son la puerta de entrada y que sin ellos no podremos ingresar a realizar una propuesta.

- Encontrar “campeones”

- Utilizamos el término “campeones” para designar personas internas de la compañía que podemos

utilizar como influenciadores para hacernos llegar a las personas que toman la decisión.

- Estas personas pueden identificarse por diferentes medios:

- contactos en común;
- *networking*;
- fans
- contacto ya dentro del pipeline de la propiedad;
- manifestando su interés en involucrarse con la propiedad;
- entre otros.

- Necesidades de negocio

- Lo importante de un negocio es encontrar la manera en que ambas partes salgan favorecidas de la relación. En este sentido, hay que identificar cuáles son las necesidades del potencial cliente y ver de qué manera la entidad deportiva puede ayudar a cumplir sus metas.

- El foco no debe centralizarse en generar un negocio inmediato, sino en cómo podemos generar una relación duradera en el tiempo y que no sea un trabajo por una única vez. Entender las necesidades del cliente es la clave para sostener un negocio incremental en el tiempo.

- Fit

- Finalmente, una vez realizado todo el proceso, debemos identificar las compañías que realmente tengan una conexión con nuestra entidad y lograr que ambas partes, en conjunto, saquemos provecho de la relación de negocio.

¿Qué herramientas se pueden utilizar para cada fase?

- Categoría ideal y compañía ideal

- El primer ejercicio es siempre entender las necesidades de la entidad deportiva e identificar hacia dónde apuntan las necesidades del negocio. Una vez entendido este punto, accionamos.

- Herramientas externas:

- Hay múltiples herramientas en el mercado, disponibles para contratar, que pueden ayudar en la primera etapa. Para ello, hay que identificar cuáles agregan el mayor valor de acuerdo al presupuesto disponible. Algunos ejemplos:

- Herramientas genéricas que brinden información de compañías por categoría y mercado e, incluso, dividir por nivel de inversión o de ingresos.

- Ejemplo: Crunchbase, PitchBook.

- Herramientas enfocadas en el sector deportivo que brinden información de compañías ya involucradas en el sector.

- Ejemplo: GlobalData, SponsorUnited.

- Herramientas internas:

- Investigación *ad hoc* en diferentes medios para recopilar la información necesaria para la propiedad deportiva y utilizar una base de datos para almacenar la información. Una vez recopilada la información, crear *reports* internos que permitan entender y analizar los datos.

- Investigar estructura interna

- Hay herramientas que tienen el potencial de recopilar la información de la estructura de las compañías, plataformas como AlphaSense e, incluso, las mencionadas en el punto anterior.
 - Internamente, se pueden realizar investigaciones *ad hoc* directamente a las fuentes de las compañías y extraer la información necesaria.
- Encontrar “campeones”
 - En el mundo del deporte, son muy importantes las conexiones para poder llegar a más contactos externos. Plataformas como LinkedIn —y sus versiones *premium*— son de mucha ventaja para las entidades deportivas, porque permiten obtener información de potenciales clientes y, además, contactarlos.
 - Es importante crear un CRM con todos los *leads* de las compañías y las personas identificadas y contactadas. De esa manera, la información se almacena en el tiempo para poder analizarla y, en el futuro, poder tenerla almacenada para tomar medidas.
 - Necesidades del negocio y *fit*
 - Finalmente, las últimas dos fases provienen de interacciones directas con los potenciales clientes y de procesar la información recibida de ellos. Con

base en el *feedback* de las compañías, podemos establecer y priorizar hacia dónde dirigir el rumbo del negocio.

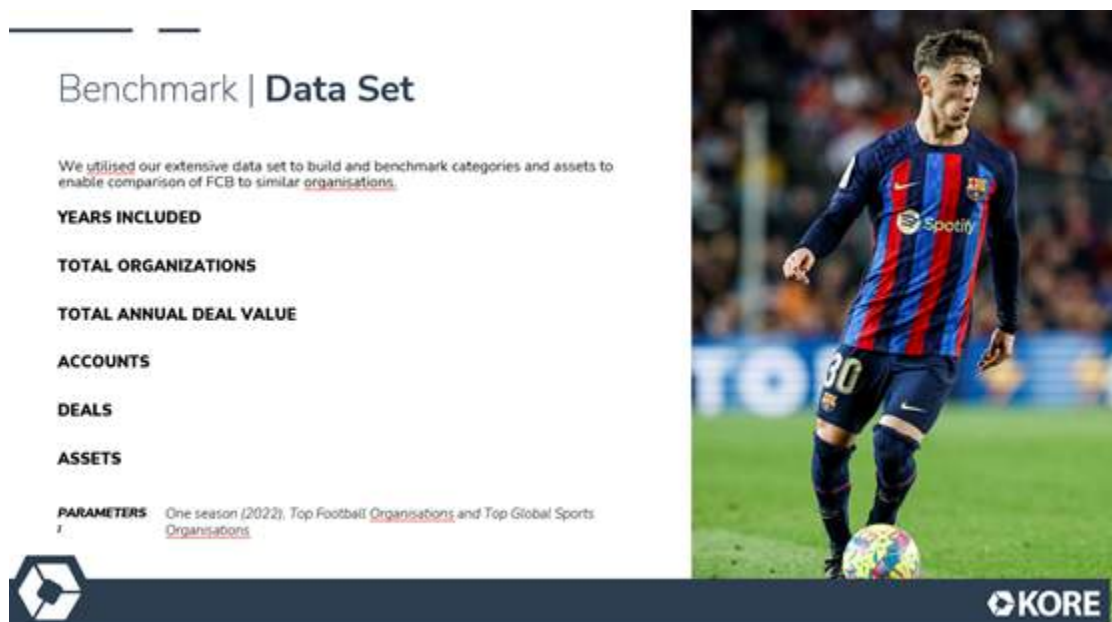
En el club utilizamos múltiples plataformas que nos ayudan a obtener la información más eficiente. Procesamos la información de manera interna y la transformamos en reportes internos que puedan ser consumibles por los diferentes departamentos, adecuados a sus necesidades.

