

## Tema 8. La perspectiva del propietario de derechos

### El éxito del patrocinio

El secreto del éxito de los patrocinios es generar múltiples sentimientos. El deporte es una máquina de provocar sentimientos y si los propietarios logran enganchar a sus socios con el corazón, les será mucho más fácil llegar a sus cabezas.

Red Bull es uno de los patrocinadores a nivel global que busca aliarse con eventos o deportes que generen espectáculo para asociar su marca a la juventud y a la energía. Un ejemplo es el salto de Felix Baumgartner, quizá uno de los mejores momentos para esta compañía.



Los propietarios de derechos deben conocer sus armas y, sobre todo, lo que de ellos esperan las empresas al igual que un director de cine tiene que manejar a sus actores para conseguir el resultado final delante de los espectadores.

¿Qué tipo de público quieres impactar con un patrocinador?

¿Qué información debes conocer para realizar un buen patrocinio?

### Estado del arte

## 8.1 Aspectos clave de un contrato de patrocinio

En el momento de establecer un contrato de patrocinio deportivo, la propiedad deportiva debe tener en cuenta varios aspectos clave que le facilitarán el proceso hasta llegar a obtener ese acuerdo de patrocinio que anhela. Estos aspectos a tener en cuenta son los siguientes:

## 1

Localizar el público objetivo. Como propiedad deportiva, debemos conocer muy bien a nuestros aficionados: edad, sexo, poder adquisitivo, otras aficiones, etc., para poder así ofrecérselo a marcas que tengan como público objetivo a personas de ese perfil.

## 2

Intercambio. También debemos tener en cuenta que en ocasiones puede interesarnos contactar a una marca patrocinadora y si ésta no tiene un presupuesto destinado a patrocinio, negociar con ellos para obtener un producto a través del intercambio de una serie de soportes. En caso de que la marca sí pueda aportar económicamente una cantidad, no deja de ser interesante esta opción de generarle negocio y tener condiciones más beneficiosas por la compra del producto. Si como propiedad deportiva generamos negocio a nuestro patrocinador, estaremos demostrando un alto nivel de compromiso y afianzando así nuestra relación.

## 3

Derechos. Es fundamental detallar en profundidad los derechos a los que va a tener acceso la marca tras firmar el acuerdo de patrocinio. Pueden ser derechos de imagen, de promoción, de comunicación, etcétera.

## 4

Contraprestaciones. Así mismo es necesario establecer las obligaciones que la marca va a tener al firmar el acuerdo: pueden ser monetarias, de intercambio, etcétera.

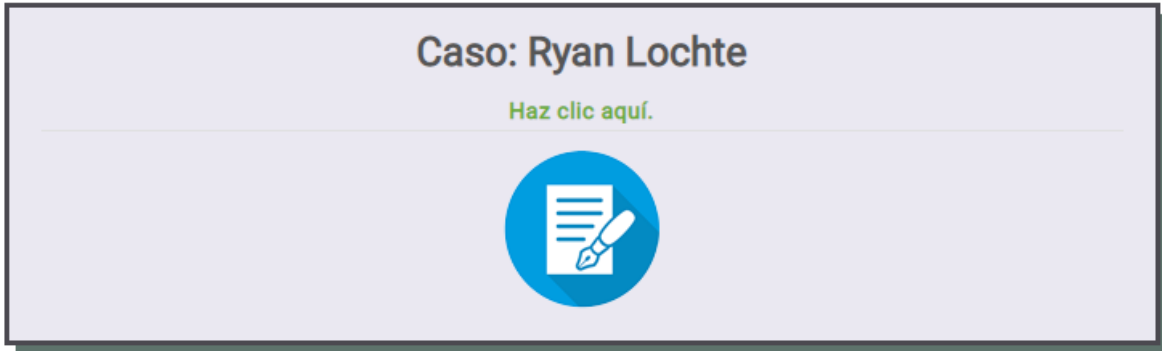
## 5

Activación. Especificar en el contrato posibilidades de activación para la marca patrocinadora, así como si los costes de esa activación están incluidos o no en la inversión económica que efectúa o se deben considerar aparte. Detallar muy bien todo lo que está incluido y lo que no, para evitar dar lugar a equívocos posteriormente.

## 6

Cláusulas de incumplimiento. En el contrato es necesario incluir cláusulas que especifiquen lo que ocurrirá en diferentes escenarios, de modo que quede establecido los motivos por los que se puede rescindir el contrato de patrocinio.

## 8.2 Gestión de crisis



Uno de los objetivos que la marca tiene al realizar un patrocinio deportivo es el asociarse e impulsar los valores que el deporte transmite, tal y como indica Jesús Gómez (2016). Invertir en el sector deportivo disminuye prácticamente a cero las repercusiones negativas por los valores que éste representa. Sin embargo, que las probabilidades sean pocas no quiere decir que no existan. Según Gómez (2016) existen grandes ejemplos de deportistas con problemas fuera del deporte que tiene repercusiones negativas para una marca, sin embargo, en este caso es sencillo retirar el patrocinio alegando un desconocimiento de las malas actuaciones extradeportivas sujetas al patrocinio.

