



OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

MÓDULO 1.
RENOVACIÓN Y
CONTINUIDAD DE LOS
SPONSORS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Módulo 1. Renovación y continuidad de los sponsors

Unidad 1.1 Proceso de renovación de un patrocinio

Corrección de desvíos

Se da inicio a la primera unidad de este curso estableciendo cómo hacer para conseguir una optimización de un patrocinio deportivo que ya esté en vigencia. El primer paso para un buen patrocinio deportivo es cumplir todos los puntos que se encuentran en las cláusulas del contrato. Para poder optimizar este patrocinio se realiza una revisión en el medio del primer año de contrato. El objetivo es evaluar cómo se viene desarrollando la unión comercial que se tiene con una marca. Asimismo, de esa manera, internamente, se puede hacer una autoevaluación a fin de saber si se cumple con todo lo pactado, si la exposición que se le da a la marca es la correcta o si es necesario tener que corregir algún desvío para poder compensar lo que se considera que está fallando en esta primera parte.

En primer lugar, se define lo que es un desvío para un *sponsor*. El desvío es lo que no se da de manera correcta, según la estrategia y la planificación que hayan tenido en conjunto el club y el patrocinador. A medida que se va ejecutando el contrato, se puede revisar cláusula por cláusula, prestación por prestación, si se cumple con todo lo que figura por escrito. Este análisis en la mitad del primer año ayudará a ver si la estrategia que desarrolla la marca (se recuerdan algunos objetivos de la primera unidad: visibilidad, activación, prospectos, nuevos clientes, fidelización) va por el mismo camino que el desarrollo de la ejecución del patrocinio en conjunto. Se observan las prestaciones y contraprestaciones brindadas. En el caso de que se cumpla con todo lo pactado e igualmente no se estén dando los resultados como la marca quiere, el siguiente paso es la corrección de los desvíos.

Se presta especial atención a que los desvíos están relacionados con los objetivos de la empresa y muchas veces no con el cumplimiento del contrato (obviamente que lo primero que se hace es ver si se cumple con todo lo estipulado y si se llegará en tiempo y forma a cumplir las prestaciones). Este corte ayuda a poder planificar también de una mejor manera la segunda mitad del año, ya que se dispondrá de ejemplos fehacientes de cosas que funcionan bien (o no) dentro del primer semestre. Este segundo semestre ayudará a corregir desvíos y también a poder poner en valor todo lo que queda por cumplir de las cláusulas del contrato.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

La revisión de desvíos debe darse principalmente en las experiencias y las activaciones. Si en una cláusula figura que se debe prestar el estadio para hacer algún evento para la marca y esto no se ha cumplido todavía, se armará un calendario para poder cumplir con todo lo pactado, ya que queda mucho menos tiempo para realizar estas activaciones. Si, por ejemplo, se dispone del uso del estadio tres veces al año para eventos de la marca y no se lo ha utilizado en seis meses, aquí es necesario realizar una corrección de un desvío: poner en alerta a la empresa sobre el ítem que no está utilizando (en este caso, las prestaciones dadas por el club). Una creencia equívoca es pensar que si los *sponsors* no utilizan los recursos dispuestos, se ha ganado algo de dinero. La realidad es que todas las activaciones y experiencias serán luego herramientas útiles para poder convencer a la empresa que renueve su vínculo. Una empresa que utilice todos los recursos para optimizar su patrocinio no tendrá muchos argumentos para no continuar el auspicio. Una de las herramientas más fuertes es la utilización del club como medio para poder llegar al objetivo de la empresa. Entonces, el corte de mitad de primer año será muy importante para poder definir pautas y formas de trabajar en la segunda mitad, además de entender hasta el momento cómo siente la empresa ser *sponsor* del club.

Este corte durante el primer año de contrato de auspicio de un patrocinador nuevo tiene dos etapas.

- La primera etapa tiene que ver con un control interno con los equipos de trabajo. Luego de evaluar desde el departamento de *marketing*, comercial o de patrocinios, el cumplimiento con el patrocinador, se realiza una reunión con las áreas involucradas, ya sea subcomisión, directivos o a quien se reporte. La finalidad es dar aviso de cómo es la situación con este patrocinador nuevo (si se cumple o no, si los tiempos son adecuados, si hay cosas que no se están llevando adelante; el objetivo es poder corregir esos desvíos).
- En la segunda etapa se realiza el mismo procedimiento, pero con la contraparte, en este caso, con las personas que están ejecutando el contrato por parte de los *sponsors*. Se busca poder darle una devolución de lo que se está llevando adelante en el club y de lo que se considera (según la estrategia de la marca) que pueden optimizar dentro del mismo.

Las ventajas de realizar un corte para medir los desvíos dentro de un patrocinio nuevo se dan cuando es posible comparar con otros patrocinadores que ya tengan más experiencia o tengan una continuidad dentro del club. Esto permite ejemplificar qué es lo que le funciona a otras marcas. No todos los ejemplos son para todas las marcas, ya que la estrategia va a