Como se mencionó en el módulo 1, en el manejo de *data*, lo importante es recopilar la información necesaria para tomar acciones inmediatas y no sobrecargarnos de data que no lleva a cumplir los objetivos de la entidad.

Ejemplos de herramientas que utilizamos:

- KORE
 - Ejemplo de un estudio *ad hoc* que realizamos en el sector deportivo para entender las categorías involucradas en dicho sector y corroborar que no tuvieran acuerdo con el club

Figura 1: Benchmark data set

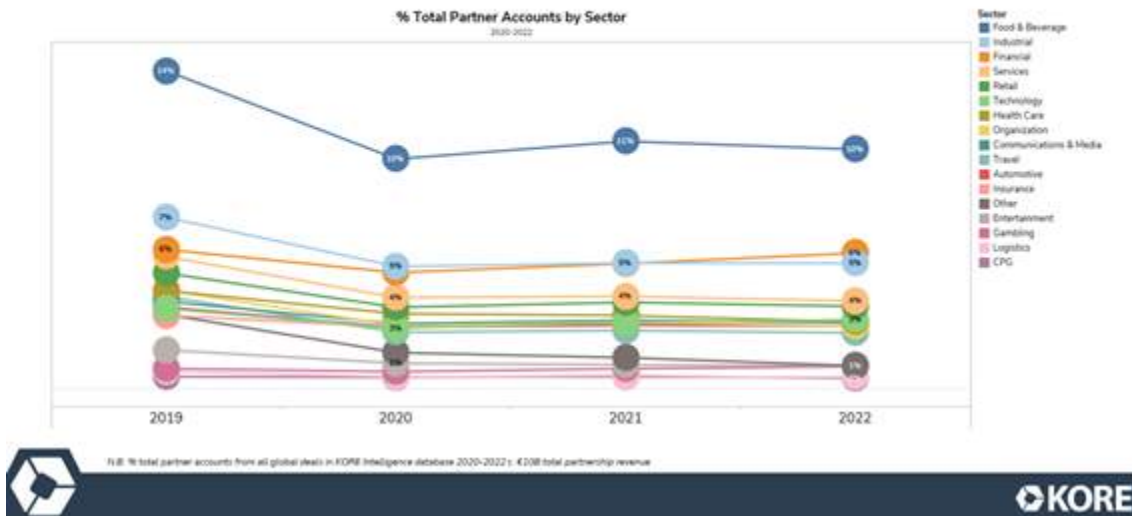


Fuente: elaboración propia con base en software KORE.

Realizamos un estudio *ad hoc* a múltiples organizaciones de la industria deportiva, para entender los activos de patrocinios que utilizaban más y el valor de los paquetes.

Figura 2: Gráfica

Overall, the distribution of partner sectors has not changed over the past 4 years. Only Finance has seen a meaningful increase with a broader range of financial brands continuing to invest in sponsorship.



Fuente: elaboración propia con base en software KORE.

Asimismo, nos enfocamos en entender las diferentes categorías de negocio y su participación en el mundo de los patrocinios. Es relevante entender qué categorías están presionando más y menos en el sector.

