2.1 Prospección de patrocinadores potenciales

A lo largo de los años, el proceso de venta se ha definido de muchas maneras diferentes. Siempre ha sido, y sigue siendo, un componente esencial para cualquier persona que ocupe un puesto de ventas en una organización deportiva. En particular, es importante para el ejecutivo de deporte que se ocupa de los patrocinios y para los empleados que están a su cargo. Como veremos en este curso, el primer paso en el proceso de venta tradicional comienza con la prospección y la identificación de socios que se alineen con la organización como patrocinadores. Como ya se analizó en el primer módulo, la marca de tu organización resulta de suma importancia, dado que es lo que realmente define la visión del consumidor. A fin de crear adecuadamente una marca de la organización, deberás ser capaz de lograr que el *branding* vaya de la mano de la venta de patrocinios. La obtención de patrocinadores debe realizarse con precisión y excelencia en cada paso. De la misma manera en que se elabora un plan para crear la misión y el mix de marketing, existe un proceso para desarrollar clientes potenciales y contactos clasificados para cada patrocinio individual que intentas vender. En este módulo, trataremos los siguientes temas:

- Diferentes fases del proceso de venta.
- Motivos por los que la prospección resulta fundamental.
- Métodos de prospección.
- Aplicación del plan de prospección.
- Clasificación de clientes potenciales.

Al finalizar este módulo, serás capaz de prospectar con un nivel de precisión avanzado. Con esta capacidad, podrás mejorar tu marca personal como ejecutivo de deporte y, además, capacitar y dirigir a otras personas durante el proceso de prospección a fin de lograr resultados exitosos.

2.1.1 Diferentes fases del proceso de venta

Si bien tiene una base y cimientos firmes en métodos establecidos, el proceso de venta del ejecutivo de deporte puede variar de acuerdo con cada cliente. Esta variación puede depender de una serie de factores variables diferenciadores y estará determinada por la rapidez y la agilidad

del ejecutivo de deporte. La rapidez de la venta y la capacidad para adaptarse a cada cliente en particular determinarán no solo la duración del proceso de venta, sino también la capacidad del ejecutivo de deporte para gestionar y desarrollar la relación con el cliente una vez realizada la venta. Las siguientes son etapas del proceso de venta, que el ejecutivo de deporte debe interpretar como un ciclo que no se relaciona directamente con cada cliente. Cuando tratemos el tema del cierre del proceso de venta de cada cliente en el siguiente módulo, lo analizaremos en detalle. Desde la perspectiva del ejecutivo de deporte, analizaremos el proceso de venta en siete fases diferentes:

1) Detección de clientes potenciales e identificación de contactos.
2) Clasificación de clientes potenciales.
3) Preparación previa a la venta.
4) Presentación de la propuesta.
5) Superación de objeciones y negociaciones.
6) Cierre de la venta.
7) Maximización y desarrollo de la relación.

Como sucede con los diferentes pasos en la creación del plan de marketing para la organización, cada paso de este proceso es imprescindible y ninguno puede pasarse por alto como si fuera menos importante que los demás. Teniendo esto en cuenta, si construyes cimientos firmes al comienzo del proceso de venta mediante la prospección e interacción con el cliente, tendrás un índice de éxito mucho más alto al cerrar la venta. Piensa en los cimientos de una casa. Sin ellos, la casa finalmente se vendrá abajo sin importar cuántos accesorios extravagantes le hayas puesto. En este módulo, comenzaremos a construir nuestros cimientos centrándonos en los primeros dos pasos de este proceso.

Por qué la prospección resulta fundamental

La prospección e identificación de clientes para patrocinio es importante por varios motivos. Lo cierto es que, sin buenas prácticas de prospección, la organización nunca conocerá su máximo potencial en el proceso de crecimiento. La prospección es un proceso constante que debe realizarse en todos los niveles de crecimiento de la organización.

El primer motivo por el cual la prospección es tan importante es que, cuando cambian las variables que afectan al cliente y a la organización, también cambia el perfil de cliente que buscas. Muchas veces cambian las necesidades del cliente, así como el mercado en el que operas. La

necesidad de llevar adelante prácticas constantes y diligentes de prospección también está cambiando, porque muchas variables de la industria del deporte están evolucionando a un ritmo muy acelerado. Estas variables, que son factores tanto internos como externos, ocasionan que algunos clientes sean eventuales, dado que las necesidades de sus negocios también se modifican. En este ciclo de cambios constantes, no solo cambian las necesidades comerciales de los clientes, sino también sus recursos. Por ejemplo, puedes tener un cliente actualmente que tiene la necesidad y está en condiciones de ser socio de tu organización, pero el crecimiento y las oportunidades de tu organización a veces pueden ser demasiado exigentes y desplazar a un socio de mucho tiempo que no cuenta con los recursos necesarios para cubrir el costo de las exigencias de tu nuevo mercado. En estas circunstancias, el ejecutivo de deporte deberá llevar a cabo una prospección constante de las organizaciones que alguna vez no estuvieron a su nivel. Es indispensable y fundamental que tengas contactos a tu disposición que se ajusten a tu nueva agenda de negocios y los bienes susceptibles de venta que ahora posees. Lo último que puede cambiar del cliente es el cliente mismo. Esto sucede cuando un cliente queda al mando de otra entidad que actualmente no opera en la industria o de un competidor de la industria. Recientemente, hubo un caso de estos en la industria de la construcción de instalaciones deportivas. Un cliente de una universidad cambió de directivo. La relación con ese socio en particular era entre ese ejecutivo y la organización deportiva, no necesariamente con la propia constructora. Cuando el antiguo directivo de la constructora decidió crear su propia entidad, el ejecutivo de deporte pasó a tener dos clientes en lugar de uno. Esto provocó que el ejecutivo de deporte tuviera que revaluar las necesidades y la capacidad no solo del antiguo socio que tiene un nuevo directivo, sino también del antiguo directivo que creó una nueva entidad. Como se deduce de este ejemplo, la constante prospección y creación de relaciones es fundamental cuando se trata de obtener socios.

