BARÇA
INNOVATION HUB
Universitas

SPORTS SPONSORSHIP

Prospección de patrocinio potencial

Prospección de patrocinio potencial

Durante años, el proceso de venta ha sido definido de múltiples formas. Ha sido, y aún es, una parte esencial para cada persona en un puesto de ventas dentro de la organización deportiva. Es de suma importancia, para el ejecutivo de deportes responsable del patrocinio y para aquellos que reportan a ese ejecutivo de deportes específico. Como veremos en este curso, el primer paso en el proceso de ventas tradicional comienza con prospectar e identificar socios para alinearlos dentro de su organización para patrocinio. Según lo abordado en el primer módulo, la marca de su organización es de máxima importancia ya que define verdaderamente como será visto ante los ojos del consumidor. Para darle una marca a tu organización de manera correcta, necesitarás que el branding se lleve a cabo en simultáneo con ventas de patrocinio. La adquisición del patrocinio debe ocurrir con precisión y excelencia a cada paso del proceso. Del mismo modo en que hay un plan para crear la misión y estrategia de marketing, existe un proceso cuando desarrollas tus prospectos y oportunidades calificadas para cada patrocinio individual que intentas vender. En este módulo, trataremos:

- Diferentes fases del proceso de ventas.
- Motivos por los cuales la prospección es esencial.
- Métodos de prospección.
- Aplicación del plan de prospección.
- Prospectos calificados.

Al finalizar este módulo, podrás prospectar con un nivel avanzado de precisión. Con este nivel avanzado de conocimiento, podrás mejorar tu marca personal como ejecutivo de deportes. Además, podrás entrenar y dirigir a otros en el proceso de prospección, para lograr resultados exitosos debido al alto nivel de experiencia alcanzado a través del conocimiento y la práctica.

2.1 Diferentes fases dentro del proceso de ventas

A pesar de tener una fuerte base y fundamentos en métodos establecidos, el proceso de ventas del ejecutivo de deportes puede variar en lo que respecta al cliente individual.
Esta variación puede depender de ciertos factores variables diferenciales, y estará determinada por la rapidez y agilidad del ejecutivo de deportes. La celeridad de la venta, como la habilidad para adaptarse a cada cliente individual, determinará la

duración del proceso de ventas. Estos factores de rapidez y adaptabilidad tratados previamente, permitirán al ejecutivo de deportes llevar a cabo la administración e implementación del cliente, una vez que se realice la venta.
Las fases siguientes son etapas del proceso de ventas que se deben tratar como un ciclo general para el ejecutivo de deportes, y no como uno que se relaciona directamente con cada cliente, ya que a menudo tienen características diferentes. Al cubrir el cierre del proceso de ventas de cada cliente en el próximo módulo, estará más enfocado en cada caso individual. Para el ejecutivo de deportes, observaremos el proceso de ventas en siete fases diferentes:

1) Descubrir prospectos e identificar oportunidades.
2) Calificar prospectos.
3) Prepararse para la venta.
4) Presentar la propuesta.
5) Superar objeciones y negociaciones.
6) Cerrar la venta.
7) Maximizar y cultivar la relación.

Al igual que con los diferentes pasos al crear un plan de marketing para tu organización, cada paso en este proceso es imprescindible y no se puede considerar menos importante que el resto. Dicho esto, si construyes una base sólida al principio de tu proceso de ventas, al prospectar e involucrar al cliente, tendrás un nivel de éxito mucho más alto al cerrar la venta. Es similar a los cimientos de una casa. Sin los cimientos, no importa la cantidad de accesorios extravagantes que tenga, porque eventualmente se derrumbará si los cimientos no están firmes. En este módulo, comenzaremos por construir nuestros cimientos, concentrándonos en los dos primeros pasos de este proceso.

¿Por qué es fundamental prospectar?

Prospectar e identificar clientes para patrocinio es importante por diversos motivos. La verdad del asunto, es que sin buenas prácticas de prospección, una organización nunca reconocerá su máximo potencial en su proceso de crecimiento. La prospección debe realizarse en cada nivel de crecimiento de una organización y es un proceso constante.

El primer motivo por el cual es fundamental prospectar, es que cuando las variables de tu cliente y/u organización cambian, los clientes que estás buscando también cambian frecuentemente. Partes de estos cambios pueden ser cuando un cliente, o el mercado en que tú o tu cliente se encuentran actualmente, necesitan un cambio. La necesidad de prácticas de prospección constante y diligente también cambia

constantemente, ya que muchas de las variables dentro del negocio del deporte evolucionan a un ritmo muy veloz.

Estas variables cambiantes, tanto internas como externas, pueden ocasionar que algunos clientes sean temporales ya que sus necesidades de negocio cambian. En este ciclo de negocios en constante cambio, las organizaciones son agentes de cambio con habilidad para reestructurarse y adaptarse, lo que en consecuencia, puede también influenciar positiva o negativamente sus recursos. Por ejemplo, puedes tener un cliente actual con la necesidad y habilidad de ser un socio de tu organización, pero al avanzar con el crecimiento y oportunidades que pueda experimentar tu organización, puedes desplazar a un socio a largo plazo, que no cuenta con los recursos necesarios para ajustarse al precio actual de la sociedad a la cual aspira tu nuevo mercado. Este es un momento en el que tú como ejecutivo de deportes, deberás confiar en tu proceso de prospección constante, ya que ahora deberás adaptarte y proceder a seguir organizaciones que ahora se encuentran dentro de tu nuevo alcance. Es imprescindible y fundamental que cuentes con oportunidades preparadas, para construir una nueva cartera de negocios, y obtener un beneficio máximo del valor de los activos vendibles que ahora posees. La última parte del cliente que puede cambiar, es el cliente en sí mismo. Esto ocurre cuando un cliente es controlado por otra entidad que no está actualmente dentro de la industria y/o cuando una relación ya establecida se va a otro competidor dentro de la industria. El segundo motivo por el cual hay una necesidad de prospección constante, es que algunos socios pueden ser un socio ocasional para satisfacer una necesidad a corto plazo. Esta necesidad y/o deseo de que sea un único intercambio de asociación puede resultar de la necesidad del cliente o de la organización deportiva en sí misma.