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

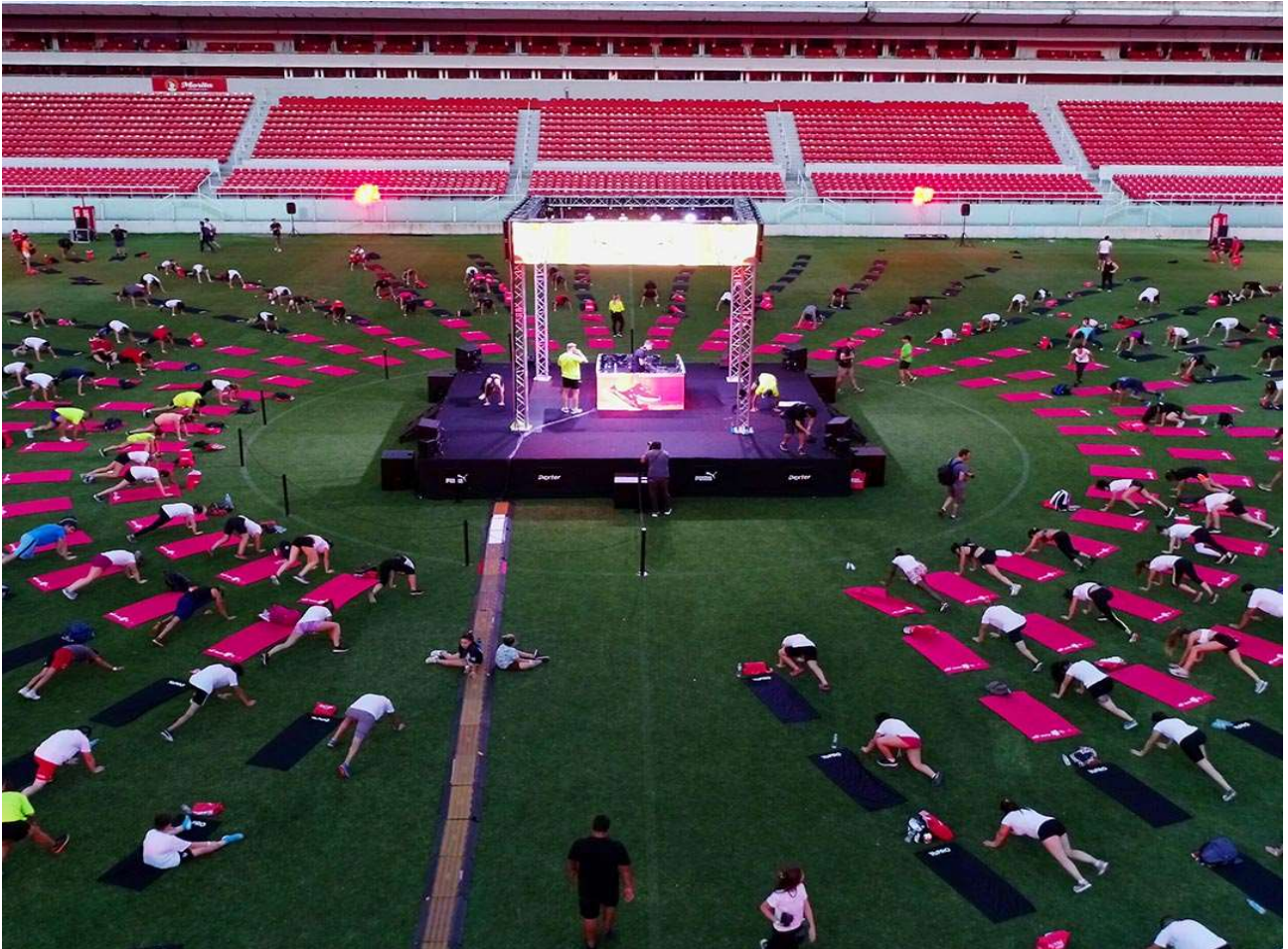
ser el punto fundamental para poder recomendar acciones. Se debe tener en claro el objetivo y la estrategia de la empresa auspiciante para, luego, poder saber qué es lo que se evalúa dentro de este primer corte. Lo más importante de poder revisar en la mitad del primer año un contrato es que todavía hay tiempo para correcciones. Por eso mismo, este paso es crucial y es el primero que se observa dentro de la optimización de los patrocinios deportivos.

Una vez señalados todos los desvíos y luego de reuniones internas y con la marca, será más fácil poder ejecutar lo que queda del contrato en la segunda mitad del año. Esto implica estar de acuerdo con la empresa en lo que se quiere llevar adelante para finalizar el año de la mejor manera posible.

Si se desconoce la trayectoria de la empresa, un trabajo para el equipo es realizar una investigación para determinar si la marca realiza por primera vez un patrocinio deportivo. Si una marca recién está incurriendo en patrocinar clubes o deporte, se le brindará el conocimiento para poder funcionar de guías con las empresas y ayudarlas en las mejores prácticas del mundo del *marketing* deportivo. Por eso, los nuevos patrocinadores pueden tener idea de la estrategia que quieren llevar a cabo, pero con base en los objetivos que quieren lograr, es el club quien sabe qué hacer para que esto se cumpla (conocimiento de la propia audiencia).

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Figura 1: Clase de funcional más grande del país en cancha de Independiente de Avellaneda. Activación de Puma como *sponsor* técnico del club



Fuente: Oviedo, 2019, <https://n9.cl/6dgg7>.

Cláusula de renovación

La cláusula de renovación en los contratos de patrocinio es quizás la cláusula más importante para un proceso de renovación de un auspicio, ya que según el tipo de patrocinio se redacta una cláusula de renovación distinta. La negociación sobre la renovación de un patrocinio tiene que darse un tiempo prudente antes del vencimiento del contrato, ya que puede ocurrir que una empresa no renueva su patrocinio y es necesario no solo salir a buscar un reemplazo para esa marca, sino saber y conocer los tiempos de producción de cada uno de los activos del *sponsor* ofrecido para poder cumplir.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Se da comienzo con lo más común que puede suceder dentro de una renovación de un patrocinio. Si la marca auspiciante tiene derecho a poner su logo dentro de la indumentaria de juego del club, muchas de las marcas de indumentaria obligan a enviarle el detalle de los *sponsors* hasta tres o cuatro meses antes de la confección de la indumentaria. El motivo es tener la logística preparada a fin de que las marcas auspiciantes salgan impresas directamente desde la fabricación del equipo de juego. Entonces, si no se sabe si se va a renovar con una marca, no se puede indicar a la empresa que confecciona la indumentaria que imprima la primera tanda de camisetas con la marca patrocinadora estampada. Tampoco se debe arriesgar a avisarle a la marca de indumentaria que imprima igual porque se cree que la empresa va a renovar, sin tener por escrito o firmado algún papel que lo avale legalmente.