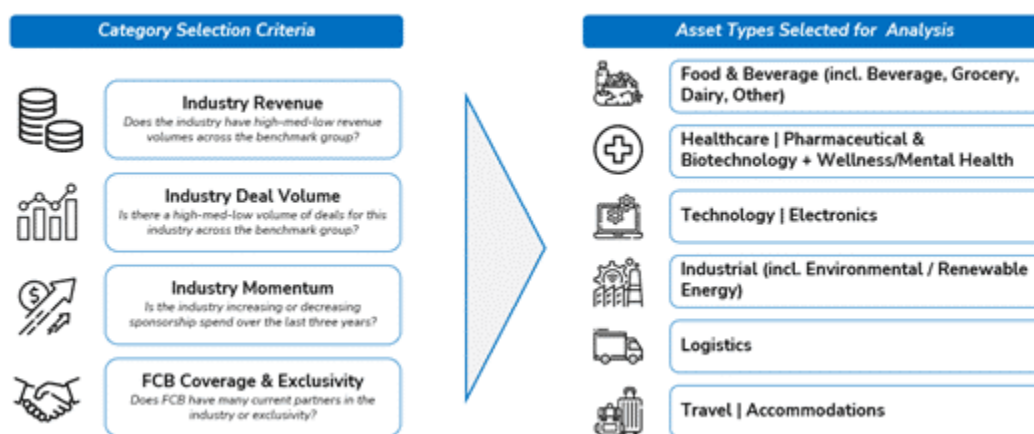
Figura 3: Industry Sector Benchmark



Fuente: elaboración propia con base en software KORE.

Adicionalmente, realizamos un *benchmark* de las propiedades, en el cual las segmentamos en grupos similares y entendemos qué grupos cuentan con mayor o menor cantidad de patrocinadores de diferentes categorías.

Figura 4: Benchmark de propiedades



Fuente: elaboración propia con base en software KORE.

Una vez que hemos identificado potenciales categorías para la propiedad deportiva, comenzamos a analizar cada una de ellas. Consideramos una serie de criterios que nos permiten analizar y entender cada una de las categorías de interés. De esta manera, podemos comprender el panorama completo y brindar el mejor *report* posible al equipo comercial.

CONTINUAR

3.2 Sponsorships Package Build-up y Reporting

En la creación de paquetes de patrocinios, es importante entender qué es lo que el cliente potencial está buscando en la relación con la entidad deportiva. La propiedad deportiva tiene múltiples activos disponibles que puede utilizar, pero no todos son del interés de los *partners* y hay que tener asertividad para entender qué encaja más con la relación de negocio, y asegurar así un retorno de inversión positivo para ambos.

¿Qué tipos de activos existen?

Cuando mencionamos la palabra “activos” nos referimos a los productos que tiene disponible una propiedad deportiva para vender. Estos pueden estar distribuidos, principalmente, en dos grandes grupos:

- Tangibles

- Productos que sean físicos o digitales, que puedan ser cuantificables y definidos bajo un inventario tradicional.

- Ejemplos:
 - La U televisiva alrededor del campo de fútbol.

 - Las camisetas de los equipos.

 - Cantidad de posts en *social media*.

- Intangibles
 - Son elementos no tangibles o físicos que van alineados a los valores de la marca.

 - Ejemplos:
 - La asociación a la entidad deportiva.

 - El uso del escudo de la entidad deportiva como elemento de *cobranding* junto a la marca patrocinadora.

Cada propiedad deportiva tiene diferentes formas de catalogar sus activos, pero principalmente, se encuentran dentro de los siguientes

grupos:

- Activos de la propiedad
 - El uso de la imagen de la marca, también denominado *IP Rights*.

- Activos de *campus*
 - Todos los productos físicos que tengas en las diferentes instalaciones de la propiedad deportiva.

- Activos relacionados con los integrantes del equipo
 - Productos que estén asociados a la imagen y acciones con los jugadores de la entidad deportiva.

- Activos digitales
 - Productos de la entidad disponibles en sus medios propios, como son la web o las redes sociales.

- Otros
 - Cada propiedad tiene su estructura y puede agrupar otros activos de diferentes formas. Por

ejemplo, en el club, tenemos una categoría para agrupar a todas las exleyendas del club con activos propios.

Los activos deben ser inventariados de forma ordenada y correcta para poder tener la seguridad de que se ofrecen correctamente y saber a quién se están ofreciendo. Para ello, es ideal contar con una plataforma de CRM, para poder ordenar la información y hacer un seguimiento.

En el club, contamos con una plataforma en la que podemos ingresar todos nuestros activos y asignarlos a los *partners* o *prospects* correspondientes. En el módulo de visualización podrán observar cómo mostramos la información de manera interna al equipo.

Value Creation

Parte de la responsabilidad del Departamento de *Business Intelligence* es controlar el inventario de patrocinios actual de la propiedad deportiva, pero también investigar constantemente qué nuevos activos podemos implementar. Hay que identificar nuevas oportunidades que puedan traducirse en nuevos ingresos para la entidad. Para ello, hay que realizar *benchmarks* del mercado para

entender qué puede ser replicable. No necesariamente hay que enfocarse en la misma industria, pero sí tener como prioridad los objetivos y necesidades de la propiedad para que lo investigado sea realmente aplicable.

Por ejemplo, compartimos un *benchmark* de activos realizado en el mercado para entender la situación en la que la propiedad se encuentra.

Figura 5: Benchmark de activos



Fuente: elaboración propia con base en software KORE.