El segundo motivo por el que es necesaria la prospección constante es que algunos socios pueden contratarse por única vez para satisfacer una necesidad a corto plazo. La necesidad o el deseo de que sea un intercambio asociativo por única vez pueden surgir de una necesidad del socio o de la misma organización deportiva. Como se analizó en el primer módulo, esto no es lo ideal, en especial cuando se trata de crear una marca, pero a veces resulta necesario. La organización deportiva no puede rechazar algunas vías para obtener ganancias si están en consonancia con la misión de marketing de la organización. Estas vías para obtener ganancias deben tenerse en cuenta aunque sean a corto plazo. Un ejemplo de esto sería cuando una organización deportiva se

encuentra en cierta etapa inicial de crecimiento y necesita una entrada de efectivo para impulsar otras áreas del negocio. Si bien la organización desea promover determinada imagen de marca, también debe poder subsistir en el plano económico. Para ello, la organización decide aceptar un contrato de patrocinio que la beneficie a corto plazo, pero sabe que esta será una sociedad que no se sostendrá con el correr de los años. Siempre y cuando las marcas de las dos entidades no se vean afectadas, se debe adoptar la filosofía del *carpe diem* y celebrar el contrato. Esto también se puede aplicar a personas que constituyen sus propias organizaciones deportivas y que han alcanzado un nivel que no habían previsto. Si su agencia lleva a cabo una prospección constante, es posible que logren contratos temporales que los beneficien en gran medida. A continuación, se incluye un ejemplo reciente de cómo un patrocinador llegó para generar exposición y beneficiar a la entidad (el caballo y sus dueños) en el último minuto.

American Pharoah, con Wheels Up hasta la línea de llegada

A las 7:00 a. m. del 4 de junio, Bill Allard recibió una llamada inesperada del fundador de Leverage Agency, Ben Sturner. El cofundador de Wheels Up estaba a punto de comenzar su día con un discurso sobre por qué debía invertir cientos de miles de dólares en patrocinar a los dueños de un purasangre. No cualquier purasangre, sino American Pharoah, que asumirá el desafío sumamente difícil de quedarse con la Triple Corona de las carreras de caballos con una victoria en la carrera Belmont Stakes. Para las 8:00 a. m., Allard ya había aceptado.

A Sturner solo le hizo falta una hora para convencerlo de que un patrocinio de alrededor de medio millón para American Pharoah valía la pena. Wheels Up ahora patrocina al dueño de American Pharoah, Ahmed Zayat, y al jinete Victor Espinoza. Para las 9:00 a. m. del 4 de junio, Zayat ya llevaba puesta una gorra de Wheels Up durante las entrevistas.

La empresa se aseguró la presencia de su logotipo en la gorra de Zayat durante la carrera Belmont Stakes, después de ella y en todas las entrevistas que diera en relación con el evento. El logotipo de la empresa también aparecerá en las piernas del pantalón de Espinoza y en la parte inferior

de la espalda del jinete. Además, Wheels Up obtuvo la concesión de los derechos para utilizar el nombre de American Pharoah y su imagen en publicidades.

"Es nuestro grupo demográfico objetivo y, como empresa relativamente nueva, [una] oportunidad para que la marca tenga una enorme exposición", explicó Allard. "Hace 37 años de la última vez que un caballo ganó la Triple Corona. En esa época, no había medios sociales, así que si gana, será una hazaña histórica inimaginable".

La nueva empresa privada de aviación con membresía ahora tiene un caballo en la carrera. Además, ya ha conseguido una lista bastante completa de embajadores, entre quienes se encuentran Rickie Fowler, J.J. Watt, Kirk Herbstreit y Erin Andrews. Zayat y Espinoza se han sumado a esa notable lista (Heitner, 2015, https://goo.gl/ElOdgi [en inglés]).

Como demuestra el ejemplo anterior, la prospección constante es importante no solo para la organización deportiva, sino también para las empresas de otras industrias. Esto deja en evidencia la necesidad de aprovechar plenamente cualquier oportunidad de crecimiento, incluso si solo satisface una necesidad por única vez.

El último motivo para realizar una prospección constante es algo desafortunado pero inevitable que sucede en todas las industrias, no solo en la del deporte. Llevar a cabo una prospección constante es necesario porque, en ocasiones, las relaciones con los socios que son patrocinadores se deterioran por un motivo u otro. Este es un hecho inevitable que no acontecerá con frecuencia, en especial si se gestiona y cultiva la relación con el patrocinador debidamente, pero que puede ocurrirle incluso al mejor ejecutivo de deporte. El ejecutivo de deporte debe recordar dos cosas durante este proceso. Primero, que debe actuar con profesionalismo hasta el final, aunque la relación se deteriore al punto de que se suprima el patrocinio. Segundo, que igualmente se puede lograr un crecimiento cuando se deteriora la relación con una determinada organización o con una persona que forma parte de ella. En el ciclo de noticias de 24 horas que es la industria del deporte actual, parece que la verdad finalmente siempre sale a la luz. No se considera algo positivo para la marca o su patrocinador cuando el deterioro de la relación llega a conocimiento del público. Por este motivo, en este

proceso resulta imprescindible que la prospección de otros socios siga generando relaciones positivas con otros patrocinadores, incluso cuando fracase la relación con los actuales. Además, otros patrocinadores tomarán nota de cómo tratas a tus clientes actuales, en especial cuando ya has firmado un contrato, porque desean saber de antemano el trato que recibirán. Esto también forma parte de la gestión de las relaciones, pero comienza en la fase de prospección del proceso de venta. Ahora que ya hemos explicado *por qué* es necesario realizar una prospección constante, veamos en detalle *cómo* hacerlo. Para ello, analizaremos diferentes métodos de prospección.

2.1.2 Métodos de prospección

Al comenzar la fase de prospección del proceso de venta, el ejecutivo de deporte debe utilizar dos métodos de prospección diferentes para obtener nuevos clientes. Utilizar estos dos métodos implica aplicar diferentes tácticas, pero pueden ponerse en práctica simultáneamente con gran esfuerzo y precisión. A fin de maximizar la base de clientes potenciales y obtener los mejores resultados en materia de crecimiento de la organización, tanto el ejecutivo de deporte como quienes están a su cargo deben aplicar estos métodos de manera rigurosa. Los dos métodos de prospección que veremos suponen diferentes estrategias y tácticas, pero, en definitiva, ambos permiten obtener resultados cuando se aplican con eficacia. Los métodos son prospección aleatoria y prospección dirigida.