Ahora bien, ¿qué pasa si se tarda más en avisarle a la marca de indumentaria que un patrocinador va a estar? Hay que tener en cuenta que seguramente no salga impresa la marca patrocinadora desde la fábrica de la indumentaria. Por ende, en los puntos de venta, (excepto que se cuente con una impresora especial para vinilo, una mesa de corte y una estampadora) las camisetas no saldrán con la marca del *sponsor* que tiene el derecho a estar ahí. Por eso esta situación siempre tiene que ser conversada y puesta por escrito de antemano con la empresa auspiciante.

Con respecto a esta última parte, un detalle que no es menor es poder tener una estampadora dentro de la tienda oficial del club, sin importar quiénes la manejan. Si está tercerizado el local, poner por contrato que la empresa que se está haciendo cargo tenga una estampadora allí. Es común que la gente no identifique la camiseta sin *sponsor* como la “camiseta de juego” y que digan que quieren la “de los jugadores”. Aquí aparece una ventaja, si se tiene una estampadora dentro del local de venta de la indumentaria oficial, se puede cobrar extra por ponerle el número y el nombre del jugador que la persona quiera. Pero además se puede ofrecer a la gente tenerla con *sponsor* o sin *sponsor*. Existen muchos coleccionistas que eligen no tener los *sponsors* dentro de la indumentaria, si eso fuera posible. Ahora bien, si sale la indumentaria directamente estampada de fábrica, no existe la posibilidad de tener la camiseta sin *sponsor*. Esta ventaja nos da la posibilidad de vender hasta dos camisetas por persona, si es que el cliente quiere tener ambas versiones.

El siguiente tema a tener en cuenta para la renovación y la cláusula del contrato es el tiempo definido para buscar un reemplazo a la hora de saber que una marca no sigue. Si se estipula poco tiempo para que decida que no va a renovar, quedará un margen muy chico para salir a buscar el reemplazante de los activos que deja el *sponsor* (generalmente un competidor de esa marca en el rubro que queda vacío).

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Si la marca dice que no y resta poco tiempo, porque no se ha tenido en cuenta dicha cláusula, lo que se hará es intentar convencer a la persona que se encarga de un *sponsor* actual del club (que pone menos dinero) que suba de categoría. Se evitaría perder un *sponsor* de más dinero y se puede fidelizar a uno que ya estaba antes y puede subir un escalón dentro de su patrocinio con el club. De esa manera lo que se busca es evitar un mal mayor y quedará un *sponsor* de menor valor (el que deja libre quien suba de categoría) que requiere buscar un reemplazo. A fin de buscar un reemplazo en poco tiempo, se tendrá que tener previamente una etapa de negociación. Se puede llegar a perder la ejecución de ciertas cláusulas que por el poco tiempo de que se dispone no se puedan llevar a cabo. Por ejemplo, la producción de cartelería o la producción de ciertos activos. Al firmar muy sobre la fecha de inicio del contrato, puede que los tiempos de implementación sean mayores con respecto a una alianza que ya venga desde antes o se firme con mayor antelación.

¿Pero qué pasa si el contrato que hay que renovar es el contrato del *sponsor* técnico que nos confecciona la indumentaria? En este caso, sabiendo los tiempos de confección de la indumentaria oficial de juego y también sabiendo las exigencias de cada una de las distintas ligas de los diferentes países de Latinoamérica y las competencias CONMEBOL, se debe tener siempre un plan B para poder tener un *sponsor* técnico que cubra todas las necesidades. La cláusula de renovación o intención de renovación tiene que ser con no menos de 4 o 5 meses de antelación.

Lo diferente en estos casos es que se firma con una marca de indumentaria nueva. Por ejemplo: en agosto se recibe la información de que la marca actual no continúa y en febrero se juega el primer partido oficial del año siguiente. Se tendrá un periodo demasiado corto de tiempo para salir a buscar una nueva marca de indumentaria y confeccionar por lo menos la ropa de juego de todos los jugadores y cuerpo técnico. Ahora bien, se pierde un tiempo importante no solo de venta a la gente, sino también de la demanda de cualquier tipo de producto. Esto se debe a que si se ha terminado el contrato con la marca anterior, no se tiene la posibilidad de seguir vendiendo dicha marca porque el contrato no estará vigente; durante el tiempo que no haya producción con la nueva marca, las tiendas no tendrán indumentaria oficial para vender (por lo menos no la indumentaria con la que se va a jugar).

La situación planteada será un perjuicio para la imagen y para los ingresos del club. Es por eso que cuando está cerca del vencimiento un contrato de *sponsor* técnico, se debe tener en cuenta la renovación (por lo menos empezar a hablarlo con la empresa) hasta un año antes. De esta forma se garantiza tener todo en orden y no caer en una falta de *stock* o en un incumplimiento en la licencia de juego en los torneos que nos exigen los organismos que lo realizan.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Figura 2: Durante varios partidos del 2021 la selección de Chile tapó el logo de Nike con la bandera del país por un conflicto contractual



Fuente: Manuel [Usuario], 2021, <https://n9.cl/g97uw>.