Podemos observar que la comparación realizada se basa, principalmente, en 3 pilares:

- Activos
 - Promedio de activos por acuerdo
 - Comparación de la propiedad sobre la base de la cantidad de activos de esta categoría que se incluyen en el *deal*. De esta manera, podemos entender si estamos por debajo o arriba de lo que deberíamos ofrecer en los patrocinios.
 - Promedio de ingresos
 - Comparación sobre la base de los ingresos generados por el activo correspondiente. Con ello, podemos entender el valor que estamos generando para la propiedad y compararlo con los costes que nos genera. De esa manera, estamos en condiciones de decidir si es un activo que realmente vale la pena incluir en un paquete, por el retorno positivo que genera, o no es un diferencial en el mercado y genera un coste innecesario.

- Industrias

- Entendimiento de qué industrias son las que más utilizan o tienen ese activo dentro de sus acuerdos. Esto permite entender hacia dónde dirigir esfuerzos comerciales.
- Activaciones
 - Finalmente, siempre es importante comparar la ejecución del activo en los diferentes ámbitos deportivos. No todas las propiedades deportivas tienen la misma capacidad de ejecución, así que siempre es importante considerar la implementación del activo en el mercado para que el *benchmark* tenga la claridad y profundidad necesaria para tomar una decisión. Si la complejidad de implementación supera los recursos y capacidades de la empresa, entonces no llegaría a ser una oportunidad y hay que enfocarse en otros activos.

***Big data* en activos de patrocinio**

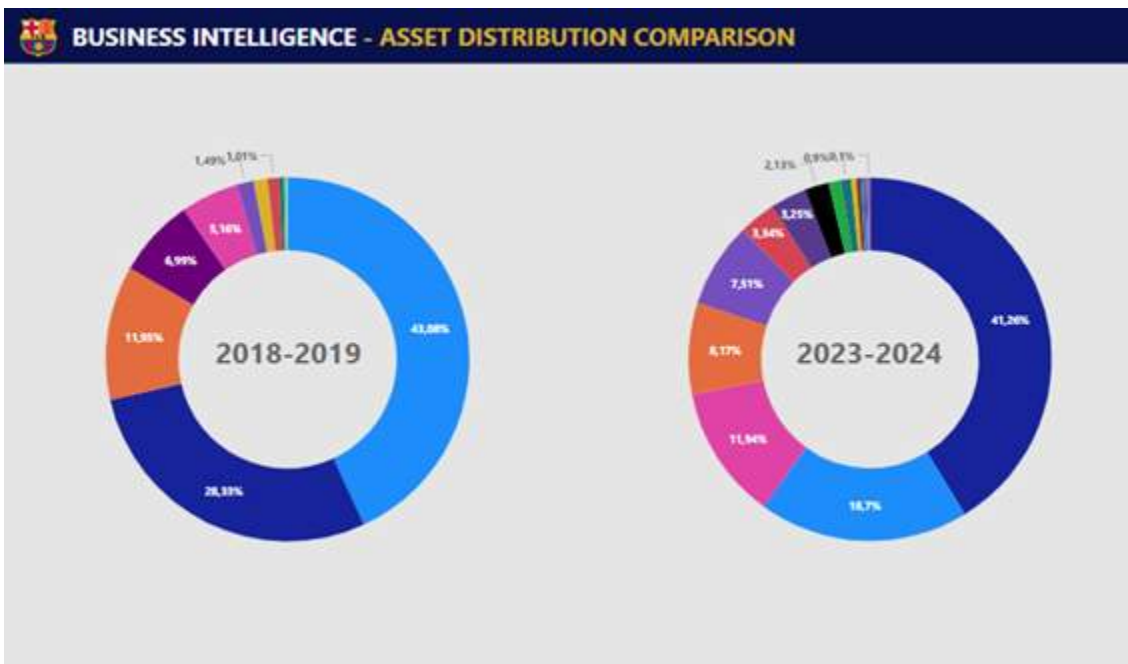
Es factible implementar *data* histórica en el uso de los activos de patrocinio y lograr un entendimiento del desarrollo del negocio de la propiedad deportiva. Para ello, es crucial contar con un CRM que no solamente incluya flujo de información de potenciales clientes, sino también que contenga la información de los contratos de patrocinio y

sus respectivos activos contractuales. De esa manera, podemos entender en el tiempo la evolución de la venta de patrocinios de la propiedad.

Los activos de patrocinio han ido evolucionando a lo largo del tiempo y es importante hacer crecer el negocio de la mano del contexto y de lo que el mercado va requiriendo. Por ejemplo, antes de la era del Internet, la mayoría de los activos de patrocinio eran publicidades en el estadio para impactar a todos los asistentes a un partido. Luego, con la evolución de la tecnología, pasaron a existir activos de patrocinio digitales, como son las redes sociales. Asimismo, a raíz del COVID-19, muchos paquetes de patrocinio tuvieron que incrementar su oferta digital, al tener una limitación de asistencia a los partidos de los *fans*. Por ello es imprescindible entender el contexto de la industria deportiva y evaluar cómo nos posicionamos frente a ella.