Como analizamos en el primer módulo, esto no es lo ideal, especialmente cuando se refiere a construir tu marca, pero es a veces necesario. Si te encuentras en una organización deportiva, algunos canales de ingresos no pueden ser rechazados si están alineados con la misión de marketing de la organización. Estos canales de ingresos deben considerarse incluso si son a corto plazo. Un ejemplo sería si una organización deportiva se encontrara en la etapa inicial de crecimiento y necesitara entrada de efectivo para promover otras áreas del negocio. Aunque la organización deseaba promocionar una imagen de marca determinada, también debía sobrevivir financieramente. Para poder lograrlo, esta organización decide aceptar un acuerdo de patrocinio que la beneficiará a corto plazo, pero sabe que no será una sociedad a largo plazo, con el paso de los años. Siempre y cuando ninguna de las marcas de las entidades se vea afectada negativamente, debe adoptarse una mentalidad “carpe diem” y se puede llevar a cabo un acuerdo. Esto también aplica a individuos que son sus propias organizaciones deportivas, y que han alcanzado un nivel muy superior a sus expectativas previas. Al prospectar constantemente para su agencia, pueden conseguir acuerdos temporales que los pueden beneficiar considerablemente.

A continuación, vemos un ejemplo de cómo un patrocinador llegó para captar exposición y benefició a la entidad (al caballo y a sus dueños) a último momento.

El contrato Wheels Up se justifica fácilmente si Justify gana en Belmont Stakes y la Triple Corona

El derby de Kentucky de 2018 y el ganador Justify de Preakness Stakes tomará las riendas de Belmont Stakes con un patrocinador exclusivo a bordo. El caballo cuyos derechos de cría han sido supuestamente vendidos por $60 millones, ha sido patrocinado por la compañía privada de aviación
Wheels Up. El contrato de patrocinio incluye, además, una asociación con el jinete de Justify, Mike Smith, quien llevará el emblema de Wheels Up en las piernas de su pantalón, en sus botas y en su polera, ya que Justify aspira a ganar la codiciada Triple Corona.

Se estima que el contrato "one-race" entre Wheels Up y Justify es de siete cifras en compensación, según una fuente con conocimiento de la situación. Se entiende como el patrocinio de la carrera individual más cara en la historia de las carreras de caballos.

Wheels Up ha tenido éxito en patrocinar caballos y sus jinetes anteriormente, incluyendo su patrocinio de American Pharoah, ya que el caballo ganó la Triple Corona en 2015. Leverage Agency, quien negoció el contrato entre Wheels Up y American Pharoah, es también la agencia de registro de Justify.

Además, Wheels Up patrocinó anteriormente a California Chrome, otro caballo representado por Leverage Agency, cuando Chrome ganó la Copa del Mundo de Dubai en 2016.
Parte de la justificación de patrocinar a Justify se basa en un estudio de investigación realizado por Joyce Julius & Associates, Inc., focalizada en la exposición que Monster Energy recibió de su patrocinio de American Pharoah en 2015. Se descubrió que el valor de exposición entre eventos televisivos, noticias en Internet y redes sociales fue de aproximadamente $6.7 millones para la marca... (Heitner, 2018, https://bit.ly/2YyiDxS).

Como queda demostrado por el ejemplo anterior, la prospección constante es importante no sólo para la organización deportiva, sino también para el negocio dentro de otras industrias. Esto se comprueba por la necesidad de tomar total ventaja de cualquier oportunidad de crecimiento, incluso si es para una única necesidad.

El último motivo en que nos concentraremos sobre prospección constante es un evento desafortunado, aunque inevitable, que ocurre en todo aspecto de negocios, no sólo en el de los deportes. Ese motivo, es que necesitas prospectar constantemente, debido a que a veces tu relación con los socios que son patrocinadores, se deterioran por alguna razón. Este es un evento evitable, que no ocurrirá a menudo, especialmente si se mantiene adecuadamente la administración y cultivo de la relación del patrocinador, pero aún así puede ocurrirle al mejor ejecutivo de deportes. Existen dos cosas que un ejecutivo de deportes debe recordar durante este proceso. Primero, actuar profesionalmente hasta el final, incluso si una relación se deteriora hasta finalizar con el patrocinio. La segunda cosa a recordar durante este momento desafortunado es que la verdad siempre parece salir a la luz en algún momento. No se considera algo positivo para su marca o la marca del patrocinador cuando una relación se deteriora ante la mirada pública. Esta es la razón, por la cual es especialmente indispensable en este proceso que la prospección de otros continúe enfocada en construir relaciones positivas con otros patrocinadores, incluso cuando las actuales empiezan a funcionar mal. Además, es importante mencionar que otros patrocinadores pondrán atención en cómo tú tratas a tus clientes actuales, especialmente luego de haber obtenido un contrato con ellos, porque quieren tener un avance de cómo serán tratados en el futuro. Esto encaja también en la categoría de relaciones de administración, pero comienza en la fase de prospección del proceso de ventas. Ahora que ya hemos visto *porqué* existe una necesidad constante de prospección, profundicemos en el *cómo* al analizar distintos métodos de prospección.

2.2 Métodos de prospección

Al iniciar la fase de prospección del proceso de ventas, el ejecutivo de deportes deberá utilizar dos métodos de prospección diferentes para obtener nuevos clientes. La utilización de estos dos métodos de prospección incluye distintas tácticas dentro de cada método, y se pueden ejecutar de manera simultánea con gran esfuerzo y precisión. Para maximizar el pool de prospección, y entregar los mejores resultados en lo que refiere al crecimiento de la organización, el ejecutivo de deportes debe mantener disciplina dentro de estos métodos, con ellos mismos y con cualquier persona que administre. Los dos métodos de prospección en los que nos

concentraremos tendrán distintas estrategias y tácticas en sí mismos, pero básicamente, ambos entregarán resultados si son realizados de manera efectiva. Estos métodos son prospección aleatoria y prospección enfocada.

Prospección aleatoria

La prospección aleatoria es considerada el método más complejo de los dos, y también el más incómodo. El motivo de esta sensación general es porque la prospección aleatoria implica que los ejecutivos de deportes se expongan al máximo punto de rechazo y a veces no conduce a resultados instantáneos. Dicho esto, el ejecutivo de deportes y la organización deportiva en sí misma, deben recordar que el crecimiento puede provenir de vías diferentes. A veces, la mejor fuente de crecimiento se encuentra fuera del territorio familiar de la organización. Algunos ejemplos de prospección aleatoria son:

- Llamadas en frío.
- "Bombardeo" de emails.
- "Bombardeo" de correo directo.
- Publicidad tradicional.
- Publicidad en las redes sociales

Haremos una lectura rápida de cada uno de estos ejemplos y definiremos algunas fortalezas y oportunidades en cada táctica.