Prospección aleatoria

La prospección aleatoria a menudo se considera el método más difícil de los dos, así como el más incómodo. Esta percepción general radica en que este método implica que el ejecutivo de deporte corra el riesgo de recibir mayor cantidad de rechazos y, a veces, no arroja resultados inmediatos. Teniendo esto en cuenta, el ejecutivo de deporte y la propia organización deportiva deben recordar que el crecimiento puede producirse por diversas vías. Muchas veces, la mejor fuente de crecimiento se encuentra fuera del territorio conocido de la organización. Los siguientes son algunos ejemplos de prospección aleatoria:

- Llamadas en frío.
- Bombardeo masivo de correo electrónico.
- Bombardeo masivo de publicidad por correo.
- Publicidad en medios tradicionales.

- Publicidad en medios sociales.

Analizaremos brevemente cada una estas tácticas y definiremos algunas de sus fortalezas y oportunidades.

Muchas personas en el negocio de las ventas realizan llamadas en frío y, a menudo, se las considera una tarea para los "novatos" de la organización. Esto se debe a que el ejecutivo experimentado o de alto nivel posiblemente ya tenga su cartera de negocios con su propia lista de clientes. Lo cierto es que las llamadas en frío pueden y deben ser realizadas por algún ejecutivo de deporte de cualquier nivel porque pueden ofrecer oportunidades de crecimiento. La lógica que sustenta esa línea de pensamiento es la siguiente: si tuvieras que elegir a una persona que represente de la mejor manera a tu organización ante un cliente potencial, ¿preferirías que fuera alguien que conociera a fondo tu marca y tuviera años de experiencia en la industria? ¿O elegirías a alguien nuevo en la organización que no está tan familiarizado con el objetivo final de la empresa y la misión de marketing? La idea de que las llamadas en frío pueden interpretarse como una pérdida de tiempo que el ejecutivo de alto nivel puede invertir mejor gestionando y cultivando la relación con los nuevos clientes tiene algo de sentido; sin embargo, todos los ejecutivos de deporte deben tener experiencia en el proceso de llamada en frío y recibir la capacitación necesaria.

Una organización puede realizar un bombardeo masivo de correo electrónico a través de cualquier tipo de sistema de envío de correo electrónico masivo. Este tipo de prospección aleatoria puede llevarse a cabo sin perder la cantidad de tiempo que demandaría realizar llamadas o asistir a reuniones. Es importante comprender que, con esta forma de prospección aleatoria, se generará el mayor impacto si se expone la marca a muchos miembros de la comunidad empresarial. Los bombardeos masivos de correo electrónico pueden resultar particularmente eficaces si son interactivos y permiten dar un seguimiento de acuerdo con el análisis ofrecido por la mayoría de los programas de envío de correo electrónico masivo. Esta táctica de prospección aleatoria será sumamente valiosa si adoptas un enfoque multicéntrico para la misión de marketing que pueda atraer a diferentes grupos demográficos y segmentos de mercado de todas las industrias.

Además del bombardeo masivo de correo electrónico, puede resultar eficaz un bombardeo masivo de publicidad por correo, en especial si ambos se hacen de forma conjunta. Si se llevan a cabo ambos bombardeos masivos a la vez, la organización tendrá un índice superior

de doble exposición al cliente potencial, lo que causará un impacto mayor. El método de doble bombardeo masivo también atraerá a clientes de diferentes grupos demográficos, dado que algunos de ellos son más propensos a responder por ciertas vías de comunicación. Esto le otorga a la organización la capacidad de llegar a los clientes a través de muchos canales diferentes.

Además, se puede hacer publicidad por medios tradicionales, pero el factor que debe tenerse en cuenta en este proceso es el costo asociado a esta táctica. Cabe señalar que se debe aplicar un indicador clave del retorno de inversión (ROI) a todas las formas de prospección, pero especialmente a esta. Entre los medios tradicionales se incluyen, por ejemplo, anuncios publicitarios en medios gráficos locales o nacionales y anuncios publicitarios tradicionales, tanto televisivos como radiales. Tener socios y clientes en este sector también resulta útil porque puede facilitar la posibilidad de realizar "trueques" u obtener descuentos para maximizar la exposición a un costo menor que el que tendrías si no tuvieses socios. Aunque atraer únicamente a un patrocinador de un medio tradicional es poco probable, es algo que definitivamente te posiciona a la vista del consumidor de deportes, a quien desea llegar el patrocinador. Todo sirve para crear una marca con más presencia, como se mencionó en el módulo anterior, pero los medios tradicionales definitivamente constituyen una vía eficaz para la prospección aleatoria.

La última táctica de prospección aleatoria que veremos es la de hacer publicidad en los medios sociales. Con la explosión de los medios sociales en la industria mundial en general y en la industria del deporte en particular, ha aumentado el predominio de este tipo de publicidad en materia de prospección. Piensa en ti mismo como un posible cliente y socio comercial de una organización. Ahora piensa en el tiempo que dedicas a cada una de las tácticas de prospección aleatoria mencionadas. Luego piensa en el tiempo que utilizas para revisar tus cuentas de medios sociales, sin importar cuántas sean, y el impacto que tienen en tu elección respecto de con quién quieres asociarte. Las organizaciones constantemente están buscando la próxima gran idea para progresar y siempre desean subirse al tren antes que cualquier otro. Esto a menudo sucede con las empresas nuevas que causan sensación en los medios sociales. La explosión de los medios sociales también puede atribuirse, en parte, a su crecimiento y al aumento de su popularidad en el mundo del deporte y entre sus consumidores. Aprovechar este poderoso canal para mostrar una organización deportiva con una presencia muy marcada en los medios sociales automáticamente genera un impacto en tu próximo patrocinador potencial. Por este motivo, la integración y el manejo de las

plataformas de medios sociales de tu propia organización deportiva pueden dar lugar a que utilices la publicidad en medios sociales como una excelente herramienta de prospección aleatoria.

Prospección dirigida

La prospección dirigida puede definirse como la prospección que se realiza con una idea de segmentación de los contactos en grupos y con un plan para utilizar las tácticas a fin de establecer contacto. Si bien adoptarás distintos enfoques para diferentes niveles de patrocinio y clientela, el proceso de prospección dirigida básicamente tendrá una naturaleza similar. La meta de la prospección dirigida es utilizar los recursos que tienes a tu disposición a fin de obtener acceso más fácilmente a los clientes y las organizaciones con los que deseas asociarte. Esto puede lograrse mediante la prospección en la esfera de influencia ya establecida o la creación de una nueva esfera de influencia donde realizar la prospección. Durante este proceso, el ejecutivo de deporte deberá tener un enfoque creativo y estratégico en relación con su esfera de influencia. Esto se debe a que la prospección dirigida requiere la capacidad para mantener un trato profesional con las organizaciones, a la vez que se las estudia para averiguar si hay aspectos de prospección en la esfera de cada persona. El ejecutivo de deporte y la organización deportiva utilizarán una combinación de esferas directas e indirectas de las cuales obtendrán contactos.