Propuesta monetaria versus propuesta de valor

La propuesta monetaria es la propuesta de que se dispone y a la que se debe darle la base monetaria en relación con las contraprestaciones del contrato. Esto quiere decir que se debe ofrecer un valor de dinero equivalente en publicidad para poder cumplir con las contraprestaciones que el *sponsor* realiza. Por ejemplo, si el patrocinio sale 50 000 dólares por año, se debe dar prestaciones por ese valor, como mínimo. Luego, si se ofrece por encima de ese valor, se le otorga más de lo que realmente pagan y eso se convertirá en algo extra que se le brinda al patrocinador.

La parte contractual a tener en cuenta para el correcto cumplimiento de la relación entre partes es el valor que está pagando el *sponsor*. Se observará, en el transcurso del patrocinio, en qué momento se llega a ese valor, pero como bien se estudió en temas y unidades anteriores, el patrocinio deportivo tiene una devolución mayor al número que se paga en contraprestación publicitaria.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Se ha estudiado que la contraprestación de dinero se mide según la exposición en los distintos medios de comunicación; así se puede traducir el dinero en contraprestación publicitaria. De esa manera se puede contar la exposición que se tuvo de publicidad y hacer el número final para poder cubrir el dinero que se ha pagado por el auspicio. Lo que se obtiene luego es una diferencia con respecto a la propuesta de valor.

La propuesta de valor es todo lo que se le va a dar a un auspiciante por encima de la contraprestación dineraria. Cuando una empresa contrata publicidad tradicional, no tiene ninguna propuesta de valor extra que sí puede ofrecer un patrocinio deportivo. De hecho, la propuesta de valor es una de las principales razones por las cuales las marcas hacen patrocinio deportivo y se quedan en él.

Para lograr la propuesta de valor, la principal arma es la fidelización de los hinchas, que van a seguir al club con pasión a todos lados y sobre quienes se puede tener una opinión influenciable en cuanto a las recomendaciones que se les dé como club. Entonces, teniendo en cuenta esto, se puede utilizar la fidelidad de los hinchas para poder incitarlos al consumo de las marcas que acompañan al club. De esta manera, ni siquiera es necesario hacer una publicidad tradicional diciendo que consuman cierto producto, sino simplemente hacer que los jugadores, que son los principales actores, consuman los productos de las marcas que auspician el club (o simulen su consumo con fines publicitarios). Eso ya es una propuesta de valor con una publicidad no tradicional: observar el consumo de la marca y que de esa manera, como los deportistas y los jugadores son formadores de opinión, la gente quiera consumir lo mismo que ellos.

Luego, lo que hay para hacer propuesta de valor es utilizar las marcas como medio para llegar a un fin que de otra manera no se podría. Por ejemplo: si la marca auspiciante es la que logra que las personas puedan vivir una experiencia inolvidable conociendo a sus ídolos o visitando el estadio dentro del campo de juego, un lugar inaccesible para toda la gente. Otra opción es hacerlos vivir una experiencia con algún familiar o con alguna persona cercana que puedan ingresar a, por ejemplo, tomarse fotos con las copas que ha ganado el club. Esto es utilizado como propuesta de valor que se le da a la gente cuando se le dice: "gracias a X marca vos pudiste sacarte una foto con la copa, si no hubiese sido por ellos, no estarías acá". Esto no se trata de una contrapropuesta de dinero, sino de valor agregado que se les ha dado a las marcas. Se puede afirmar que uno de los valores más grandes que tiene el patrocinio deportivo es este.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Figura 3: Messi promocionando una edición especial de Gillette con la bandera de la selección argentina



Fuente: Bacon, 2014, <https://n9.cl/g1gkx>.

Período de firma de contrato y producción de activos

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Técnicamente, dentro de los períodos contemplados para negociar y firmar, no suele prestarse atención a que luego se deben tener en cuenta las idas y vueltas que hay entre las áreas legales, tanto del club como de la empresa, y la producción de activos con las empresas proveedoras de, por ejemplo, cartelería, vinilos, estampados, *sponsor* técnico y marcas de licencias, etc.

Se dividirá en partes este tema, para poder realizar el trabajo que corresponde en tiempo y forma y de esa manera cumplir con todos los plazos de un patrocinio.

- Idas y vueltas entre las áreas legales de la marca y del club: si es el primer año dentro del club y no se tiene experiencia con el área legal, se realizan reuniones con dicha área y se solicita un aproximado de cuánto tiempo tardan desde que reciben un contrato, cuánto tardan en revisarlo y dar una devolución (esto es importante, ya que si está todo listo, pero el convenio no está firmado, no se podrán realizar ciertas acciones). Es importante conocer estos plazos, que suelen ser más largos de lo que se preferiría. No se puede planificar la realización de un contrato sin estos plazos claros. Además, hay que tener en cuenta que luego de la confección y corrección del área legal propia, también existe la corrección y la revisión por parte del área legal de la empresa que va a patrocinar. Por ende, hay que sumar esos dos periodos al periodo de renovación para poder optimizar los tiempos. ¿Qué se puede hacer? Porque se supone que se está renovando un contrato, lo que se puede hacer es tomar como referencia la primera vez que se ha firmado el contrato entre las partes y restarle un poco de tiempo porque se supone que ya no es necesario ponerse de acuerdo en las formas. Las formas fueron dadas la primera vez que se firmó el contrato. De esta manera, teniendo en cuenta los tiempos que va a llevar, se suma ese periodo al periodo de renovación.
- Conocer quiénes son los firmantes y en qué periodos de tiempo están disponibles para la firma de un contrato: no solo para saber cuándo están disponibles esas personas, sino para poder planificar una nota cuando se firme una renovación, que se pueda publicar tanto en medios propios como en los medios que suelen comunicar novedades del club. La nota periodística servirá como publicidad para la marca a la hora de asociar ambas marcas entre sí, la del club y la de la empresa.
- Confección de los activos: la cartelería, vinilos, impresiones, etcétera. Existen dos vías para trabajar este tema. La primera vía puede ser tener proveedores propios que se les recomiendan a las marcas para que trabajen, ya que esos van a ser los proveedores que ya conocen la metodología propia y que saben cómo trabajar dentro del club. La