Las llamadas en frío son realizadas por muchos individuos dentro del negocio de ventas, quienes a menudo son conocidos como los "principiantes" de la organización. Esto se debe, a que el ejecutivo con experiencia o de nivel senior, puede contar con su cartera de negocios ya establecida dentro de su propia lista de clientes. La verdad del asunto es que las llamadas en frío pueden, y deben ser realizadas por cualquier ejecutivo de deportes a un nivel, debido a que pueden generar oportunidad de crecimiento. La lógica detrás de esta línea de pensamiento es que si tú pudieras elegir a alguien que representara a tu organización de la mejor manera ante un potencial cliente, ¿Elegirías a alguien familiarizado con tu marca y con años de experiencia en la industria, o elegirías a alguien que es completamente nuevo en tu organización y desconoce el objetivo final de tu negocio y misión de marketing?
La idea de que las llamadas en frío del ejecutivo a nivel senior se vean como una pérdida de tiempo y de que debería ser utilizado en administrar y cultivar nuevos clientes tiene sus razones, pero el proceso de llamadas en frío, y el entrenamiento que conlleva, es algo en lo que cualquier ejecutivo de deportes debería tener experiencia.

Realizar un bombardeo de emails desde una organización, es algo que se puede llevar a cabo con cualquier sistema masivo de emailing. Este tipo de prospección aleatoria se puede hacer sin invertir la cantidad de tiempo que te llevaría realizar llamadas o tener reuniones. Es importante reconocer que durante esta forma de prospección aleatoria lograrás el mayor impacto al exponer tu marca a muchos de los que están en la comunidad de negocios.
El bombardeo de emails puede ser especialmente efectivo si es interactivo de modo que puede seguirse, basado en la analítica rastreada por la mayoría de los programas de email masivo. La utilización de este método de prospección aleatoria será de sumo valor en un enfoque multicéntrico de misión de marketing que puede atraer a muchos segmentos del mercado y demografía en todas las industrias.

Junto con el bombardeo de emails, un bombardeo de correo directo puede resultar efectivo, especialmente si se hacen en conjunto. Al hacer ambos "bombardeos" en simultáneo, tu organización tendrá un mayor índice de doble exposición al prospecto potencial y producirá un mayor impacto. Este método de "bombardeo" doble atraerá además, a distintos sectores demográficos de clientes, porque algunos clientes son más aptos que otros, para responder a distintas líneas de comunicación. Esto hace que tu organización pueda alcanzar clientes al operar a través de varios canales diferentes.

La publicidad tradicional puede hacerse, pero el factor que se debe considerar en este proceso es el costo asociado con este método. Se debe tener en cuenta que un indicador clave del rendimiento de la inversión debe estar adjunto a cualquier forma de prospección, pero especialmente a esta.
Los medios tradicionales pueden incluir publicidad en medios impresos locales, medios impresos nacionales, publicidad tradicional en televisión, y publicidad en radio. Contar con socios y clientes en este ámbito es útil además, porque puede facilitar la posibilidad de usar "canje" o descuentos para poder maximizar su exposición por menos que si no hubiese asociado. Aunque sumar a un patrocinador de un medio tradicional no es muy probable, es algo que sin dudas te coloca en el ojo del consumidor de deportes, a quien el patrocinador persigue. Todo consiste en construir la marca más importante como mencionamos en el módulo anterior, pero los medios tradicionales definitivamente son una forma efectiva en materia de prospección aleatoria.

La última táctica de prospección aleatoria que cubriremos, es la táctica de publicidad de redes sociales. Con la explosión de las redes sociales en la industria global en general y en la industria deportiva específicamente, la publicidad en redes sociales ha prevalecido en lo que refiere a prospección. Piensa en ti mismo como un cliente o socio

de negocios potencial, dentro de una organización. Ahora, reflexiona sobre el tiempo que dedicas a cada una de las tácticas de prospección aleatoria mencionadas. Luego, piensa en el tiempo que utilizas tus cuentas de redes sociales, sin importar cuántas sean, y el impacto que puedan tener en tu decisión acerca de con quién te gustaría asociarse.

Las organizaciones siempre están detrás de la gran próxima idea progresiva y desean estar en el tren antes que cualquier otra persona. Este es a menudo, el caso de nuevas empresas que hacen su entrada en las redes sociales. La explosión de las redes sociales se puede atribuir parcialmente, al crecimiento y aumento de popularidad entre el deporte y sus consumidores. Al contar con este poderoso canal y ver a la organización deportiva con una presencia tan potente en las redes sociales, inmediatamente tienes un impacto en tu próximo patrocinador potencial. Esta es la razón por la cual implementar y dar seguimiento a las plataformas de redes sociales propias de tu organización deportiva pueda derivar en que el uso de la publicidad en redes sociales sea una gran herramienta de prospección aleatoria.

Prospección enfocada

La prospección enfocada se define como la prospección de una idea de segmentar oportunidades en grupos y contar con un plan de cómo utilizar las tácticas para lograr el contacto. Aunque pueda tener distintos enfoques para diferentes niveles de patrocinio y clientela, el proceso de prospección enfocada, es básicamente similar en naturaleza. El objetivo de prospección enfocada es hacer que los recursos estén a disposición para obtener un acceso más fácil a aquellos clientes y organizaciones con las cuales deseas asociarte.
Esto se puede lograr al prospectar en tu ya establecida esfera de influencia o al crear una nueva esfera de influencia desde la cual prospectar. Durante este proceso, el ejecutivo de deportes deberá ser creativo y táctico en su enfoque a su esfera de influencia.
El motivo es que la prospección enfocada requiere la habilidad de mantener un trato profesional vigente con las organizaciones, mientras se las investiga para evaluar si hay aspectos de prospección en cada esfera individual. El ejecutivo de deportes y la organización deportiva utilizarán una combinación de esferas directas como también indirectas desde las cuales podrán acumular prospectos.

La esfera de la organización puede incluir algunas de las siguientes entidades dentro de los siguientes segmentos de mercado:

- Clientes actuales y ex clientes.
- Bases de datos de información de socios de la industria.
- Organizaciones de networking.
- Organizaciones gubernamentales.
- Encuestas organizacionales y canales de feedback.
- Asociados y ejecutivos dentro de la organización.
- Agencias y organizaciones de servicios profesionales

Cualquiera de estas esferas son segmentos estupendos para obtener acceso a las organizaciones con las que deseas asociarte.