La esfera de la organización puede incluir algunas de las siguientes entidades de la lista de segmentos de mercado que figura a continuación:

- Clientes actuales y antiguos clientes.
- Bases de datos de información de socios de la industria.
- Organizaciones dedicadas a establecer redes de contactos.
- Organizaciones gubernamentales.
- Encuestas y canales de respuesta de la organización.
- Empleados y ejecutivos de la organización.
- Agencias y organizaciones de servicios profesionales.

Todas estas esferas son excelentes segmentos para obtener acceso a las organizaciones con las que deseas asociarte.

El ejecutivo de deporte debe comprender que cuando realiza la prospección de una organización, es posible que la suya también sea objeto de prospección. Por ejemplo, un ejecutivo de deporte puede unirse

a una empresa local administrada por el gobierno o una asociación gubernamental a fin de obtener acceso a algunos de los principales líderes empresariales de esa comunidad. En el siguiente evento para establecer contactos que organice la asociación, el ejecutivo de deporte planea recopilar información y datos de los clientes potenciales para determinar cuáles pueden tener interés en patrocinar su organización. Durante el evento, un líder de la industria le ofrece al ejecutivo de deporte formar una asociación con su organización debido a que tienen intereses afines en lo que respecta al consumidor objetivo. En este momento, el ejecutivo de deporte piensa que tienen un contacto por la relación que se formó. Aunque es posible que así sea, otra alternativa es que el líder de la industria que se acercó al ejecutivo de deporte piense lo mismo, es decir, que lo considere un contacto de su esfera. Este es un equilibrio delicado al que el ejecutivo de deporte debe prestar atención. A veces, esta relación no se convierte en un contrato de intercambio de bienes que beneficie a ambas partes. Esto se debe a que no ofrece ninguna ganancia neta positiva porque el dinero que ingresa a la organización del ejecutivo de deporte proveniente de esta organización asociada no tiene un valor equivalente al dinero que egresa de ella.

Más adelante, a medida que avancemos, veremos en detalle la administración del patrocinio, pero es importante tener presente que, durante el proceso de prospección dirigida, resulta necesario saber quiénes forman parte de tu esfera y cuáles son sus intenciones. La ventaja de construir una buena esfera es que, si lo haces correctamente, todos podrán ayudarte a dar un paso más hacia tu próximo patrocinio.

Otro aspecto de la prospección dirigida consiste en tener métodos segmentados que te permitan ponerte en contacto con personas que actualmente no forman parte de tu esfera. Para ello, existen dos métodos diferentes. Ambos implican realizar algún tipo de investigación de calidad y enviar correspondencia personalizada de la organización con el objetivo de comunicarte con una persona en particular a los fines del patrocinio. Este aspecto se asemeja al método aleatorio, que se analizó anteriormente, en el sentido de que se utilizan diferentes canales, con la diferencia de que se adopta un enfoque mucho más definido con el respaldo de un análisis específico de los segmentos clasificados. Por ejemplo, una corporación puede aplicar a las organizaciones las mismas características definitorias que aplicaría a los consumidores en una segmentación de marketing. Los factores que deben analizarse son las características demográficas y de cada organización, así como sus conductas actuales en la industria. A fin de realizar este tipo de prospección con eficacia, el ejecutivo de deporte debe contar con un

equipo interno que lleve a cabo la investigación, o bien, delegar esa tarea en una empresa externa seria de confianza. Tener datos precisos y confiables es fundamental en muchos aspectos de una organización, pero es especialmente importante al intentar realizar una prospección dirigida eficaz.

2.1.3 La prospección a través del sistema de CRM y sus beneficios

Cuando el ejecutivo de deporte se encarga de realizar la prospección o cuando un equipo lo hace por él, uno de los factores más importantes es contar con datos precisos. Tener datos precisos y un sistema de administración basada en la relación con los clientes (CRM) de calidad es la forma en que la organización deportiva puede pasar de tener un nivel de ventas promedio a ser una máquina eficiente de venta de patrocinios. El sistema de CRM que utilice tu organización posiblemente dependa del tamaño de esta, como también del presupuesto con el que cuente. Como sucede con la marca y la misión de marketing, es importante tener una base firme de datos y un sistema de CRM al formar una organización. De este modo, a medida que crezca, la organización será capaz de mantener y maximizar el beneficio durante el período de crecimiento. Los cuatro beneficios más importantes de un sistema de CRM en materia de prospección y venta de patrocinios deportivos son los siguientes:

- Eficiencia.
- Datos precisos.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.

Eficiencia: Al realizar la prospección de patrocinadores y socios para tu organización deportiva, tienes el mundo al alcance de la mano y puedes ir detrás de quien quieras. A menos que cuentes con el presupuesto para contratar, capacitar y desarrollar un staff de miles de vendedores, deberás realizar la prospección con eficiencia. La eficiencia de un sistema de CRM adecuado puede radicar en el uso de sus herramientas para segmentar a los patrocinadores según su ubicación geográfica, características demográficas específicas, relaciones anteriores y tendencias sociales, por nombrar solo algunos. Un ejemplo de esto es cuando el ejecutivo de deporte busca un socio corporativo que adquiera los derechos de denominación de un palco y un reservado de su estadio que están destinados a sus consumidores de alto nivel. Al utilizar el método de prospección dirigida, el ejecutivo de deporte puede encontrar mediante

una búsqueda en Internet cientos, si no miles de empresas que se orientan a consumidores de alto nivel dispuestas a pagar una prima por bienes y servicios de calidad. Una vez hallados estos patrocinadores potenciales, puedes introducirlos en el sistema de CRM y filtrarlos para averiguar cuáles se han relacionado anteriormente con tu organización u otras organizaciones similares de la misma industria. También puedes consultar el sistema de CRM para encontrar patrocinadores que quizás no tuvieron ningún tipo de relación con la organización o sus competidores, pero que se encuentran en un radio de unos 1600 km (1000 mi) y tendrían un impacto en la comunidad local. Este es un factor clave, teniendo en cuenta el bien susceptible de venta para el cual intentas conseguir un patrocinador. Es más probable que una corporación patrocine algo como un palco si tiene presencia local. Esto se debe a que la corporación supondría que la mayoría de los clientes de esa área son residentes o tienen socios comerciales con vínculos locales con los cuales intentarían hacer negocios. Este es solo uno de los muchos ejemplos en los que la eficiencia de un sistema de CRM puede ahorrarte trabajo preliminar innecesario al buscar y clasificar clientes potenciales para los patrocinios. Para hacer un uso eficiente del sistema de CRM, este debe contar con datos precisos.