otra vía es darle un período estimado para que los proveedores que no trabajan con el club sean informados para darle las pautas de trabajo estipuladas. Esto se hace para evitar, por ejemplo, que una empresa que no conoce cómo funciona el club vaya al predio de entrenamiento cuando está el primer equipo entrenando y se encuentre como política del cuerpo técnico que está prohibido el ingreso a cualquier persona ajena al equipo. Todos estos recaudos optimizan los tiempos. Cuando se está al tanto de las cosas que pasan en el club, se ayuda a las empresas proveedoras a que tengan días y horarios en los que puedan instalar la cartelera, que puedan confeccionar la publicidad en la ropa y todos los activos que se necesiten para no perder tiempo y no caer en incumplimientos.

Al hablar de la confección de los activos, se puede hablar también de todo archivo multimedia de las campañas *online*. Se sabe que existirá un período de renovación, entonces, para optimizar tiempos, lo que se puede hacer es, aparte de tener en cuenta el momento en el que se firma, se puede ir adelantando a la marca las diferentes campañas que se quieren hacer en el período siguiente. Así lo que se logra es poner en el contrato un compromiso de las partes para acompañar en la campaña del club. Si se establece una campaña del año siguiente, que ya se sabe de lo que se va a tratar (puede ser una campaña de abonos o de socios, que generalmente se lanzan antes de que finalice un año) y ya se tiene una renovación con alguna marca, se incluirá en la prestación que la marca asuma el compromiso de ayudar. Esto puede ser de forma económica o con algún apoyo en particular para sumarse a la campaña del club. De esta manera, se logra que los auspiciantes acompañen de manera cada vez más orgánica todas las acciones y actividades que se realizan.

Unidad 1.2 Continuidad de auspiciantes

Alternativas

Si una marca decide no renovar el patrocinio, como primer paso, es necesario observar si decide esto por un tema presupuestario, en cuyo caso se puede ofrecer que se quede en el club por menos dinero con menos prestaciones. Si se muestra buena predisposición y se bajan los montos que la empresa no puede seguir pagando, seguramente la empresa vuelve a crecer y puede volver a destinar montos a un patrocinio. En este caso, el club se convierte en una muy buena alternativa para volver a tener todo lo que tenía antes. Bajo ningún concepto se baja el precio sobre lo que tenía antes, sino que lo que se muestra es que antes se estaba cobrando caro y ahora barato por las mismas prestaciones.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Es importante, para optimizar todos los patrocinios, no desvalorizar el patrocinio actual por más que la empresa no pueda pagar. Lo que sí se puede hacer es buscar alternativas, por ejemplo: firmar a dos años, con un precio menor para el primer año, pero con la condición de que si la empresa repunta en el segundo año, deba pagar una compensación por lo que no ha pagado en el primero; o participar de las ventas que el club ayude a hacer mediante el patrocinio deportivo.

Se observa que hay un período para evaluar la continuidad de los *sponsors* y un período para saber cuál es la estrategia a utilizar al año siguiente o la temporada siguiente y lograr orgánicamente campañas en conjunto con las marcas que van renovando. En este tema se estudia qué pasa con las marcas que no renuevan, con las que dicen que no van a seguir, que no tienen presupuesto o no están convencidas de que el camino sea el patrocinio deportivo.

Para optimizar la búsqueda de reemplazos dentro de los auspiciantes que no renueven, se llevan adelante una serie de pasos para poder ver de qué manera se toman alternativas. El primer paso será establecer contacto con todas las empresas que en algún momento hayan tenido alguna intención o hayan mostrado interés por patrocinar al club, ya sea mediante algún cartel, alguna acción o un sistema completo de patrocinio deportivo.

El segundo paso es ver cuáles son las marcas que se pueden señalar para reemplazar una marca que se va en específico, debiendo conocer un aproximado de los presupuestos disponibles de cada empresa. Si es una marca grande, su presupuesto va a ser mayor que cualquier empresa más chica que no destine demasiados fondos al aporte publicitario que se le puede dar. Y así sucesivamente se observan las marcas o empresas que pueden llegar a tener este dinero que se necesita para poder ser patrocinador del club (dependiendo del tipo de patrocinio que deje libre el *sponsor* que se retira). Se siguen estos pasos y consecuentemente se hace un listado con una cantidad de empresas que sean competencia de la marca saliente. De esta manera, la competencia que siempre esté haciendo *benchmarking* y viendo qué se hace del otro lado, verá como atractivo tomar el lugar que deja la marca anterior. Esto se debe a que puede comparar las cosas que se hicieron y también puede ver si le ha funcionado, qué le ha funcionado y qué no, para optimizar también ellos su propia estrategia publicitaria. La ventaja que van a tener es que se les puede ofrecer información como soporte para poder decirles qué ha funcionado y qué no ha funcionado con los posibles consumidores del rubro, ya que se trata de la competencia de la empresa anterior.

Se debe tener en cuenta que se está ante una oportunidad de analizar también si el paquete de patrocinio que tenía la marca saliente conviene volver a ofrecerlo todo completo o si hay

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

ciertas acciones que realmente tengan otro precio, o analizar la alternativa de subir o bajar el precio del patrocinio. Esto se tiene en cuenta considerando que se ha tenido una marca previamente y viendo el motivo por el que haya dejado de ser patrocinadora. Analizando la no renovación, se puede saber realmente si ha sido por un tema de precios caros, o que no se ha llegado a los objetivos de la empresa, y que ese patrocinio considera que hubiera salido menos dinero del que terminaban pagando para lograr el alcance o el *revenue* con nuevos clientes o los que se hayan fidelizado.

