

Pedro P. Casado
Prólogo de Dabiz Muñoz

PATROCINAR CON CABEZA



MADRID BOGOTÁ
MÉXICO D.F. MONTERREY BUENOS AIRES
LONDRES NUEVA YORK SHANGHÁI

ÍNDICE

Prólogo de Dabiz Muñoz	7
Agradecimientos	9
Introducción	13
1 Los retos del patrocinio. Las nuevas reglas del juego: Cambio de contexto y del tipo de consumidor	23
1. La fragmentación de las audiencias	23
2. La era del entretenimiento	26
3. La cultura y el entretenimiento	28
4. La hiperconectividad	29
5. La transparencia	31
6. Marcas con significado	35
2 Método infinitC de patrocinio. Los amigos de mis amigos son mis amigos	39
1. El patrocinio ayuda en la construcción de la marca	39
2. Manifiesto infinitC del patrocinio	42
3. Patrocinio contemporáneo	44
3 Tipos de patrocinios. El patrocinio como herramienta multidisciplinar	49
1. El patrocinio es amorfo	49
2. Clasificación por su naturaleza	50
3. Clasificación por su ámbito	50
4. Clasificación por el tenedor de los derechos	52
5. Clasificación por su contexto	58
6. Clasificación por su vinculación a las ventas	62
7. ¿Qué queda fuera?	64

4 La estrategia de patrocinio. No hay viento favorable para el que no sabe a dónde va.....	69
1. El patrocinio es un medio, no un fin.....	69
2. La marca antes del patrocinio.....	75
3. La elección de la propiedad.....	93
4. El plan prenegociación de activación	98
5. La evaluación del coste.....	102
5 La negociación. El momento de la verdad.....	111
1. Estilos de negociación.....	112
2. El análisis del contexto.....	116
3. La asesoría jurídica	119
4. La planificación de la negociación	121
5. Las situaciones incómodas.....	124
6 La activación. Cuando el patrocinio cobra vida.....	133
1. N de NIRCO. Notoriedad.....	135
2. I de NIRCO. Imagen.....	140
3. R de NIRCO. Relaciones.....	152
4. C de NIRCO. Comunicación interna	161
5. O de NIRCO. Operaciones.....	162
7 Evaluación y medición del patrocinio. Lo que no son cuentas son cuentas.....	167
1. Medición del retorno del patrocinio: ROI.....	168
2. Evaluación de la eficacia del patrocinio: ROO.....	171
8 La cara interna del patrocinio. Un baño de realidad.....	177
1. La relevancia interna	178
2. Los reinos de taifas.....	183
3. Los compromisos	184
4. La gestión del «no».....	185
5. El faranduleo	186
6. El síndrome de Estocolmo y el <i>hooliganismo</i>	188
Epílogo. Patrocinar con corazón	189
Notas	197

PRÓLOGO

Poco tiempo después de conseguir para DiverXO nuestra tercera estrella Michelin en noviembre de 2013, hice unas declaraciones que recogió el diario *Expansión* aludiendo a la necesidad de sumar marcas y patrocinadores al restaurante para que fuera un proyecto económicamente viable; no soy un purista y creo firmemente en que las marcas tienen cabida en la gastronomía.

Por todo esto, no es extraño que aceptara la invitación de Pedro para impartir un *workshop* en el ámbito del Observatorio de Patrocinio infinitC al que acudieron los directores de marketing de muchas de las principales compañías españolas. Desde ese momento, Pedro se incorporó personalmente a nuestro proyecto al margen de infinitC.

Un lustro después el patrocinio supone un porcentaje importante de los ingresos de nuestra empresa y estoy muy satisfecho porque lo hemos conseguido sin renunciar a ser nosotros mismos. Desde que en 2007 abrí DiverXO tengo una obsesión, la búsqueda de la excelencia, y esto tiene aplicación también en nuestra estrategia de patrocinio: solo aceptamos colaboraciones que sean auténticas, coherentes y con ejecuciones diferenciales. Esto para mí es crítico. Si no hay verdad detrás, no resulta creíble y no suma ni para la marca ni para nosotros. En el camino inverso, si el proyecto es consistente, el patrocinio es pura sinergia.

En realidad, esto es lo que buscamos con todas y cada una de las colaboraciones que hemos hecho. Disfruté muchísimo rodando para Mercedes-Benz el *spot* «Una estrella no significa nada», ejemplo sin duda de los beneficios que puede generar en paralelo un patrocinio tanto para el patrocinador como para el

patrocinado. Con Beefeater me involucré hasta la extenuación para desarrollar #BeefeaterXO, una mezcla no vista hasta ese momento de teatro inmersivo y coctelería que luego convertimos en un vídeo de realidad virtual con el objetivo de transferir valores a la marca como la innovación. Soy un afortunado por el constante reto al que me somete Nike cada año para superarme en cada maratón y por poder compartir mi pasión con los aficionados en cada #RunWithDabiz que organizamos. Y, por supuesto, Mahou, a la que estoy unido desde 2011 y espero seguir estándolo muchos años para construir juntos el futuro, una larga y fructífera historia de amor.

En DiverXO trabajamos cincuenta personas diariamente para atender a un máximo de cuarenta comensales. No conozco ningún otro espectáculo en el que haya más trabajadores que asistentes. Si las marcas se integran cotidianamente en todos los aspectos de nuestras vidas, ¿por qué no iban a estarlo en uno de los pilares de la Marca España como es la gastronomía?

En este libro he encontrado un interesante manual para aprovechar todo el potencial que ofrece esta disciplina, expresado de un modo ameno y cercano que lo muestra accesible para cualquier tipo de organización o propiedad.