Por tanto, queda demostrado que sí es posible vivir una situación de crisis. Como la posibilidad existe, lo mejor es estar preparado y saber qué es lo que hay que hacer en caso de que ésta ocurra para minimizar las consecuencias negativas que pudiera acarrearlos.

Miguel Ángel Ariño y Enrique Alcat (2005) inciden en esta idea de que “la crisis llega sin avisar. Debemos estar preparados para que, si llega, podamos convertir, si es posible, ese desastre corporativo en una oportunidad de salir reforzados”. Para ello es necesario contar con una buena comunicación para resolver o minimizar el impacto de la crisis. Es preciso conocer todos los detalles involucrados para gestionar adecuadamente las situaciones. Una mala decisión, acompañada de una nota periodística, puede acabar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso.

José Luis Piñuel Raigada (2002) menciona que la crisis es un cambio repentino que amenaza la imagen y equilibrio de una organización. Por lo tanto, la crisis se caracteriza como una ruptura de equilibrio, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción del público y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos. El mismo autor define acontecimiento como cualquier variación de un entorno si ésta es imprevista o extraordinaria para quien, al desarrollar su actividad dentro de ese entorno, trata de mantener su constancia dentro de límites definidos para la consecución de sus propios objetivos.

En el sector deportivo podríamos identificar crisis como los comportamientos extradeportivos de un deportista que hemos mencionado anteriormente y que pueden ir desde actitudes más leves en las que la afición puede verse identificada como una pelea en un bar o una sanción leve de tráfico, por ejemplo, por dejar mal estacionado el vehículo, pasando por el dopaje, la defraudación de impuestos o la comisión de cualquier otro delito.



La crisis también puede ser provocada por la situación institucional de la propiedad deportiva de la marca patrocinada, por ejemplo, la acusación de un delito de abusos a un directivo o la salida de un presidente por una moción o por verse implicado en algún escándalo de cualquier índole. También puede llegar a considerarse una crisis la pérdida de categoría por una situación inesperada en un equipo que estaba por ganar el campeonato, o una lesión de larga duración de nuestro deportista patrocinado que no nos permita contar con él en el largo plazo.

La crisis puede aparecer, como decimos, en cualquier situación y puede afectar también a los productos que la marca patrocinada ofrece como intercambio, por ejemplo, que un móvil que hayamos cedido explote de forma improbable en manos de nuestro deportista, o que el material innovador de una nueva camiseta que hemos presentado se rasgue durante un partido y dé una imagen de que nuestro producto es de poca calidad. No por muy inverosímil o improbable que parezca la situación quiere decir que no vaya a suceder, en cuanto exista una posibilidad, hay que estar preparado para afrontarla de la mejor manera posible.

¿Cómo prepararnos entonces? Ariño y Alcat (2005) lo tienen claro: “con prevención. Prevención es la palabra clave. Prevención significa tener todos los escenarios posibles planteados y planificados las actuaciones en función de estos posibles escenarios”. Los autores agregan que prevención significa no dejar la gestión a la improvisación o a las ideas brillantes del directo de turno cuando una empresa se encuentra inmersa en una crisis. Hay que tener un equipo gestor de crisis y un manual de procedimientos en el que se especifique qué se debe hacer, quién debe hacerlo y cómo tiene que gestionarse, para así evitar reaccionar con nerviosismo y sin método. La elección de los portavoces adecuados, la elaboración y actualización de los mensajes clave, la escenificación de los mensajes clave, la escenificación de todos los supuestos posibles, son algunas de las medidas preventivas que toda empresa debe tener si quiere afrontar con éxito una crisis.

Además, previamente debemos:

## 1

**Conocer a fondo la situación en la que se encuentra la empresa y nuestro patrocinado**, encontrando posibles puntos débiles en nuestra asociación.

## 2

**Elaborar el manual de crisis**, el cual debe contemplar todos los aspectos y escenarios posibles, definiendo qué es una crisis y qué no, quién debe formar el gabinete de crisis, el modo de atender las llamadas, cómo debe responder la persona que atiende el teléfono y a quién debe pasar las llamadas, cómo contactar con las personas necesarias para enfrentarse a la crisis.

## 3

**Contar con un gabinete de crisis**, que debe incluir obligatoriamente a uno de los máximos responsables de la empresa – una persona de confianza del primer directivo - el responsable de comunicación, un miembro del equipo jurídico y el responsable de relaciones humanas. Además, dependiendo del tipo de crisis se deberá tener en cuenta a otros posibles miembros como responsable de marketing, de producto. Idealmente, se contaría también con una persona externa experta en gestión de crisis.

## 4

**Designar y preparar a un portavoz que representa a la empresa** ante las demandas de información por parte de los medios, trabajadores, proveedores, clientes, etc. Puede haber más de un portavoz, pero deben transmitir los mismos mensajes y estar preparados para responder a preguntas incómodas y evitar situaciones de nerviosismo.

## 5

**Realizar simulacros de crisis** para comprobar la reacción de la organización.

Algunos consejos cuando la crisis se produce serían los siguientes:

## 1

Intentar ganar tiempo obteniendo la máxima información mientras el comité de crisis adopta las primeras medidas.