Haciendo este análisis lo que se puede averiguar es si los precios están bien o no. Como otro paso, se puede ver si la empresa saliente no hace más patrocinio deportivo o ha elegido una alternativa por sobre la oferta del club. Si ese ha sido el caso, tratar de averiguar el precio o las condiciones en las que terminan firmando con otro club. De esa manera es posible acercarse a saber cuál ha sido el motivo por el cual termina yéndose y evitar que ocurra lo mismo próximamente con otra marca.

Evento para patrocinadores y prospectos

Con el fin de lograr la continuidad de los *sponsors* y también poder evaluar alternativas a aquellos que no van a continuar, existe una posibilidad de que se forme un ecosistema, un *networking* y una camaradería dentro de las empresas patrocinadoras o potenciales marcas para auspiciar. Esto se lleva a cabo realizando un evento llamado el *sponsor day*. A este evento también se invita a todos los prospectos (las empresas que podrían ser potenciales patrocinadores). No se invita a empresas que compitan directamente en el rubro de los patrocinadores principales; cualquier patrocinador principal que ve a su competencia en un evento como este puede sentir que se busca que compitan entre sí o que paguen más caro por una competencia de precios a ver quién se queda con el espacio. No hay nada más importante en un patrocinio deportivo que la fidelización de los propios *sponsors*, se trata de continuar el mayor tiempo posible con cada uno de ellos.

A fin de decidir la fecha, se debe tener en cuenta realizar el evento en una semana muy tranquila de actividades; preferentemente cuando el equipo juegue de visitante la siguiente fecha para tener el estadio libre, o próximo a fecha FIFA cuando no hay actividad. Con estas fechas y haciéndolo con tiempo, se pueden ver las alternativas para poder ofrecer a cualquier prospecto, y tratando de que la fecha esté cerca del período de renovación que tienen los *sponsors*. La recomendación es que en septiembre u octubre ya se haya realizado el evento que junte a los tomadores de decisión de los principales *sponsors*. Pero también se espera haber recopilado información de empresas que se están interiorizando en el mundo del patrocinio y tengan un interés en poder ingresar. Se reunirá a todos estos empresarios a fin

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

de poder agasjarlos, que puedan hacer *networking* y que vean que dentro del club pueden tanto fidelizar clientes como conectarse con otras empresas que comparten el mismo estilo de activaciones.

Generalmente, suele hacerse un evento distendido, por ejemplo: invitar a que se juegue un partido de fútbol o que se haga un almuerzo dentro del predio o dentro del estadio. Cuanto más personalizado y más difícil de llegar sin ser *sponsor* o prospecto, será más atractivo, ya que los patrocinadores y los tomadores de decisiones se transforman en clientes propios, hay que fidelizarlos y también se les debe dar algún día especial. De esa manera se consigue la predisposición de esas personas para que nos cuenten los pros y los contras de cómo manejan sus inversiones en el rubro.

Suele pasar que dentro de este ambiente distendido, los mismos patrocinadores que ya confían en el club le terminan contando a los prospectos las ventajas de tener un patrocinio y terminan siendo los mejores vendedores de *sponsoreo* a las otras marcas. Como buena práctica, se puede hacer algún regalo y alguna distinción especial a los que ya son patrocinadores del club; se puede armar, por ejemplo, algún obsequio firmado por los jugadores, invitar a los ídolos del club, al director técnico y también a la dirigencia para que entreguen estos distintivos a las marcas que ya confían en el club. Es importante que igualmente los prospectos se sientan bien, pero sientan la diferencia de saber que al patrocinador se lo trata de otra manera y tiene acceso a otras cosas. Esto se debe a que, si no se hace ninguna diferencia entre uno y otro, puede ser que los que ya están adentro se sientan menospreciados porque reciben algún obsequio distinto quienes no pagan el dinero que ellos están pagando.

La misma categorización de *sponsor* realizada en el curso anterior, se realiza a la hora de ir ofreciendo o dándole beneficios y premios a los patrocinadores actuales. Cuanto más importante es el *sponsor*, más importante debe ser el obsequio recibido. No se trata de poner precio al obsequio, sino del valor sentimental que se le pueda dar. En este evento sí se pueden hacer cosas muy personalizadas. Se puede preguntar internamente en la empresa del *main sponsor* quién es el ídolo del presidente, quién es la persona de la que le gustaría recibir algo, o simplemente cuál sería el sueño a cumplir dentro del club del cual es patrocinador. En este caso, si no se consigue ninguna respuesta, ya que puede ser que el presidente o el decisor no sea hinchista, lo que se tratará de conseguir es una camiseta especial utilizada en juego, firmada por todo el plantel. Una muestra de agradecimiento hacia las empresas que acompañan, y un objeto al que no todo el mundo puede acceder. Un diferencial de esa índole puede hacer que todo continúe a la hora de renovar un contrato y le puede dar al *sponsor* el empuje final para decidir estar con el club una temporada más.

Mejora en precio y valor de los auspicios

Para abordar este tema se tendrán en cuenta varios aspectos en cuanto al dinero que se gasta como inversión publicitaria dentro de todo el tiempo que se lleva a cabo un patrocinio deportivo. Se estudiarán por partes cada una de estas distintas inversiones. El primer punto en el que se gasta es la contraprestación por todos los espacios publicitarios de visibilidad de marca que le da el club o la organización del torneo a la marca que está publicitando. En este caso el monto es un monto en el cual se puede fácilmente ver cuáles son esos espacios en los que va a haber visibilidad de marca mediante cartelera, presencia en indumentaria, presencia del logo en diferentes lugares, además de la publicidad en redes sociales, campañas en conjunto, etc. Esta es la parte fácilmente visible, ya que es el *co-branding* que se genera a través de un auspicio deportivo.