Datos precisos: Durante la prospección, así como durante la creación de una misión de marketing de la organización, la organización deportiva debe contar con información y datos precisos. La recopilación y validación de esta información serán fundamentales al seleccionar a los patrocinadores y, también, al dirigir la organización en su conjunto. Durante los últimos 10 a 15 años, el uso de los datos y el análisis ha cobrado impulso como una herramienta que el ejecutivo de deporte puede utilizar para estudiar el desempeño de los participantes, pero ahora se aplica cada vez más a las áreas de prospección y venta de las organizaciones. Esto no solo se pone de manifiesto en la confluencia de contratación de agencias de prospección de datos masivos y entidades de investigación de marketing por parte de las organizaciones deportivas, sino también en la contratación de servicios de análisis de datos en el área de atención al cliente de las organizaciones. Al aplicar este uso novedoso de los datos y el análisis a la prospección, la organización debe comprender que la tarea de vender y obtener clientes potenciales tiene un poco de arte y otro poco de ciencia. A diferencia de lo que alguna vez se creyó, no es el *arte de la venta* lo que siempre determina la eficacia: una transacción eficiente se inicia con datos certeros y una prospección sólida. Tener el sistema de CRM adecuado resulta indispensable para que se produzca esta transacción eficiente. Para secundar este sistema de

recolección de datos preciso y adecuado, la organización deportiva también debe contar con una buena capacidad de trabajo en equipo.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es una parte esencial y un término muy común en la mayoría de las organizaciones deportivas. El trabajo en equipo es a menudo la consigna que todo equipo, como unidad cohesiva, debe respetar a fin de alcanzar el éxito. Esto es especialmente cierto al realizar la prospección de patrocinadores para tu organización deportiva. En relación con el concepto de prospección dirigida que vimos anteriormente, el ejecutivo de venta debe confiar en que su equipo de datos y análisis le brinde información precisa respecto de a quiénes dirigirse. A la vez, el ejecutivo de deporte debe proporcionar comentarios e información precisos al equipo de datos y análisis para que los introduzcan correctamente en el sistema de CRM. Si se cuenta con esta doble vía de comunicación y flujo de datos, el sistema de CRM puede marchar sobre ruedas. El trabajo en equipo no solo es esencial durante el proceso de prospección inicial, sino que también es muy importante al elaborar la propuesta durante el proceso de venta. En el mundo del deporte, siempre se procura que la marca y la organización luzcan de primera categoría, en especial a los ojos del consumidor. Si un ejecutivo de deporte le propone a una empresa un patrocinio menor en la forma de un contrato por los derechos de radiodifusión local, mientras que un ejecutivo de deporte de alto nivel le propone a esa misma organización un contrato más importante por los derechos de televisación a nivel nacional, la organización quedará como una entidad incoherente. Esto es muy importante en las organizaciones de mayor envergadura, donde hay varios ejecutivos con metas personales en lo que respecta a la venta de patrocinios. Tener un sistema de CRM central al cual todos puedan acceder brinda la posibilidad de estar al tanto de lo que hacen los demás miembros de la organización. El objetivo de esto es evitar el error de que dos ejecutivos prospecten y vendan a la misma organización. Con la capacidad de conocer lo que hacen los demás en relación con la venta de patrocinios deportivos, el ejecutivo de deporte de alto nivel puede utilizar el sistema de CRM para garantizar la responsabilidad.

Responsabilidad: Al tener diferentes bienes susceptibles de venta en una organización, el ejecutivo de deporte, por lo general, tendrá varias personas trabajando en distintos proyectos. Debido a este gran volumen de trabajo, el ejecutivo de deporte de alto nivel no tiene tiempo para microgestionar cada una de ellas. De hecho, los profesionales que se dedican de lleno a la prospección y venta deberían pasar más tiempo fuera de la oficina que dentro de ella, por lo que el ejecutivo de venta manejará la presentación de informes y el factor de responsabilidad en

gran medida a través del sistema de CRM para prospección. Con cada venta, se podrá ver el parámetro personal establecido por cada ejecutivo y sus logros diarios, semanales, mensuales e incluso, anuales. Esto le proporcionará al ejecutivo de deporte de alto nivel una forma de supervisar no solo los clientes potenciales para patrocinio en los que trabaja la organización, sino también las acciones de venta individuales dirigidas a esos clientes potenciales. Si se realizaron acciones dirigidas a un determinado cliente potencial que no arrojaron resultados, el ejecutivo puede tomar las medidas o realizar los pasos que correspondan para asumir él mismo la responsabilidad del contrato. Una de las principales claves para que un ejecutivo de deporte tenga herramientas de prospección exitosas es salir al terreno a generar interés y evaluar la capacidad de los clientes potenciales. Al ser capaz de supervisar este proceso, la organización ahorrará tiempo y dinero en viajes y gastos de Recursos Humanos (RR. HH.) por la rotación de empleados que no son productivos. Con estos cuatro factores importantes de la prospección controlados a través del sistema de CRM, la organización deportiva está preparada para que sus ejecutivos de deporte elaboren el plan de prospección que les permitirá obtener el máximo beneficio de los patrocinios.

2.1.4 Elaboración y aplicación del plan de prospección

Para un ejecutivo de deporte, elaborar un plan de prospección es similar a elaborar el plan de marketing de una organización deportiva. En este plan de prospección, se establecerán los pasos que se deberán seguir. El ejecutivo de deporte aplicará reiteradas veces este plan de prospección durante la búsqueda de patrocinadores potenciales adecuados para los bienes susceptibles de venta de la organización. Tener un plan de prospección estructurado y la capacidad para aplicarlo a todos los aspectos del proceso de venta de patrocinios es imprescindible a fin de maximizar las ganancias y el crecimiento de la organización. Las cinco características esenciales para que un plan de prospección sea excelente son las siguientes:

- Asignar tiempo.
- Fijar metas.
- Medir el progreso.
- Evaluar el progreso.
- Instaurar coherencia.