A continuación, un ejemplo de una evaluación de activos del club.

Figura 6: Comparación de distribución de activos



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, hay un cambio en la distribución de activos que se identifica con el color de las partes de los anillos. El azul, que es una categoría de activos del club, crece aproximadamente un 13 % en un plazo de 5 años, e indica que se cambió la forma de elaborar las propuestas comerciales del club en el tiempo.

Es muy importante definir objetivos para los *partnerships*. A continuación, compartimos un ejemplo de estructura de objetivos de patrocinio utilizado por una compañía de CRM de patrocinios:

Figura 7: Kore Planning e Insight solutions overview

Defining partner objectives, how they align to the benefits you are offering, and setting goals against them are all vital to maintaining healthy partnerships. Only through this approach can you ensure that your organization becomes an important and trusted element of your partner's marketing mix.

KPI works with rights holders, brands and agencies to deliver a unique framework which helps define partner-specific objectives, align benefits to them, set goals and evaluate their performance.



Fuente: elaboración propia con base en software KORE.

Como podemos observar, es posible definir, primero, objetivos muy amplios y, luego, ir especificándolos. Lo importante es poder definir metas a las que podamos hacer un seguimiento constante y asegurar que las expectativas y retorno de inversión se estén logrando. Mientras más alineados los objetivos de la propiedad deportiva con los del *partner*, mejores resultados podremos obtener.

Definición del paquete de patrocinio

Una vez hechos los análisis mencionados anteriormente, tenemos la capacidad de definir un paquete de patrocinio lo más alineado posible con el cliente. Para el armado, consideramos el inventario de activos

con el que ya contamos —o que hemos creado para preparar una propuesta—.

Preparar un paquete no es una ciencia exacta ni tampoco tiene un grado de dificultad alto. La complejidad proviene de la investigación previa y de la creación del inventario. Luego, hay que plasmar en un texto lo que uno quiere ofrecer.

Por lo tanto se podría especificar cada activo y cómo se implementaría. Para ello, realizar una investigación sobre cada uno e identificar cómo se podría ejecutar, respetando siempre las regulaciones de cada país y de cada competencia.

Contar con un inventario estandarizado y creado en un sistema de CRM reduce los tiempos de creación y también evita problemas. Al tener todo inventariado en un sistema, cualquier trabajador puede identificar qué activos ya están vendidos a un *partner* —o en proceso de vender— y evitar duplicidades o ventas equivocadas. En el club, contamos con un sistema donde se encuentran todos los activos de patrocinio con su respectiva información y asignación a *partners*.

División de *assets* por tipo de *partners* (Global – Regional)

No todas las compañías tienen los mismos objetivos ni el mismo nivel de inversión, por eso siempre la propiedad deportiva tiene que realizar un ejercicio previo a la búsqueda de *partners*, en donde puedan definir un modelo de patrocinios en el que se pueda catalogar a los potenciales clientes en un mismo segmento. Esto se puede hacer de diferentes formas. Las más clásicas son "oro, plata y bronce". En el caso del FC Barcelona, los diferenciamos por *Main Partners*, *Global Partners* y *Oficial Partners*. Finalmente, estas son las etiquetas sobre las cuales se segmentan a los *partners*. El trabajo viene sobre los criterios por los cuales un cliente entra bajo cada segmento. Estos pueden ser de diferentes formas, como:

- Nivel de inversión
 - El presupuesto que invierten en la propiedad deportiva puede ser el criterio más común a la hora de estandarizar categorías de *partners*.
- Región
 - Dependiendo del impacto de la propiedad deportiva, uno puede dividir sus *partners* por la locación del contrato de patrocinio.
- Tipo de activos

- *Assets* que tengan algún tipo de escasez particular —como un lugar en una camiseta de fútbol— podría ser un criterio para categorizar *partners*, que suele ir de la mano con el nivel de inversión. A mayor escasez, mayor el valor y, por ende, un motivo de agrupación de *partners*.

- Otros

- Cada propiedad deportiva tiene una estructura particular y un modelo de negocio distinto. Con base en ello, es importante que cada entidad considere el formato que más se adapte a sus necesidades de negocio. No todos tienen el mismo contexto o la misma capacidad. Lo importante es tener la capacidad de segmentar y agrupar para ofrecer un valor personalizado a cada *partner*.

Una vez que se tiene ese entendimiento, lo ideal es poder bajarlo a un segundo escalón en el cual se definan qué tipos de activos serán incluidos para cada tipo de *partners*. Es decir, entender los activos que pueden ser transversales a todos y cuáles podríamos diferenciar por “exclusividad”. De esta forma, al preparar paquetes de patrocinios, tenemos claridad en qué cosas incluir y, más importante, qué cosas excluir, dependiendo de las diferentes propuestas. Esto permitirá automatizar procesos y ser más eficientes con el valor de las propuestas.