En un segundo punto se encuentran las activaciones y las experiencias que costea la marca para poder llevar adelante la parte activa, la parte en movimiento del *sponsor*. Esto es, por ejemplo, realizar un evento en el estadio del club que está auspiciando. Igualmente, se va a tener que invertir dinero en contratar personal, en comprar camisetas, comprar indumentaria para la gente, en el *catering*, en la hidratación de todos los asistentes. También se incluyen todos los soportes visuales extras y todos los gastos que conlleva realizar un evento de esta magnitud.

Si, por otra parte, se da, por ejemplo, una activación que sea dentro de un día de partido, también allí hay otros gastos que cubrir. De a poco se observa que el gasto que se tiene dentro del patrocinio no es solo la contraprestación de dinero, sino que se aumenta ese monto a medida que se realizan acciones, activaciones o simplemente a medida que se confeccionan los activos, ya sea cartelera en físico, impresión de carteles, la colocación de los mismos, el recurso humano, etcétera. Se empieza a incurrir en gastos que hay que tener en cuenta a la hora de realizar un patrocinio deportivo.

Existen muchas marcas que no saben que deben aumentar el costo a la hora de activar, de hacer experiencias, imprimir y colocar cartelera o a la hora de contratar recurso humano para cada una de las activaciones. Por ejemplo, si se van a entregar *flyers* dentro del estadio a todos los concurrentes, se deberá gastar en la impresión de los *flyers*, en promotores o promotoras y tal vez en su indumentaria, para que estén vestidos con el *co-branding* de la marca y del club. De esa manera se suma más inversión y más dinero a medida que va pasando el patrocinio.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Una acción no menos importante es que se tendrá que invertir en una persona o más; tanto del lado del club, si es que tiene un departamento de *marketing*, patrocinio o activaciones que tiene poco personal, o del lado de la marca, si es que no tienen un especialista en *marketing* deportivo o en patrocinio deportivo. Esto dependerá del club, de la cantidad de *sponsors*, activaciones y marcas que se vayan sumando año a año y a medida que este número vaya aumentando más gente se necesitará para poder llevar a cabo los auspicios de la manera correcta. Del lado de la marca, será necesario por lo menos una persona que sepa del tema como para poder llevar adelante de una buena manera y explotar el auspicio deportivo de la mejor forma.

Entonces, pasado el primer año de contrato, preferentemente en el periodo de renovación, se puede mejorar el precio del auspicio teniendo en cuenta cuánto dinero también ha gastado el patrocinador por sobre la contraprestación del contrato. Por ejemplo, se le puede ofrecer un proveedor de cartelería o un proveedor de diseño gráfico que le cobre más barato, ya que puede ser ese proveedor el que atienda a la mayoría de los patrocinadores del club. De esa manera, se puede incluir dentro del contrato un dinero que vaya por debajo de lo que ha gastado en todo el año la empresa en activar o poner en movimiento el patrocinio. Así se le mejora el precio a la parte de gasto extra y se puede mantener al patrocinador sin necesidad de disminuir el precio, debido a que se encuentra con gastos por encima de los que había calculado en un primer momento de un patrocinio.

Otra manera que se suele utilizar es agregar dentro del mismo contrato que habrá un dinero específico destinado a costear publicaciones en redes sociales que son pagas *co-brandeadas*, activaciones por X cantidad de dinero que pueden ser acciones o campañas que van *co-brandeadas* también y que el club necesita costear de alguna manera. Por ejemplo: la presentación del equipo de ese año, en un escenario donde todos los medios suelen estar y suele tener muchísimo rebote y repercusión. Entonces, si por ejemplo la estructura sobre donde se posan los jugadores para presentar el nuevo equipo lleva cartelería *co-brandeada* con una marca, esa marca no solo ya lo tiene puesto dentro del contrato que va a gastar dinero extra, sino también va a tener una contraprestación más elevada, ya que va a tener mucha repercusión en los medios.

De esta manera, cuando se habla de mejora en el precio, no se habla necesariamente de cobrarle más al patrocinador, sino que se trata de que ese dinero se mejore en el rendimiento del patrocinio que tiene y que pueda ahorrar dinero poniendo una cláusula donde sepa cuánto más va a tener que invertir para activar y poner en movimiento este patrocinio. A su vez, se invitará a los *sponsors* a participar de eventos que el club igualmente iba a realizar ese año; entonces, la mejora en ese precio para el club se da cuando el *sponsor* paga la misma

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

cantidad, es decir, el evento pasaría a ser costeadado por patrocinador y club y de esa manera se bajan los gastos del club. El club empieza a ahorrar en gastos que iba a incurrir en hacer eventos que son exclusivamente por costo y producción del club. Por otro lado, si se cuenta con un especialista en patrocinio de cada lado, tanto del club como de la marca, puede potenciarse el rendimiento que puede ser de ventas tanto del club como de la marca.

Espacios libres de auspicio

En primer lugar, se analiza por qué puede quedar un espacio libre de auspicio. Cuando se habla de espacio, generalmente, se habla de cantidad de patrocinadores y cantidad de espacios que se ofrecen para darle el derecho a las marcas a utilizarlos y a visibilizarse con algún tipo de anuncio publicitario.