Una cosa que los ejecutivos de deportes deben tener en cuenta es que al mismo tiempo que ellos están prospectando una organización, ellos son prospectados. Por ejemplo, un ejecutivo de deportes puede unirse a un negocio gubernamental local o a una asociación gubernamental para tener acceso a algunos de los principales líderes de negocio dentro de esa comunidad. En el próximo evento de networking que realice la asociación, el ejecutivo de deportes tiene planificado recopilar información o datos de prospectos que puedan sentir una afinidad de patrocinio por su organización. En el evento, un líder de la industria se acerca al ejecutivo de deportes para crear una alianza con su organización porque tienen un interés en común de alcanzar al mismo consumidor.
El ejecutivo de deportes en este punto cree que ahora tienen un prospecto debido a la relación que se generó.
Aunque esto puede ser cierto, una alternativa a esta idea es que el líder de la industria que se acercó al ejecutivo de deportes esté pensando lo mismo, y el ejecutivo sea ahora un prospecto en su esfera. Este es un equilibrio delicado al que ejecutivo de deportes le debe prestar atención. En algunas ocasiones, esta relación no se convierte en un trato de beneficios mutuo en el cual ocurre un intercambio de productos. La explicación es que, al no resultar en ninguna ganancia neta positiva, el dinero que proviene de la organización de este socio no equivale en valor a lo que está ocurriendo en la organización del ejecutivo de deportes.

Observaremos gestión de patrocinio más adelante, pero es importante ser conscientes del hecho que deberás estar informado sobre tu esfera y tus intenciones al momento de abordar el proceso de prospección enfocado. La ventaja de construir una gran esfera es que cualquier persona podrá ayudarte a estar un paso más cerca de tu próximo patrocinio, si lo haces de manera correcta.

El otro aspecto de la prospección enfocada es contar con métodos de segmentación en los cuales puedas contactar individuos que no están actualmente dentro de tu esfera. Esto se puede realizar con dos métodos por separado. Los dos métodos implican realizar una investigación de calidad y contar con correspondencia personalizada, enviada desde tu organización con el objetivo de contactar a cada persona específica con propósitos de patrocinio. Esto es similar al método aleatorio, como ya hemos visto, debido a que utiliza los distintos canales, pero tiene un alcance mucho más enfocado que será realizado con analítica de segmentación calificada por detrás. Por ejemplo, una corporación puede aplicar las mismas características definitorias que aplicaría en una segmentación de marketing para consumidores, pero para organizaciones. Los factores considerados serían la demografía y características de cada organización, como también su conducta actual en la industria. Para realizar esta prospección de manera efectiva, el ejecutivo de deportes debe contar con un equipo interno que realice la investigación para ellos o basarse en una compañía de terceros de calidad en que confíen. Contar con datos precisos y de calidad, es clave para muchos aspectos de la organización pero especialmente importante al intentar prospectar eficientemente de una manera focalizada.

2.3 Prospección a través de CRM y sus beneficios

Cuando los ejecutivos de deportes realizan la prospección, o cuando un equipo lo hace por ellos, uno de los factores más importantes es contar con datos precisos. Al contar con este Sistema de CRM (Customer Relationship Management) de calidad y datos precisos, tu organización puede pasar de ser una organización de ventas promedio a ser una efectiva máquina de ventas de patrocinio. El sistema de CRM que tu organización puede tener, dependerá probablemente del tamaño de tu organización como también del presupuesto que tengas. Al igual que la misión de marca y de marketing, es importante tener una base sólida de datos y CRM al iniciar tu organización. Esto se debe, a que cuando crezca tu organización podrá sostener y maximizar su rentabilidad durante ese momento de crecimiento. Los cuatro beneficios principales de tu CRM en lo que refiere a prospección y venta de patrocinio de deportes son:

- Eficiencia.
- Precisión de datos.
- Trabajo en equipo.
- Rendición de cuentas.

Eficiencia – Al prospectar para patrocinadores y socios para tu organización deportiva, tienes el mundo al alcance de tus manos, y puedes elegir a cualquiera. A menos que cuentes con presupuesto para contratar, entrenar y desarrollar un equipo de miles de vendedores, necesitarás ser eficiente al prospectar. La eficiencia del CRM indicado, puede derivar del uso de sus herramientas para segmentar patrocinadores debido a la geolocalización, demografía específica, relaciones anteriores, y tendencias de la sociedad, por nombrar algunas. Un ejemplo, es cuando el ejecutivo de deportes está en búsqueda de un socio corporativo para los derechos de nombre de un área de hospitalidad y suite en su estadio, que atiende a sus consumidores de alta gama. Al utilizar el método de prospección enfocado, el ejecutivo de deportes podrá luego investigar en Internet y encontrar cientos, o miles de compañías que se adaptan a los consumidores de alta gama, que están dispuestos a pagar más por productos y servicios de calidad. Una vez que se encuentra a estos patrocinadores potenciales, se los puede filtrar en el CRM para encontrar aquellos patrocinadores que tienen una relación anterior dentro de su organización y/u otras organizaciones dentro de su industria inmediata. Además, puedes revisar el CRM y encontrar patrocinadores que quizás no tienen una relación de ningún tipo con tu organización ni tus competidores, pero que se encuentran en un radio de 1000 millas y tendrían un impacto en la comunidad local. Este es un factor clave cuando recuerdas el activo vendible sobre el cual intentas conseguir el patrocinio. Es mucho más probable que una organización decida patrocinar algo como una suite, si es local, o si deseas ingresar al mercado local. La idea detrás, es el hecho de asumir que la mayoría de los patrocinadores en esa área son locales o cuentan con socios de negocios con vínculos locales con los cuales intentan hacer negocios. Este es sólo uno de los muchos ejemplos en los cuales la eficiencia de un CRM puede ahorrarte más trabajo preliminar del necesario, al encontrar y calificar prospección para patrocinios. Para tener esta eficiencia con el CRM, el sistema de CRM debe contar con datos precisos.