El trabajo de segmentación y definición de *partners* es crucial en un Departamento de *Business Intelligence* porque, finalmente, estamos definiendo la estructura de nivel de ingresos de patrocinio y cómo vemos el negocio hacia delante. Este proceso debe ser evaluado constantemente con base en los resultados en el mercado y analizar si es necesario realizar cambios o no.

Asset Management

Para este segundo punto del módulo, nos centraremos en toda la parte del control y creación de activos para las propuestas de patrocinio que realizamos desde el Departamento de *Business Intelligence*.

Tener un buen control de todos los activos que puede ofrecer el club para los diferentes acuerdos es clave para el buen funcionamiento de las negociaciones con los diferentes *prospects* con los que se tenga conversación. Este punto es importante, sobre todo, para no comercializar un mismo activo a diferentes patrocinadores, ya que esto generaría un gran conflicto para el club.

Factores relevantes

Lo más importante es entender todos los activos que se pueden llegar a comercializar, es por ello que se deben tener controladas las posibles oportunidades y limitaciones que se nos presentan. Los diferentes puntos que debemos analizar para la identificación, control y creación de activos son los siguientes:

- **Club:** dentro de este punto, debemos tener en cuenta algunos factores para poder incluir en nuestras propuestas de patrocinio.
 - **Deportes:** el FC Barcelona es un club multideportivo, es por ello que debemos saber las diferentes unidades de negocio que se pueden ofrecer. Están los deportes profesionales, tenemos el fútbol masculino, femenino; y los *indoor sports* (baloncesto, balonmano, fútbol sala y *hockey* patines) y adicionalmente, están los deportes *amateurs*.
 - **Hospitality & Ticketing:** este activo está gestionado por parte del club y, por lo tanto, es quien decide la oferta que quiere hacer a los diferentes públicos que podemos abordar. Una parte de este inventario disponible irá destinado a los paquetes de patrocinio. Este tipo de activos son muy interesantes para empresas que quieren invitar a clientes, proveedores y empleados; también para generar *networking* con otras

empresas.

- **Eventos y experiencias:** este departamento del club está destinado a generar experiencias para que *fans* y empresas puedan conectar con el club. Un ejemplo es el *Star Pass*, en el que los *fans* pueden ver la llegada al estadio de los jugadores de fútbol, los *fans* les esperan en el camino por el que los jugadores del primer equipo hacen su desfile desde el *bus* hasta el vestuario.
- **Digital:** acceso a todos los contenidos digitales del club. Dentro de este punto se pueden recoger las redes sociales, como pueden ser Facebook e Instagram, página web y *newsletter* al CRM propio del Club.
- **Acceso a jugadores:** este es uno de los activos más importantes, ya que poder acceder a ellos es una ventaja muy limitada. Actualmente, los patrocinadores utilizan estos momentos para generar contenidos y, posteriormente, publicitar campañas en televisión o en los canales digitales del club y propios.
- **Otros activos:** como se ha comentado en el primer punto de este apartado, somos un club multideportivo, pero adicionalmente, también tenemos la opción de ofrecer cosas relacionadas con estos equipos. Por ejemplo, en este punto podemos ofrecer campañas con la Fundació

Barça, colaboraciones en los estudios que está haciendo el BIHUB, patrocinio de las Barça Academies en todo el mundo.

- **Competición:** el club participa en diferentes competiciones a lo largo del año, es por ello que se deben tener controladas todas las implicaciones de hacerlo. Estudiar el reglamento de cada una de ellas es el primer punto para saber cuáles son las limitaciones y oportunidades que poseen. A continuación, se presentan algunos de los ejemplos de la reglamentación actual que debemos tener en cuenta:

- **Competiciones UEFA:** esta competición es bastante restrictiva respecto a la presencia de patrocinadores que no sean de la competición, por ello ampliaremos en los siguientes puntos.

- **Activos estadio:** siempre que se juegue en el estadio del club, no se pueden tener activos con presencia de los patrocinadores del equipo. Por ello, todos aquellos activos que no se hayan pactado para presencia de patrocinadores de la competición UEFA se deben tapar para que no tengan presencia.

- **Ropa:** la competición solo permite tener dos patrocinadores en la ropa de juego, uno en la parte frontal y otro en la manga. Para que estos puedan

tener presencia, también se los debe incluir en competiciones nacionales. Adicionalmente, las competiciones UEFA permiten tener presencia en la parte posterior de la camiseta de juego a ONG y no permiten publicidad en ninguna otra posición de la ropa de juego. En la temporada 23/24, el FC Barcelona tiene a Spotify en el frente de la camiseta; Ambilight, en la manga; y ACNUR, en la parte trasera de la camiseta. Para ejemplificar cómo los clubes se deben adaptar a esta regulación utilizaré el Atlético de Madrid en la temporada 23/24: implementa a Ria Money en la parte trasera de la camiseta de juego para todas las competiciones, mientras que en competiciones UEFA utiliza *Save the Children*.