El primer caso a observar es qué pasa cuando un espacio está vendido. Como se estudió en la parte de contratos, lo que se vendió es el derecho de utilización del espacio que se le da a la marca X. Entonces, ¿qué pasa si esa empresa o esa marca no hace utilización del espacio y lo deja libre? Un ejemplo: si la empresa o la marca tiene por partido cuatro pasadas en la tira led perimetral del campo de juego de 30 segundos cada una y decide no utilizarla, lo que se puede hacer es utilizar estos segundos con otras marcas. En este caso se puede hacer, ya que si la empresa decidiera comenzar a utilizarlo, se puede reemplazar y no se estaría violando ningún derecho de ningún contrato. En cambio, si fuese un cartel publicitario dado a una empresa y se quiere cederlo a otra empresa, mientras que la primera no utilice ese derecho, sí se estaría infringiendo la ley, ya que se estaría frente a un conflicto de intereses por un espacio vendido dos veces. Entonces, este cambio no se puede aplicar en los espacios fijos, sí en los espacios rotativos. Ahora bien, si hay un cartel fijo que la marca no está utilizando y se quisiera aprovechar ese espacio, un espacio libre a usar, mientras tanto para sacar provecho, lo que se utilizan son las marcas propias del club. Puede ser imágenes que den una imagen mejorada para el club en sí o una publicidad de algún producto o alguna unidad de negocios propia del club, por ejemplo, tener publicidad de la tienda oficial donde se vende *merchandising* y la indumentaria del club. Al ser una unidad de negocios propia y no una venta de espacio publicitario a terceros, en el momento en el que la marca que no estaba utilizando ese derecho del lugar lo quiera usar, puede utilizarlo sin ningún problema contractual. Hay que saber diferenciar cuándo se puede utilizar un mismo espacio libre y cuándo no.

Se puede suponer que no se consiguieron *main sponsors* para una temporada y el pecho de la camiseta más otros activos estarían quedando libres sin ningún patrocinador en ese lugar. Este ejemplo se ha repetido en varios clubes últimamente y es más común de lo que se

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

estipula dentro del mercado sudamericano. Varias camisetas de los clubes más importantes de Sudamérica han estado sin patrocinador durante bastante tiempo. A continuación, se ofrecen varias alternativas para poder utilizar una estrategia.

Una alternativa es, como se dijo, utilizar ese espacio para alguna unidad de negocios del club, como puede ser la tienda, otra opción puede ser realizar alguna campaña de activación, como la venta de abonos, la asociación de la gente, algún *hashtag*, etcétera. Otra alternativa puede ser activar el patrocinio de la marca de indumentaria con algo que ya tenga como campaña y se ayude a promocionar eso y se le cobre solo si mejora las ventas de la marca; otra estrategia es utilizar una venta por partido de publicidad solo en la camiseta de juego de ese partido. Se establece que solo en la camiseta de juego de ese partido porque existe la posibilidad de que la marca tenga en su imaginario que si ellos pagan el espacio por ese partido quieran tener las camisetas de la venta de indumentaria en el *retail* con la publicidad. Eso no va a ser posible, ya que si se vende una marca por partido, no se tendrán todas las marcas disponibles para venta en los locales de indumentaria. Ahora bien, para seguir adelante con esta idea, sí será necesario tener disponible una estampadora dentro del local con las publicidades de cada uno de los *sponsors* de cada uno de los partidos. A la gente, se le ofrecerá que compre la indumentaria de alguno de los partidos con el *sponsor* que identifique ese juego en particular. Esto hace que cada partido haya sido único y que cada camiseta represente un partido y un resultado. Si se tiene la suerte de ganar algún clásico, o de ganar algún partido importante, la venta de esta camiseta con el patrocinador que identifica esa victoria puede ser un valor agregado para que la gente solo con esa marca identifique el partido ganado. Se tratará de no hacer demasiado alarde de este tipo de estrategia, ya que si se pierde un partido importante, el *sponsor* puede ser tratado de perdedor y no se espera que se asocie el resultado con una marca patrocinadora.

Por último, también puede pasar que se decida dejar libre el espacio por estrategia del club. Si se espera que el espacio libre llame la atención para que alguien pregunte o para que algún patrocinador quiera estar ahí. En ese caso, si es cartelería, se puede poner la palabra disponible o si es indumentaria, dejarla libre para que llame la atención de las marcas y consulten por ese espacio. Ahora bien, también puede ser que la estrategia comunicacional por parte del club sea que la camiseta limpia de *sponsoreo* es más linda, o algo por el estilo. Si la comunicación es congruente con lo que se está haciendo, se puede por alguna temporada, por ejemplo, optar por vender más cara la camiseta para recuperar los fondos que no ha costeado el patrocinador. Esto es un arma de doble filo, ya que si de repente la gente entiende que la camiseta es más cara cuando está limpia, cuando no tiene patrocinadores, entonces va a percibir que cuando la camiseta tiene patrocinador vale menos y ahí se juega en contra de los patrocinadores que quieren estar en los pechos de la camiseta.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PATROCINIOS DEPORTIVOS

Es una decisión estratégica de cada club elegir si se usa esta estrategia o no. Es importante tenerla como opción, pero no es lo más recomendable a la hora de llevar a cabo una estrategia de visibilidad.

Referencias

Bacon, J. (2014). *What's your World Cup marketing strategy?* Marketing Week. <https://www.marketingweek.com/whats-your-world-cup-marketing-strategy/>.

Manuel [Usuario] (2021). *Chile tapa el logo de Nike por conflicto con la marca*. Todo sobre camisetas. <https://todosobrecamisetas.com/2021/06/chile-tapa-el-logo-de-nike-por-conflicto-con-la-marca/>.

Oviedo, S. (2019). *Experiencia funcional: Así se vivió el entrenamiento más grande la Argentina*. Gente. <https://www.revistagente.com/actualidad/experiencia-funcional-asi-se-vivio-el-entrenamiento-mas-grande-la-argentina-y-en-el-estadio-de-independente/>.