Cumplir con estas cinco características esenciales y, además, utilizar el sistema de CRM como se analizó anteriormente le permitirán al ejecutivo de deporte progresar en la prospección de patrocinadores potenciales.

Asignar tiempo: Asignar tiempo es una tarea sumamente importante de la función del ejecutivo de deporte, especialmente en lo relativo a la prospección, porque muchas veces este debe resolver un sinnúmero de otras cuestiones que no guardan relación con la prospección. El crecimiento de la industria del deporte ha tenido una explosión tan rápida que algunas estructuras organizativas aún siguen desarrollándose y ampliándose. Esto genera que los ejecutivos de deporte a menudo tengan muchas funciones diferentes en relación con la dirección, administración, gestión y venta. Piensa en la función que desempeñas actualmente en la organización para la que trabajas o, incluso, en la que te gustaría tener. Ahora piensa en las que se supone que son tus responsabilidades y compáralas con lo que realmente haces. Si pasas más del 50 % de tu tiempo cumpliendo con tus verdaderas responsabilidades, estás en mejor posición que la mayoría de los ejecutivos de deporte del mundo actual. Durante la labor diaria, en ocasiones se presentan tareas y proyectos que demandan una enorme cantidad de tiempo y que, por lo general, no se justifican. Esto no solo se debe al exceso de responsabilidades, sino también a la atención concedida a cerrar contratos que durante la prospección se dejaron de lado por no considerarse de vital importancia. Como ejecutivo de deporte, debes comprender la importancia de dedicar el tiempo necesario tanto al proceso de venta en su conjunto como a la fase de prospección de ese proceso. Todas las cosas importantes generalmente requieren una inversión de tiempo. La prospección de contactos para patrocinio es una de ellas.

Fijar metas: Para poder fijar metas concretas durante la prospección, el ejecutivo de deporte debe tener presente la característica de asignación de tiempo y determinar cuáles serán las metas que deberá alcanzar. Todas las metas deben ser coherentes con los objetivos SMART:

- Específicos (Specific).
- Medibles (Measureable).
- Alcanzables (Attainable).
- Orientados a los resultados (Realistic).
- Con un plazo de tiempo definido (Time based).

Estas metas variarán de acuerdo con la experiencia del ejecutivo y los factores demográficos, conductuales y de la organización. El ejecutivo de deporte debe fijar las metas junto con su supervisor directo no solo por

motivos de responsabilidad, sino también a fin de que las metas se basen en expectativas realistas. Esto se explicará en detalle cuando tratemos el tema de la administración del plan de prospección.

Medir el progreso: La medición del progreso del plan de prospección la realizarán principalmente el ejecutivo de deporte y el sistema de CRM. La clave para la medición del progreso del plan de prospección es, como ya se mencionó, la precisión y exactitud de los datos que se introducen en el sistema de CRM. Un sistema de medición ayuda a que el ejecutivo de deporte respete el plan de prospección, dado que posibilita alcanzar los objetivos SMART establecidos. También permite que el ejecutivo de deporte mida su propio desempeño de forma independiente, sin supervisión, y brinda una sensación de seguridad a la organización que, a la vez, disminuye la microgestión. La microgestión de los ejecutivos de deporte y sus planes de prospección puede resultar perjudicial para la organización deportiva, ya que puede generar parálisis del análisis. Se trata de una situación lamentable en la que las organizaciones se preocupan tanto por analizar los números que en realidad no ponen en marcha los planes para conseguir clientes potenciales. Encontrar el equilibrio entre los datos y la investigación de campo es fundamental para el desempeño exitoso tanto de la organización como de los ejecutivos de deporte.

Evaluar el progreso: Además de medir el progreso, evaluarlo es esencial, en especial para conocer el panorama general del patrocinio. La organización debe tener un objetivo y una misión de marketing claramente definidos en relación con la marca y la alineación de la marca con los patrocinadores. Cuando evaluar el progreso se refiere a examinar los conceptos del plan de prospección de la organización, se trata más bien de un análisis del funcionamiento del plan a nivel general, junto con el sistema de CRM. La capacidad para dirigir y orientar a cada ejecutivo de deporte provendrá desde adentro de la organización. Esto solo sucederá si los ejecutivos han recibido la debida capacitación y están convencidos de la misión de marketing y el *branding* internos de la organización. Cuando evaluar el progreso se refiere a analizar el desempeño de cada ejecutivo de deporte, debes comprender la importancia de conocer los datos específicos de lo que necesitas para lograr resultados. Estos números variarán de acuerdo con cada ejecutivo de deporte y cambiarán con el tiempo según la magnitud del patrocinio, la experiencia de la organización y la cantidad de bienes susceptibles de venta. Es mucho más imperioso que los mismos ejecutivos de deporte presten especial atención a sus propios números, dado que este proceso les servirá de

base para que se desarrollen al máximo y progresen en el mundo de la venta de patrocinios.

Instaurar coherencia: Si bien los cuatro aspectos del plan de prospección precedentes ofrecen una base excelente en relación con lo que se debe hacer para obtener resultados exitosos, es posible que ninguno sea más importante que instaurar coherencia. Al instaurar coherencia, el ejecutivo de deporte se asegurará de que estén dadas las condiciones para tener éxito en la prospección de patrocinadores potenciales y la venta de patrocinios deportivos. Otro factor que contribuye al desempeño exitoso del ejecutivo de deporte y la organización deportiva es que la coherencia formará parte del *branding* de la organización. Si bien todo avanza más rápido que nunca en esta industria, el consumidor de deportes sigue valorando mucho la coherencia que su organización deportiva favorita le ofrece. Esto entra en juego durante la prospección de patrocinios. La organización se beneficiará de estos mismos principios porque los ejecutivos de deporte de alto nivel marcan el rumbo de la organización. Este rumbo lo define la capacidad para ofrecer resultados coherentes y enviar mensajes positivos a los patrocinadores que son clientes actuales, así como a los clientes potenciales durante la prospección.

Al aplicar este plan de prospección, el ejecutivo de deporte debe adaptarlo a su trabajo y emplear los métodos y conceptos de prospección mencionados anteriormente. Luego de la adaptación y puesta en marcha del plan de prospección, estarán dadas las condiciones para que el ejecutivo de deporte y la organización deportiva alcancen el éxito. El paso final del proceso de prospección consiste en convertir los contactos en clientes potenciales.