- **Competiciones locales:** en este punto, por parte del club existen tres competiciones de referencia, LaLiga, Copa del Rey y Supercopa de España.
- **LaLiga:** los activos que se pueden vender a patrocinadores están limitados y se debe cumplir con ello para no recibir ninguna sanción económica. Uno de los activos de referencia es el llamado LIVE AD donde se permite poner el *Claim* que utilice el club o el nombre del estadio. Este activo está localizado en la parte externa del terreno de juego a mitad del campo. En la temporada 22/23, el club comercializó los *title rights* del estadio por primera vez en su historia y es por ello que se implementó este activo,

en la temporada 23/34 no se hace, ya que se juega en el Estadi Olímpic. Se adjunta una imagen como referencia.

Figura 8: Activos de LaLiga



Fuente: archivo propio.

- **Copa del Rey:** esta competición utiliza ciertos activos en los partidos de su competición, un ejemplo es la valla central LED, donde se pone presencia de la competición y de su patrocinador principal. Se adjunta una imagen como referencia.

Figura 9: Activos de la Copa del Rey



Fuente: archivo propio.

Control de inventario

Una vez comentados estos factores que debemos tener en cuenta, nos vamos a centrar en cómo gestionar y controlar el inventario de todos los activos. El factor más importante es tener controlados de forma continua todos los activos que tenemos y ofrecemos, ya que esto es clave para saber qué se ha vendido, qué podemos ofrecer y qué estamos ofreciendo a los posibles patrocinadores.

Para tener un control sobre todos estos activos se utilizan plataformas de CRM; gracias a estas herramientas podemos tener un control de todo lo que está pasando. Con ellas podemos hacer lo siguiente:

- Paquetes de los patrocinadores actuales

- Activos contractuales
- Datos económicos del acuerdo
- Duración y categoría del acuerdo
- Propuestas que estamos ofreciendo a los *prospects*
 - Paquete ofrecido
 - Afectación de lo ofrecido a los activos actuales
 - Control de la fase en la que está la propuesta ofrecida
 - Saber qué vendedor está liderando la conversación
- Contactos
 - Generación de toda una red de contactos que quedan guardados
- *Dashboards*

Todos estos puntos que hemos visto son ejemplos, pero no son los únicos que se pueden ver en una herramienta de CRM, ya que cada

una de ellas ofrece servicios diferentes y cada entidad debe adaptarla a sus necesidades particulares. Un punto clave de estas plataformas es la actualización constante de la información que se proporciona en ella.

Otro punto importante de estas herramientas es generar *dashboards* de calidad donde se pueda obtener información sobre los diferentes equipos. A continuación, se enseña un ejemplo de algunos de los grupos de *dashboards* que generamos por parte de nuestro equipo.

Figura 10: Ejemplo de algunos de los grupos de *dashboards*



Fuente: elaboración propia con base en el software KORE.

Para la creación de activos, es importante estar en constante contacto con las oportunidades que ofrece el mercado. Dentro del sector deportivo, se debe mirar constantemente a los diferentes competidores que hay para saber qué están haciendo diferente y ver

si esto se puede adaptar a la oferta del club. Adicionalmente, además de saber la reglamentación actual de las distintas competiciones, también se debe ver cómo estas pueden variar para beneficiar o perjudicar a la oferta comercial del club.

Un claro ejemplo de esto se pudo ver en el último trimestre del 2023. El FC Barcelona fue el primer equipo que implementó la tecnología *domination* en un partido del fútbol español. La tecnología *domination* es la que permite combinar la creatividad del primer y segundo LED mientras se disputa el partido. Este hecho se pudo realizar debido a dos cuestiones. Primero, *Supponor*, el proveedor de la virtualización del LED del club, tenía la tecnología para ofrecer este servicio; segundo, LaLiga hizo un cambio en su reglamento para que esta tecnología se pudiera implementar en los partidos durante esta temporada.

Figura 11: Partido de LaLiga, FC Barcelona contra Real Madrid sin tecnología *domination*



Fuente: archivo propio.Fuente: archivo propio.

Figura 12: Partido de LaLiga, FC Barcelona contra Atlético de Madrid con tecnología *domination*



Asset valuation

Tal y como hemos visto en el punto anterior, tener un control de inventario de todos los activos del club es un punto clave; otro punto complementario a este es tener un control del valor de cada uno de estos activos, es por ello que se debe contar con una metodología. Desde el FC Barcelona se realizó esta metodología junto con la consultora Nielsen, a través de la rama deportiva de esta empresa, llamada Nielsen Sports.