## 2

Elaborar los primeros mensajes por poca que sea la información disponible y ordenar la información en función de los datos objetivos y evitando ofrecer opiniones y valores, huir del “tirar pelotas fuera” culpando a terceros sin tener la confirmación de las responsabilidades.

## 3

Decir siempre la verdad. La mentira nunca es rentable.

## 4

Mantener la serenidad y la mesura en las formas.

## 5

No gestionar nunca la crisis en solitario. Confía en tu equipo.

## 6

Ser diligente en las acciones a realizar. Aunque es importante no precipitarse, no lo es menos ser consciente que en las crisis el tiempo transcurre más rápido.

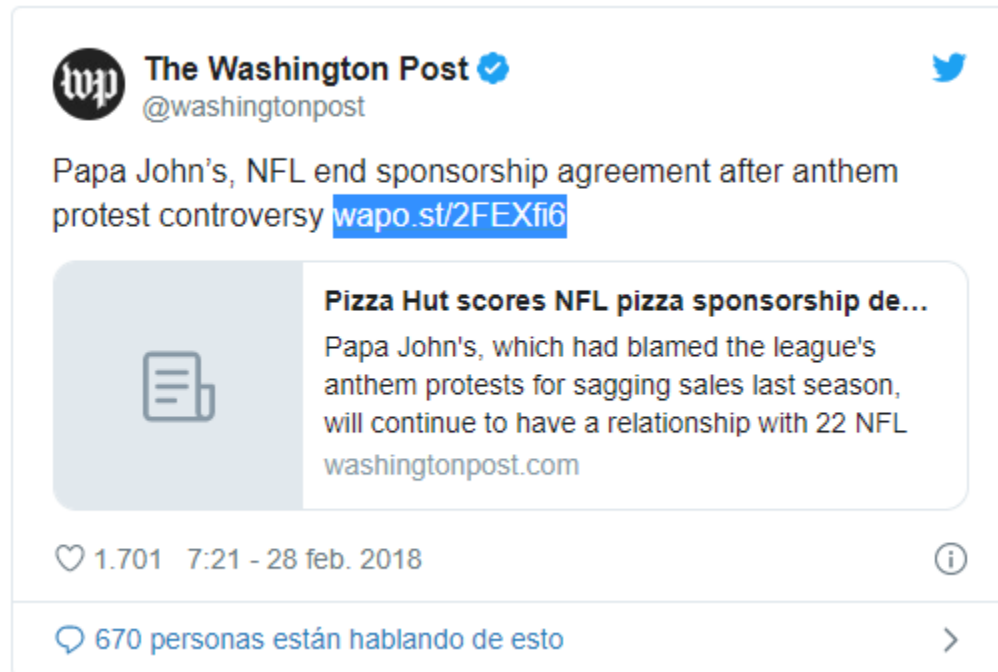
## 7

No dar el silencio como respuesta o transmitir sensación de parálisis; ni dejar transcurrir las horas sin informar a los medios, a la sociedad, etc.

## 8

No es aconsejable tampoco el llamar a los cuatro contactos “de máximo nivel” para que intenten frenar la crisis, pues el efecto puede ser contraproducente.

The Washington Post



## Cierre

Las crisis son imprevistas, pero no por ello quiere decir que debemos actuar de forma imprevista. Al contrario, hay que tener claros los posibles escenarios de crisis que se pueden producir y planificar un procedimiento para reaccionar ante esos escenarios o cualquier otro. Si estamos bien preparados cuando llega una crisis, es posible, incluso, convertir lo que a priori podría ser un desastre corporativo y algo negativo para nuestra asociación de patrocinio, en una oportunidad de salir reforzados y comunicando nuestros valores de marca.

## Asegúrate de comprender:

- Los aspectos claves de un contrato de patrocinio.
- Cómo gestionar una crisis.

## Estrategias de bolsillo

### Casos de crisis en el patrocinio deportivo

Objetivo de la estrategia: Encontrar ejemplos de crisis en el patrocinio deportivo y aprender lo positivo y lo negativo de cómo se gestionaron dichas crisis.

1. ¿En qué consistió la crisis?
2. ¿Cómo podía afectar a la marca patrocinadora?
3. ¿Y al deportista?
4. ¿Qué hizo la marca patrocinadora?
5. ¿Cómo percibió el público las acciones de la marca?
6. ¿Cómo afectó finalmente a la marca patrocinadora?
7. ¿Y al deportista?

### Referencias consultadas:

- Gómez, J. (2016). Patrocinios deportivos en la empresa. *Cerem International Business School Universidad Rey Juan Carlos*. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/patrocinios-deportivos-en-la-empresa>
- Piñuel, J. (2002). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Comunicación y Psicotecnía*. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/160205692/Pinuel-J-2002-La-comunicacion-corporativa-de-la-gestion-de-crisis>
- Ariño, M., y Alcat, E. (2005). Cómo gestionar bien una crisis. Del desastre a la oportunidad. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. 1(1).