Clasificación de clientes potenciales

Ahora que hemos expuesto las prácticas recomendadas para la incorporación de los diferentes clientes potenciales a una base que sirva como recurso para el ejecutivo de deporte, el siguiente paso consiste en desarrollar estos contactos para convertirlos en verdaderos patrocinadores potenciales. A fin de lograr esto sin desperdiciar tiempo valioso en tareas que carecen de sentido, cada ejecutivo de deporte y organización deportiva deben clasificar a los clientes potenciales para asegurarse de que sean una buena opción para la organización.

¿Por qué clasificar a los clientes?

Al clasificar a los clientes potenciales, debes hacerte algunas preguntas específicas acerca de ti mismo y de ellos, a fin de identificar correctamente a los clientes potenciales adecuados e incorporarlos a la cartera. En primer lugar, analizaremos algunos de los motivos por los que es importante clasificar a los clientes potenciales y, luego, veremos cómo se hace.

Cuando no clasificas a los clientes potenciales y le ofreces un patrocinio a una determinada persona de forma infundada, básicamente estás recorriendo el proceso a ciegas. Esto perjudicará tu desempeño, así como el de tu organización, en muchos niveles. Al perseguir irracionalmente un contrato imaginario que nunca dará frutos, básicamente lo que estás haciendo es desperdiciar tiempo, dinero y energía, tanto tuyos como de la organización. Como ejecutivo de deporte de alto nivel, tu grupo de contactos para patrocinio puede ser tan grande que nunca deberían faltar clientes potenciales clasificados. Esto da lugar a la siguiente pregunta: *¿por qué desperdiciarías tiempo en aquellos clientes no clasificados?* No solo desperdicias tiempo durante el proceso de venta, sino que no estás invirtiendo el tiempo de calidad necesario en los clientes potenciales correctos que serán los más valiosos a la hora de cerrar contratos de patrocinio importantes.

La segunda consecuencia de no clasificar a los clientes potenciales es que perderás oportunidades con los clientes potenciales clasificados y la posibilidad de sumar más personas a tu red. Es posible que algunos de los mejores clientes potenciales solo se encuentren si administras tu red con eficiencia. Como se explicó anteriormente, solo puedes dedicar una cantidad de tiempo limitada a la prospección, debido a los demás deberes ligados al puesto. Como ejecutivo de deporte de alto nivel, debes invertir tu tiempo de forma sensata y no dejar pasar las oportunidades cuando se presentan.

La tercera consecuencia de no clasificar debidamente a los clientes potenciales puede ser aún peor que desaprovechar las oportunidades. Esto ocurre cuando se celebran contratos que desfavorecen a la organización. Es mucho más fácil recuperarse de las oportunidades perdidas, dado que son elementos intangibles y, según la dimensión de la pérdida, se puede compensar el beneficio perdido. Pero cerrar un contrato de patrocinio desfavorable puede perjudicar a la organización y, a veces, incluso destruirla. No solo el patrocinador se ve perjudicado cuando fracasan estos contratos, sino que la organización también recibe

un impacto negativo. Esta imagen afecta profundamente al *branding* que la asocia al consumidor de deportes y la posición en la que se ubica a la hora de asignar lealtades o poder adquisitivo. Muchas veces, las organizaciones deportivas logran desviar la atención de un contrato de patrocinio desfavorable y centrarla en otra cosa. Sin embargo, si fracasan varios contratos, se genera una especie de tendencia que le indica al consumidor que la organización está dispuesta a asociarse con cualquiera, aunque eso signifique hacer la vista gorda a realidades financieras o morales. Lee el artículo que se incluye a continuación y conoce cómo fracasaron algunos contratos de patrocinio en el pasado.

Derechos de denominación de estadios: 10 casos desastrosos

Los derechos de denominación de las instalaciones son una excelente idea, al menos hasta que la empresa cuyo nombre figura en un gran letrero luminoso de un edificio se vuelve tan insolvente como el fanático que compra una cerveza por 8 dólares en su interior.

A la gente de Eastman Kodak no le importaba que su nombre apareciera en el Teatro Kodak de Los Ángeles mientras se desplegara la alfombra roja por la que desfilan las estrellas nominadas a los premios de la Academia y los prodigios de éxito pasajero interpretaran viejas canciones de pop desde el escenario de American Idol. Cuando Kodak entró en quiebra este año, los 75 millones de dólares estadounidenses que destinó a los derechos de denominación del teatro en 2001 parecían una inversión tan mala como una cámara de 35 mm en un mundo invadido por lo digital. Adiós al Teatro Kodak, hola al Teatro Dolby (DLB).

Las quiebras y los escándalos son especialmente dolorosos en la industria del deporte, en la que cada estadio de costo multimillonario se construye prácticamente con un cartel de "Se alquila" en la fachada. Citigroup (C) logró permanecer en el Citi Field de los New York Mets luego de que la empresa recibiera rescates por 45 mil millones de dólares. Los nombres de Air Canada y United Airlines (UAL) siguieron figurando en estadios de Toronto y Chicago, respectivamente, mientras esas

empresas luchaban contra la quiebra y recortaban puestos de trabajo.

Estas son solo las empresas que se recuperaron. CNNMoney reveló que, de los 60 patrocinadores que cotizan en bolsa cuyos nombres figuran en instalaciones deportivas, 37 (el 62 %) sufrieron una caída de sus acciones en los últimos 12 meses. Su valor cayó en promedio un 21 %, comparado con un repunte del 2,4 % en el índice S&P 500 durante el mismo período (Note, 2012, https://goo.gl/NEBiCp [en inglés]).

Como se desprende del artículo, esta situación se produjo por varias razones, pero uno de los principales motivos por los que esto ocurre es la prospección inadecuada. Ahora la organización deportiva debe invertir más tiempo y dinero en obtener nuevos patrocinadores, así como en reparar el impacto negativo que tuvieron estos sucesos en el *branding*.