Precisión de datos – Al prospectar, como al crear una misión de marketing organizacional, la organización deportiva debe contar con información de datos precisos. La recolección y validación de esta información será clave para seleccionar patrocinadores, y además al dirigir tu organización en su totalidad. La aplicación de datos y analítica, ha adquirido fuerza como una herramienta para el ejecutivo de deportes al proyectar el desempeño de los jugadores por los últimos 15 a 20 años, pero ha sido aplicada cada vez más al sector de prospección y ventas de las organizaciones. Esto es evidente, no sólo por el cruce de agencias de minería de datos y firmas de investigación de mercado contratadas por organizaciones deportivas, sino también por la contratación de análisis de datos dentro de la atención al público de las organizaciones. Al aplicar estos nuevos aspectos de analítica y datos a la prospección,

la organización debe darse cuenta que vender y adquirir prospectos es un arte en sí mismo como también algo de ciencia. No es, como se pensaba, el *arte de la venta* lo más efectivo siempre, sino con una fuerte prospección y datos que nace una transacción eficiente. Contar con el CRM indicado es elemental para que ocurra una transacción eficiente. Para coincidir con este sistema de recolección de datos preciso y correcto, la organización deportiva debe también emplear un buen trabajo en equipo.

Trabajo en equipo – El trabajo en equipo es una parte fundamental y un término muy común en muchas organizaciones deportivas. Trabajo en equipo es a menudo el lema bajo el cual cada equipo debe funcionar como una unidad coherente para tener éxito. Esto es especialmente cierto al prospectar patrocinadores para tu organización deportiva. Para remitirse al concepto de prospección enfocada, el ejecutivo de ventas debe confiar en su equipo de analítica en la provisión de reportes correctos sobre a quién seguir. A cambio, el ejecutivo de deportes debe proporcionar feedback e información precisa al equipo de datos y analítica, para que puedan ingresarlo correctamente al CRM. Al tener esta vía de comunicación recíproca y flujo de datos, el CRM puede funcionar como una máquina bien aceitada. El trabajo en equipo no sólo es fundamental en el proceso de prospección inicial, sino que también es importante en el proceso de ventas, cuando preparas la propuesta. En el mundo deportivo, siempre querrás que tu marca y organización se vean de primera, especialmente ante los ojos del consumidor. Si existe un ejecutivo de deportes que propone un pequeño patrocinio para un contrato de los derechos de radio local de una compañía, y al mismo tiempo, un ejecutivo senior de deportes está proponiendo otro contrato más grande de derechos de TV nacionales a la misma organización, tu organización se verá como una operación de segunda. Esto es especialmente importante en organizaciones más grandes, donde hay muchos ejecutivos con objetivos individuales referidos a ventas de patrocinio. Al contar con un sistema de CRM central al cual todos tengan acceso, se otorgará la posibilidad de ver qué están haciendo otros en la organización. Esto se realiza para evitar el error de prospección transversal y venta de dos ejecutivos a la misma organización. Con esta capacidad de poder observar que están haciendo otros, respecto a ventas de patrocinio de deporte, el ejecutivo de deportes de nivel senior puede utilizar el sistema de CRM para rendición de cuentas.

Rendición de cuentas – Al contar con distintos activos vendibles dentro de una organización, el ejecutivo de deportes tendrá usualmente varias personas trabajando en diferentes proyectos. Al tener en mente esta carga de trabajo, el ejecutivo de nivel senior no cuenta con el tiempo suficiente para micro gestionarlos. De hecho, los

verdaderos profesionales de venta y prospección deberían estar más tiempo fuera de la oficina que dentro de ella, con lo cual el factor de informe y rendición de cuentas para el ejecutivo de ventas será fuertemente administrado a través del sistema de CRM de prospección. Con cada venta, podrá ver la métrica individual establecida por cada ejecutivo y lo que logra diariamente, semanalmente, mensualmente y anualmente. Esto le dará al ejecutivo de deportes de nivel senior, una forma de dar seguimiento no sólo a los prospectos para patrocinio en los que la organización está trabajando, sino también a las acciones de venta individual sobre esos prospectos. Si se están realizando acciones en un prospecto en particular sin resultados, el ejecutivo puede tomar las medidas apropiadas y/o pasos para asumir la responsabilidad del contrato. Uno de los factores principales para que un ejecutivo de deportes cuente con herramientas de prospección exitosas es estar en el campo, adquiriendo interés y evaluando la capacidad de los prospectos. Al ser capaz de dar seguimiento a este proceso, la organización ahorrará dinero en tiempo, viajes, y costos de recursos humanos de dar de baja a aquellos empleados que no producen. Con estos cuatro factores importantes de prospección liderados por el sistema de CRM, la organización deportiva está ahora preparada para establecer el plan de prospección con sus ejecutivos de deportes, que proporcionará ingresos máximos a los patrocinadores.

2.4 Establecer y aplicar el plan de prospección

Establecer un plan de prospección para un ejecutivo de deportes es similar a establecer un plan de marketing para una organización deportiva. Dentro de este plan de prospección habrá pasos a seguir. Este plan de prospección será repetido muchas veces por el ejecutivo de deportes cuando esté en búsqueda de patrocinadores potenciales para adaptarse a los activos vendibles de la organización. Contar con un plan de prospección estructurado y ser capaces de aplicarlo a todos los aspectos del proceso de venta de patrocinio, es fundamental para maximizar las ganancias y crecimiento de la organización. Las cinco características principales de excelencia dentro de un plan de prospección son:

- Asignación de tiempo.
- Establecimiento de objetivos.
- Seguimiento de avances.
- Evaluación de avances.
- Establecimiento de consistencia

Al dominar estas cinco características principales y utilizar el Sistema de CRM tratado anteriormente, el ejecutivo de deportes podrá progresar mientras hace una prospección de patrocinadores potenciales.