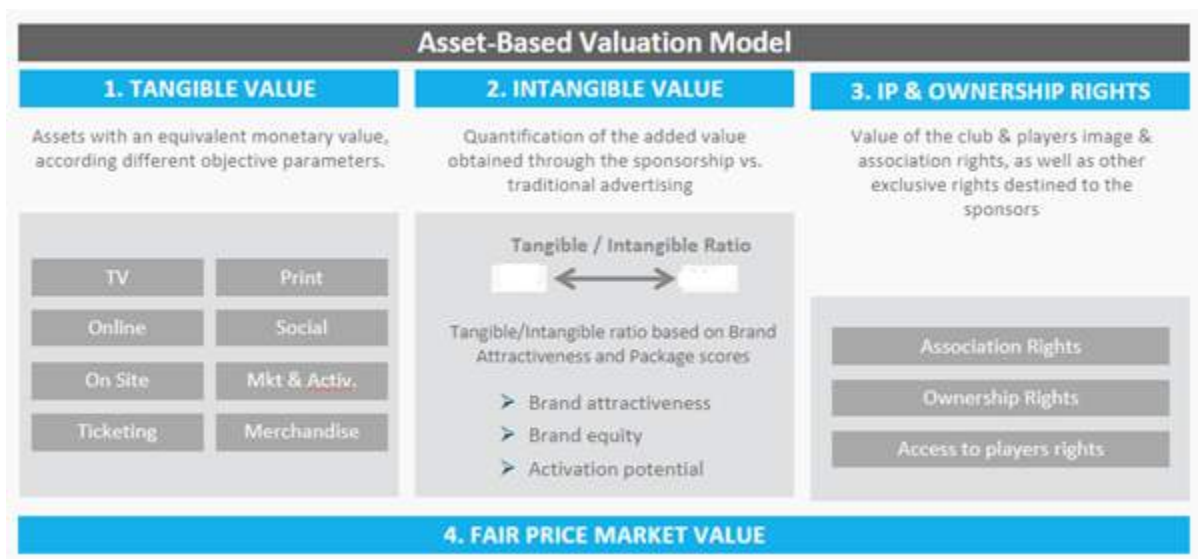
La metodología comentada se construyó teniendo en cuenta todos los activos que se tenían en ese momento, los cuales se utilizan para construir un paquete de patrocinio que se fundamentó en tres pilares:

- **Valor tangible:** el valor que reporta cada uno de los activos incluidos en el paquete de patrocinio.
- **Valor intangible:** valor relativo adicional que suponen los activos ofrecidos por ser asociados al FC Barcelona.

- **IP & ownership Rights:** es el valor que representa tener la asociación a los diferentes derechos del club. Como puede ser tener los derechos de imagen de los jugadores del primer equipo (en grupo).

Estos tres puntos nos van a llevar a saber el valor que tiene el paquete que estamos ofreciendo a las diferentes marcas.

Figura 13: Nielsen Sport Asset Valuation Model



Fuente: elaboración propia.

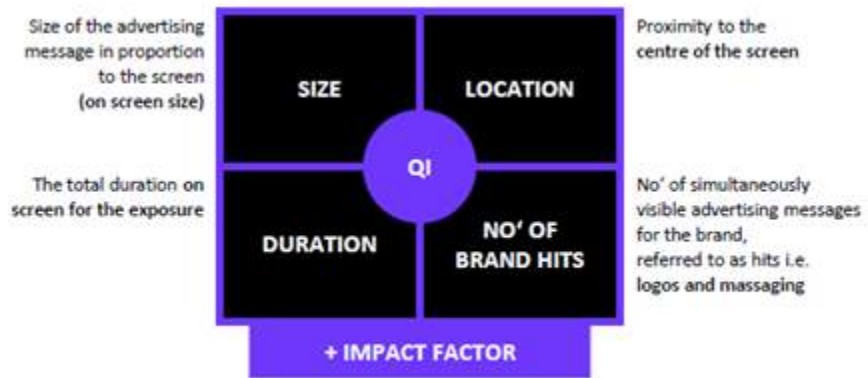
Dentro de esta metodología de valoración, se encuentran los activos mediáticos, que son valorados por la exposición que tienen en medios. Estos activos tienen un retorno anual que se reporta en el *End of*

Season Report a todos los patrocinadores del club. Tienen una exposición en medios que es recogida por Nielsen Sports y que el club recibe de forma constante para saber cuál es el rendimiento de cada uno de ellos.

La valoración de estos activos tiene otra metodología que se basa en la exposición de la marca en los diferentes medios en los que tiene presencia. Los 4 factores que se tienen en cuenta son:

- tamaño del logo de la marca;
- localización en la pantalla/noticia;
- duración de la exposición (en caso de ser en TV);
- número de impactos de marca (de la propia marca u otras marcas presentes).

Figura 14: Factores que se consideran para la valoración de activos



Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

Actividades

Para realizar el _____, es importante entender nuestro producto y a quién nos dirigimos.

Type your answer here

SUBMIT

¿Qué tipo de activos existen?

Tangibles.

Intangibles.

Pasivos

Móviles

SUBMIT

¿Cuáles son los tres pilares en los que se fundamentó la metodología del club para tener un control de inventario de todos los activos?

Valor tangible.

Valor intangible.

Ip y ownership rights.

Valor comercial.

SUBMIT

CONTINUAR