La cuarta y última consecuencia de no clasificar a los clientes potenciales que analizaremos es probablemente la más frustrante para los ejecutivos de deporte y la que les demanda más tiempo. Les sucede a todos los ejecutivos de deporte en algún momento, en particular a los que comienzan su desarrollo, cuando no clasifican a los clientes potenciales debidamente. En este sentido, se puede decir que el ejecutivo de deporte debe ser como un elefante y no como un cocodrilo. El elefante tiene una boca muy pequeña y dos orejas grandes, mientras que el cocodrilo tiene una boca muy grande y dos orejas pequeñas. Esta metáfora pretende explicar que, en tu carácter de ejecutivo de deporte con experiencia en ventas, debes recopilar información de tus clientes potenciales (escuchándolos) y no solo transmitirles información sobre lo que ofreces. Analizaremos esto en detalle cuando veamos el proceso de cierre de la venta, pero también es muy importante recordar que, al crear una base de clientes potenciales, escucharlos y obtener información sobre ellos es infinitamente más importante que cualquier cosa que puedas decir. Cuando actúas más como un cocodrilo con una gran boca, repites siempre lo mismo y no clasificas a los clientes debidamente, no sabes cómo venderle a tu cliente potencial. Esto termina siendo un ejercicio inútil y una pérdida de tiempo para todos los participantes. Debes actuar más como un elefante: tomar la información y procesarla para saber cómo clasificar adecuadamente al cliente potencial y venderle a tu patrocinador.

Preguntas para la clasificación

Al clasificar clientes potenciales para tus propuestas de patrocinio o de cualquier otro tipo, es importante hacer las preguntas adecuadas a fin de que el cliente responda correctamente. El objetivo de estas preguntas es permitir que el cliente hable durante alrededor del 80 % del tiempo de duración del proceso de clasificación. Esto también será muy beneficioso para la presentación de la propuesta durante el proceso de venta. Debes hacerte preguntas de clasificación a ti mismo como ejecutivo de deporte, pero también debes hacérselas a la organización con la que intentas asociarte. Las preguntas tienen que ver con cuatro principios básicos. Estos principios y las preguntas de clasificación se detallan a continuación en dos listas diferentes. Una lista contiene las preguntas de clasificación para el cliente potencial y la otra incluye las que debes hacerte como ejecutivo de deporte.

Preguntas para el cliente potencial

Presupuesto

- Cuénteme sobre el presupuesto que tenía pensado para el patrocinio.
- ¿Es de vital importancia para la organización?
- ¿En qué otras iniciativas están invirtiendo dinero?

Autoridad

- ¿Quién tiene la última palabra respecto de este contrato?
- ¿Quién más influirá en la decisión sobre el contrato de patrocinio?
- ¿Cómo han celebrado anteriormente contratos de patrocinio con organizaciones deportivas similares a la nuestra?

Necesidad

- ¿Cuál es la principal necesidad que procuran que este patrocinio satisfaga?
- ¿Qué parte de la organización quisieran que el patrocinio mejore? ¿El beneficio? ¿La imagen? ¿La cultura?
- ¿Por qué eligieron el patrocinio deportivo como respuesta para satisfacer esta necesidad?

Cronograma

- ¿Tienen un plazo o un cronograma para cubrir esta necesidad de patrocinio?
- ¿Están evaluando algún otro producto o servicio similar?
- ¿Tienen la capacidad para poner en marcha el patrocinio inmediatamente?

Preguntas para el ejecutivo de deporte

Presupuesto

- ¿La organización parece tener una situación financiera lo suficientemente estable para afrontar el patrocinio?
- ¿La organización tiene una estructura financiera escalonada similar?
- ¿Tengo varias opciones de patrocinio para esta organización?

Autoridad

- ¿Estoy hablando con el encargado de cerrar el trato?
- ¿Con quién más me podría haber comunicado para ayudar a tomar esta decisión?
- ¿Qué factores o grupos externos podrían tener influencia (gobierno, comunidad, etc.)?

Necesidad

- ¿Podemos satisfacer su necesidad?
- ¿Es esta la mejor forma de hacerlo?
- ¿A qué otros departamentos o jugadores internos deberé involucrar para cubrir su necesidad?

Cronograma

- ¿Podemos cumplir con el plazo?
- ¿Este plazo afecta a alguna otra parte de nuestro negocio?
- ¿Tenemos la capacidad para poner en marcha el patrocinio inmediatamente?

Es importante recordar que te embarcas en una expedición de descubrimiento que a veces exige mucha más exploración que otras. Es posible que los clientes, en especial los que no conozcan muy bien la industria del deporte, se muestren reacios a participar y al principio actúen con cautela. No interpretes la incomodidad o la actitud reservada

del cliente como una mala señal. A veces, esto simplemente significa que desean avanzar despacio. Los clientes a menudo no desean revelar por completo con quiénes hacen negocios y cómo operan. Clasificar a un cliente potencial no es como interrogar a un delincuente, así que si bien le haces preguntas, el tono de la interacción debe ser más bien conversacional. Manteniendo un tono conversacional y permitiendo que el patrocinador potencial sea quien hable más, tendrás una excelente sesión de obtención de información. Durante la sesión, podrás clasificar al cliente potencial y, en ocasiones, desecharlo.

Una vez que hayas clasificado debidamente al cliente potencial, estarás en condiciones de prepararte para lo que resta del proceso de venta. Algunos ejecutivos, tanto dentro como fuera de la industria del deporte, consideran que es en este punto que se inicia el proceso de venta. No obstante, lo cierto es que el proceso de venta de cada ejecutivo de deporte comenzó hace mucho tiempo, en especial cuando se lo mira desde una perspectiva general. La evaluación, determinación y clasificación de una cantidad considerable de clientes potenciales crearán las condiciones necesarias para que tú y tu organización tengan éxito. No solo obtendrán un resultado exitoso con la tanda inicial de bienes susceptibles de venta, sino también con las diversas iniciativas y campañas que emprendan más adelante. Como siempre, los resultados efectivamente positivos se verán al final. Un buen proceso de prospección generará ejecutivos productivos, clientes exitosos, previsiones acertadas y un patrocinio comercial rentable. Para lograr todo esto, la organización deportiva debe cumplir con todos los pasos del proceso de venta, que comienza con una buena prospección.

Referencias

Heitner, S. (6 de junio de 2015). For American Pharoah It's Wheels Up To The Finish Line. *Forbes*. Obtenido de http://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2015/06/06/for-american-pharoah-its-wheels-up-to-the-finish-line/#4d17f17c6591

Note, J. (16 de mayo de 2012). 10 Disasters in Stadium Naming Rights. *The Street*. Obtenido de los ejemplos de derechos de denominación de estadios de https://www.thestreet.com/story/11536541/1/10-disasters-in-stadium-naming-rights.html