Asignación de tiempo – Asignar tiempo es una función extremadamente importante en el rol del ejecutivo de deportes, especialmente cuando se trata de prospectar, porque a menudo, el ejecutivo de deportes debe tratar con una infinidad de otros temas que no tienen nada que ver al respecto. El crecimiento de la industria del deporte ha explotado tan rápidamente que las estructuras organizacionales están frecuentemente siendo desarrolladas y en crecimiento. Esto conduce a la situación en la cual los ejecutivos de deportes tendrán a menudo muchos roles diferentes en lo referido a gerencia, administración, gestión y ventas. Piensa en el rol en el que te encuentras hoy dentro de la organización para la que trabajas, o incluso en el rol potencial en el que te gustaría estar.
Ahora piensa de qué se supone que eres responsable en comparación con lo que realmente haces. Si pasas más del 50% de tu tiempo en tus responsabilidades reales, estarás por delante de muchos ejecutivos de deportes en el mundo actual. Con frecuencia, hay tareas y proyectos que demandan una gran cantidad de tiempo que no se consideran normalmente cuando se trata del funcionamiento diario. No es sólo debido a esta sobrecarga de responsabilidades, sino también al énfasis en cerrar contratos que la prospección a veces falla, por no considerarse de suma importancia. Como ejecutivo de deportes, debes darte cuenta de la importancia de dedicar el tiempo indicado no sólo a tu proceso de ventas, sino dentro de la parte de prospección de ese proceso de ventas. Cualquier cuestión fundamental, generalmente requiere inversión de tiempo. La prospección de oportunidades de patrocinio es una de esas cuestiones.

Establecimiento de objetivos – Para poder establecer objetivos precisos al prospectar, el ejecutivo de deportes debe estar atento a la característica anterior de asignación de tiempo y determinar cuáles deberían ser los objetivos. Todos los objetivos deben ser SMART:

- eSpecíficos.
- Medibles.
- Alcanzables.
- Realistas.
- Basados en Tiempo

Estos objetivos variarán de acuerdo a la experiencia del ejecutivo, los factores organizacionales, demográficos y de comportamiento. El ejecutivo de deportes en conjunto con su supervisor directo, deberá generar la práctica de establecer objetivos, no sólo con fines de rendición de cuentas, sino con fines de expectativas realistas. Desarrollaremos este tema al explicar la administración del plan de prospección.

Seguimiento de avances – El seguimiento de avances del plan de prospección será administrado principalmente por el ejecutivo de deportes y el sistema de CRM. La clave para dar seguimiento al plan de prospección, como mencionamos antes, es la precisión y exactitud de los datos ingresados en el sistema de CRM. Un sistema de seguimiento ayuda a los ejecutivos de deportes a cumplir su plan de prospección, debido a que los ayuda a lograr los objetivos SMART establecidos. Además, contribuye a que los ejecutivos de deportes puedan seguir su propio desempeño independientemente sin supervisión, y proporciona una sensación de seguridad a la organización, que a su vez, reducirá la micro gestión. Micro gestionar a tus ejecutivos de deportes y sus planes de prospección puede ser perjudicial para la organización deportiva, porque puede conducir al caso de parálisis por análisis. Esta es la situación desafortunada donde las organizaciones se consolidan tan bien en cuanto a números que no salen realmente al campo a buscar prospectos. Encontrar un equilibrio entre los datos y la investigación del campo es clave tanto para el éxito de las organizaciones como el de los ejecutivos de deportes.

Evaluación de avances – Junto con el seguimiento de avances, la evaluación de avances es clave, especialmente, cuando se refiere al panorama más amplio de patrocinio. Una organización deberá tener un objetivo claro y establecido, como también una misión de marketing detallada respecto a su marca y alinear la misma con los patrocinadores. Al evaluar que el avance se aplique a los conceptos del plan de prospección de una organización, es más bien una visión general de cómo funciona el plan en sí mismo en un nivel macro, junto con su sistema de CRM. La capacidad de administrar y guiar al ejecutivo de deportes individual saldrá desde el interior. Esto sólo es cierto si los ejecutivos han sido entrenados adecuadamente y han invertido en la misión de marketing y branding interno de la organización. Al evaluar los avances que se aplican al ejecutivo de deportes individual, debes considerar que es importante conocer los datos personales que fuesen necesarios para producir resultados. Estos números variarán con cada ejecutivo de deportes, y con el tiempo, de acuerdo al tamaño de patrocinio, experiencia organizacional y el número de activos vendibles. Es mucho más imprescindible que los ejecutivos de deportes presten

atención a sus números individuales, ya que es un proceso que será el fundamento para que maximicen y progresen dentro del mundo de las ventas de patrocinio.

Establecimiento de consistencia – A pesar de que los cuatro aspectos anteriores del plan de prospección proporcionan una gran estructura sobre qué hacer para alcanzar el éxito, no existe otro aspecto más importante que establecer consistencia. Al establecer consistencia, los ejecutivos de deportes se asegurarán de estar preparados para el éxito al prospectar y vender patrocinios de deporte. Otro factor que contribuye al éxito del ejecutivo de deportes y la organización deportiva con consistencia, es que será parte del branding de tu organización. Aunque las cosas se mueven más rápido que nunca en el mundo de los deportes, el consumidor de deportes está aún muy agradecido de la consistencia que otorga su organización deportiva favorita. Esto entra en efecto al prospectar patrocinios. Tu organización se beneficiará de estos mismos principios porque los ejecutivos de deportes de nivel senior sientan las pautas de la organización. Estas pautas se establecen al entregar resultados consistentes y enviar mensajes positivos a los patrocinadores que ya son clientes existentes, junto con clientes potenciales al prospectar. Al utilizar este plan de prospección, los ejecutivos de deportes deben aplicarlo a sí mismos, y usar los métodos de prospección y conceptos mencionados anteriormente. Una vez que el plan de prospección es personalizado e implementado, el ejecutivo de deportes y la organización deportiva están preparados para el éxito. El último paso del proceso de prospección es poder transformar una oportunidad en un cliente.

Calificación de prospectos

Ahora que ya hemos establecido las mejores prácticas de cómo unir todos los prospectos potenciales diferenciales en un pool en el cual tú, como ejecutivo de deportes te puedes inspirar, el siguiente paso es poder convertir las oportunidades que tienen verdaderos prospectos de patrocinio. Para que esto ocurra, y para no perder tiempo en tareas sin importancia, cada ejecutivo de deportes y organización deportiva debe calificar cada prospecto para asegurarse de que son una buena opción para su organización.

¿Por qué calificar?

Al calificar prospectos, hay preguntas específicas que debes hacerte, y acerca de tus prospectos, para identificar y colocar correctamente los prospectos correctos en el canal.
Primero revisaremos algunos motivos de por qué es importante calificar prospectos, y luego observaremos cómo calificar prospectos.

Cuando no calificas prospectos, y no hay motivos justificados de porqué estás hablando sobre patrocinio con alguien, esencialmente entras al proceso ciego. Esto afectará tu desempeño individual, como el de tu organización, en muchos niveles. Básicamente, perderás tu propio tiempo, dinero y energía, como así también el de la organización si persigues descuidadamente un contrato imaginario que nunca se materializará. Como ejecutivo de deportes de nivel senior, tu lote de oportunidades de patrocinio puede ser tan grande que nunca deberá haber faltante de prospectos calificados. Esto lleva a la pregunta de *¿Por qué debería perder tiempo con aquellos que no están calificados?* No sólo estás perdiendo tiempo durante el proceso de ventas, sino que no estás invirtiendo el tiempo de calidad necesario con los prospectos indicados que tendrán mayor valor para ti al cerrar contratos de patrocinio importantes.

El segundo resultado de no calificar prospectos es que te perderás oportunidades de esos prospectos calificados y las oportunidades para atraer la atención de más personas a tu red de contactos. Algunos de tus mejores prospectos pueden encontrarse sólo cuando administras tu red de contactos de manera eficiente. Por lo tanto, como ya hemos visto, sólo hay un tiempo limitado en el cual debes prospectar debido a las otras responsabilidades que vienen con el trabajo. Como ejecutivo de deportes senior, debes invertirlo sabiamente y no perder estas oportunidades únicas cuando aparecen.

El tercer resultado de no calificar correctamente prospectos, puede ser incluso peor que perder oportunidades. Este es el resultado de cerrar contratos que son cargas para la organización. Es mucho más fácil recuperarse de las oportunidades perdidas, ya que son elementos intangibles en los que se puede compensar la ganancia perdida, dependiendo de la escala de la pérdida. Pero cerrar un mal contrato de patrocinio, puede dañar, e incluso matar organizaciones. No sólo el patrocinador se ve mal cuando estos contratos salen mal, sino que también tu organización siente el impacto negativo. Esta imagen afecta fuertemente al branding que tienes con el consumidor de deportes y la ubicación en que te encuentras cuando se refiere a ceder lealtad y/o

poder de compra. A menudo, las organizaciones deportivas pueden desviar la atención desde cualquier lugar, de un mal contrato de patrocinio. Sin embargo, si hay varios contratos malos, parece convertirse en una tendencia que permite al consumidor saber que estás dispuesto a asociarte con cualquiera, incluso si eso significa hacer la vista gorda a la realidad financiera o moral. Observemos el siguiente artículo de cómo algunos contratos de patrocinio se echaron a perder en el pasado.

Ejemplos en los que falló el patrocinio y explotó en la cara de las marcas

Zoopla

Cuando la plataforma de listado de propiedades online Zoopla se convirtió en el patrocinador principal del equipo West Bromwich Albion de la Premier League inglesa en 2012, la empresa pensó probablemente que se estaba alineando con un club ambicioso, con base en Midlands, que haría maravillas por la exposición de la marca.

El contrato por dos años, de 3 millones de libras vió a Zoopla cubrir el frente de las camisetas del West Brom, una gran movida como parte de los planes de la compañía para usurpar al rival Rightmove, como líder del mercado.

Sin embargo, ese ejercicio de branding fue arrasado menos de dos años después cuando Zoopla retiró su patrocinio luego de que el delantero de West Brom, Nicholas Anelka, hiciera, lo que se considera un gesto antisemita al marcar un gol.

El futbolista francés realizó un gesto de “quenelle” (comida francesa similar a una albóndiga) como celebración, provocando indignación en la comunidad futbolística y organizaciones judías.

Para empeorar aún más las cosas para West Brom, el fundador y CEO de Zoopla, Alex Chesterman, es judío. Luego de la demanda, se quitaría el branding de las camisetas si Anelka jugaba en el próximo partido, con lo cual Zoopla decidió finalmente retirarse por completo y “enfocar su atención” en otras actividades de marketing.

Este ejemplo demuestra que a pesar de que el fútbol es una gran manera de presentar una marca a mucha gente, siempre es un riesgo cuando no se tiene control sobre los jugadores quienes funcionan como embajadores fundamentalmente...

Virgin

...Cuando un negocio decide ser patrocinador de un club de ligas inferiores, el sueño es que ese equipo se administre para jugar en un escenario mayor y dar exposición nacional a la marca.

Entonces, cuando Preston North End logró una final televisada de playoff de la League One en el imponente Estadio de Wembley en Mayo de 2015, el patrocinador de camisetas Virgin Trains se debe haber estado relamiendo.

Pero terminó siendo demasiado bueno para ser real, ya que los trenes de la mismísima Virgin, que se suponía debían transportar a los fans de Preston, volvieron al norte luego de que el juego se suspendiera debido a trabajos de ingeniería.

El juego terminó con el apodo "final de reemplazo de autobús" – bastante bochornoso para Virgin. Como una forma de recuperar a sus fans, Virgin anunció una oferta especial para aquellos que se quedaban en Londres la noche del partido, y regresarían al día siguiente...

Guardia Nacional

Nuestro momento embarazoso final llega de los Estados Unidos, y viene a demostrar que invertir millones en patrocinio no necesariamente le dará los resultados que espera.

La Guardia Nacional, el equivalente estadounidense a nuestra Armada Territorial, parece contar con un gran presupuesto para marketing e invirtió $88 millones y $38 millones en patrocinio de serie automovilística NASCAR e IndyCar.

Descripta como un ejercicio de branding que "contribuye a crear conciencia básica de la Guardia Nacional como una opción de

> profesión", fue bastante embarazoso que $126 millones sólo pudieran asegurar un puñado de solicitudes, e incluso menos inscriptos vigentes.
>
> Esto sólo demuestra que una compañía puede elegir un evento o pasatiempo popular para alinear su mensaje y branding, pero eso no significa en realidad que estará dirigido a las personas indicadas – tal como descubrió la Guardia Nacional con sus perjuicios económicos. (Ruthven, 2015, https://bit.ly/2HputE0).

Como hemos visto anteriormente, esta situación ocurrió por una variedad de motivos, pero uno de los principales es a causa de una prospección incorrecta. Ahora, la organización deportiva debe invertir tiempo y dinero adicional en obtener nuevos patrocinadores, como también reparar su branding del impacto negativo producido por estos eventos.

El cuarto y último resultado en el que nos concentraremos, es en qué ocurre cuando no calificas; y es probablemente el más frustrante y que requiere más tiempo de los propios ejecutivos de deportes. Le pasa a todo ejecutivo de deportes en algún momento, y especialmente a aquellos al inicio de su desarrollo, cuando no califican prospectos del modo adecuado. Esto se conoce como ser un cocodrilo en lugar de un elefante. Lo que se quiere decir, es que un elefante tiene una boca muy pequeña y dos orejas grandes, mientras que un cocodrilo tiene una boca grande y orejas pequeñas. La metáfora quiere explicar que como ejecutivo de deportes fuerte en ventas, debes reunir información acerca de tus prospectos (escuchar) y no sólo transmitir información a tus prospectos sobre lo que ofreces.
Revisaremos este tema con más profundidad durante el proceso de realizar la venta, pero es muy importante además recordar que al crear un pool de prospectos, escuchar y obtener información sobre tus prospectos será infinitamente más importante que cualquier otra cosa que digas. Cuando eres más parecido a un cocodrilo con una boca grande, el hecho de simplemente tener círculos de conversación y no calificar adecuadamente, significa que no sabes cómo venderle a tu prospecto. Esto termina siendo un ejercicio sin sentido, y una pérdida de tiempo para todos los involucrados.
Sé más un elefante al recibir y procesar la información para saber cómo calificar correctamente al prospecto y venderle a tu patrocinador.

Preguntas calificadoras

Al calificar para las propuestas de tu patrocinador, o cualquier propuesta relacionada, es importante hacer las preguntas indicadas para que el cliente responda correctamente. Estas preguntas deberán permitir al cliente hablar el 80% del tiempo de la conversación, mientras el proceso está en curso. Esto también beneficiará ampliamente al proceso de ventas al presentar la propuesta. La calificación de preguntas se debe realizar acerca de ti mismo como ejecutivo de deportes, pero también acerca de la organización con la cual intentas asociarte. Las preguntas giran en torno a cuatro principios básicos. Estos principios y preguntas calificadoras están enumerados debajo en dos listas separadas. Una es la lista de preguntas calificadoras para hacerle a un prospecto, y la otra es la lista de preguntas calificadoras para hacerte a ti mismo.

Preguntas para hacerle al prospecto potencial

Presupuesto

- ¿Me explica acerca del presupuesto que había planificado para el patrocinio?
- ¿Esto es de suma importancia para la organización?
- ¿En qué otras iniciativas está invirtiendo su dinero?

Autoridad

- ¿Quién toma la decisión final en este contrato?
- ¿Quién más estará involucrado en la decisión del acuerdo de patrocinio?
- ¿Cómo ha llevado a cabo acuerdos de patrocinio con organizaciones deportivas similares en el pasado?

Necesidad

- ¿Cuál es la necesidad principal que desea cubrir con este patrocinio?
- ¿Qué parte de su organización desea mejorar con este patrocinio? ¿Ingresos? ¿Imagen? ¿Cultura?
- ¿Por qué es este patrocinio de deportes la respuesta a esta necesidad?

Línea de tiempo

- ¿Existe un plazo o línea de tiempo en la que se debe realizar este patrocinio?

- ¿Está evaluando otros productos o servicios similares?
- ¿Tiene la capacidad de seguir adelante con este patrocinio ahora mismo? De lo contrario, ¿Cuándo?

Preguntas para hacerse a Usted mismo

Presupuesto

- ¿Se ven lo suficientemente estables a nivel finanzas para el patrocinio?
- ¿Esta es una organización escalonada financieramente?
- ¿Cuento con varias opciones de patrocinio para esta organización?

Autoridad

- ¿Estoy hablando con el negociador?
- ¿A quién más debería/pudiese haber contactado para ayudar a tomar la decisión?
- ¿Qué factores/ grupos pueden asumir un rol? (Gobierno, comunidad, etc.).

Necesidad

- ¿Podemos cubrir su necesidad?
- ¿Cuál es la mejor forma de cubrir su necesidad?
- ¿Con qué otros departamentos/jugadores dentro tendré que colaborar para su necesidad?

Línea de tiempo

- ¿Podemos cumplir con el plazo?
- ¿Este plazo impacta en alguna otra parte de nuestro negocio?
- ¿Contamos con la capacidad de seguir adelante con este patrocinio ahora mismo?

Es importante recordar que te encuentras en una expedición de descubrimiento, y a veces demanda indagar más que otras veces. Los clientes, especialmente aquellos que no conocen bien el campo de deportes, pueden ser reacios a unirse y ser prudentes al principio. No tomes la incomodidad de un cliente o su cercanía al estilo comunicativo de camisetas como un mal síntoma. Esto significa a veces que sólo lo están tomando con calma. Los clientes a menudo no desean aprobar completamente con quién hacen negocios y cómo operan. Calificar a un prospecto no es como un interrogatorio a un criminal, entonces, incluso cuando haces las preguntas, debe ser con un tono

conversacional, más que interrogatorio. Al mantenerlo conversacional y dejar que el prospecto de patrocinio lleve la mayor parte de la conversación, tendrás una gran sesión de descubrimiento de información. Durante esta sesión, podrás calificar, y algunas veces descalificar, al prospecto.

Una vez que hayas calificado al prospecto correctamente, estarás preparado para el resto del proceso de ventas. Algunos ejecutivos dentro y fuera del deporte creen que este es el punto donde comienza el proceso de ventas. Dicho esto, el verdadero proceso de ventas para cada ejecutivo de deportes comenzó hace mucho tiempo, especialmente cuando se mira desde un punto de vista macro. El examen, determinación y calificación de una cantidad verificada de prospectos te preparará a ti y a tu organización para el éxito. Este éxito no sólo será el lote inicial de activos vendibles, sino también para iniciativas y campañas futuras en el camino. Como siempre, los números realmente exitosos se verán al final. Un buen proceso de prospección llevará a ejecutivos productivos, clientes exitosos, un forecasting preciso y un patrocinio de negocios rentable. Para lograr todo esto, la organización deportiva debe considerar todos los pasos dentro del proceso de ventas, pero exigir calidad y precisión al prospectar es elemental al principio.

Referencias

Heitner, D. (2018, June 08). *Wheels up deal is easily justified if justify wins the Belmont stakes and the triple crown.* Retrieved April, 2019, from https://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2018/06/06/wheels-up-deal-is-easily-justified-if-justify-wins-the-belmont-stakes-and-the-triple-crown/#5f591bbf54b7

Ruthven, H. (2015, August 25). *The five times sponsorship failed and blew up in the faces of brands.* Retrieved April, 2019, from https://realbusiness.co.uk/the-five-times-sponsorship-failed-and-blew-up-in-the-faces-of-bran