Personalmente tengo mis preferencias en mi relación con las marcas que a veces coinciden con las de infinitC y otras no, pero lo que es seguro es que la lectura de *Patrocinador con cabeza* me ha permitido entender otras formas de concebirlo

El lector no encontrará en estas páginas un texto dogmático y categórico, sino un abanico de opciones para desarrollarlo acorde a su naturaleza y posibilidades, ilustrado con interesantes casos de los más diversos sectores.

Soplan nuevos vientos en la forma en que nos comunicamos y el patrocinio es la mejor opción para recoger su impulso y generar una energía positiva para la sociedad y las marcas.

Dabiz Muñoz

Chef & Owner, DiverXO & StreetXO

AGRADECIMIENTOS

Llevo tiempo pensando, años, que desde infinitC deberíamos publicar un libro sobre patrocinio, nuestro oficio y al mismo tiempo nuestra pasión, en el que reflejar nuestra visión de esta maravillosa disciplina; en realidad, se había convertido en un punto inamovible de la lista de tareas. Sin embargo, en los primeros meses de 2018 convergieron las circunstancias necesarias para que este proyecto dejara de ser un asunto pendiente, posibilitando que hoy puedas tener este texto entre tus manos. Gracias, querido lector, por dedicarnos parte de tu tiempo en esta época tan caracterizada por la fragmentación de la atención ante la ingente oferta de información y entretenimiento de la que dispone nuestra sociedad. Nos sentimos enormemente honrados por tu generosidad al dedicarnos aunque sea unos minutos.

Esta obra nace en el ámbito del decimoquinto aniversario de nuestra compañía. Debatimos internamente de forma muy intensa la manera en la que deberíamos celebrar este momento tan especial para nosotros; si ahora nos estás leyendo es porque editar este ejemplar nos pareció una fórmula imprescindible, junto a otras iniciativas, para conmemorar este acontecimiento. Aunque Carlos Gardel cantaba aquello de que «veinte años no es nada», teníamos claro que poder cumplir quince años como una empresa independiente y en un sector tremendamente competitivo, como es el de los proveedores de servicios de marketing y comunicación, supone un auténtico privilegio, por lo que queríamos compartir esta alegría con todos vosotros. Sin duda, sumar quince años haciendo lo que nos gusta es motivo de júbilo.

Nuestro agradecimiento al mercado, ese ente tan abstracto que componemos todos los que nos dedicamos a esto, por habernos concedido el lujo de poder ejercer nuestro oficio y desarrollar nuestra pasión. Nuestro agradecimiento a todas las empresas que han confiado en nosotros; afortunadamente se trata de un número amplio, nuestro agradecimiento sincero de la primera a la última. Nuestro agradecimiento también a todos los amigos que nos han acogido y acompañado durante estos quince años. Y nuestro agradecimiento en especial —siendo este un libro sobre patrocinio no podía ser de otra manera— a los patrocinadores de este decimoquinto aniversario: a CaixaBank por su capacidad de integrar el patrocinio en los objetivos no solo de comunicación sino también de negocio; a Coca-Cola por ser un referente histórico del patrocinio; a Damm por su sensibilidad a la hora de comunicar logrando la buscada transferencia de valores; a DKV Seguros por tantas virtudes en el desempeño del patrocinio y por ser el primer cliente y seguir juntos quince años después; a El Corte Inglés por ser una compañía pionera en nuestro país en todo cuanto atañe a la publicidad; a Kantar Media porque sin ella sería más difícil tener resultados tangibles; a Pernod Ricard por pensar y actuar siempre de forma innovadora, además de ser un facilitador a la hora de crear marcos únicos de *convivialidad*; a Publicis Media por creer en nosotros desde el principio; a Reale Seguros por su forma de entender la disciplina y por tratar de exprimirla al máximo; y a Vocento por confiar en nuestra visión.

A todos ellos, gracias por su inteligencia a la hora de activar el patrocinio de este libro huyendo de condicionar su contenido hasta el punto de aceptar la mención de casos de marcas competidoras. Porque todos ellos saben que la disciplina tiene un gran recorrido en un mundo en el que la asociación a valores es tan importante y en el que la forma más rápida de mejorar es aprendiendo los unos de los otros.

Y dentro de las marcas, a las personas que las representan —a las que les gusta tan poco que las mencionemos—, por su amistad y por los grandes ratos que hemos pasado juntos.

Mi agradecimiento a Eduardo Lazcano y Nacho Laina, mis principales compañeros en esta travesía, por sus desvelos para que estas páginas puedan ver la luz; pero también a Laura Duque, Rubén Veledo, Marcos Prieto y Paco Casado, por aportar su visión. Mi reconocimiento también para todas las personas que han puesto su grano de arena en infinitC y nos han ayudado a construir nuestro relato y a habernos convertido en lo que hoy somos. En definitiva, esta publicación no es más que el resultado de muchos años de labor mano a mano con los clientes, aprendiendo y creciendo con ellos. Constituye un verdadero trabajo en equipo continuado en el tiempo.

Por supuesto, nuestro agradecimiento a todas las personas que forman o que en algún momento han formado parte del proyecto. Sin ellos este viaje que aún continúa no sería posible.



INTRODUCCIÓN

El libro que estás leyendo no es un manual de patrocinio. No te servirá para seguir una serie de pasos en el desarrollo de tu estrategia, de tu negociación, de la activación y la medición. Tampoco encontrarás sofisticadas teorías ni listados de diez claves para lograr la excelencia en el patrocinio.

No encontrarás nada de ello porque el patrocinio no va de eso.

En infinitC llevamos quince años trabajando con empresas de todos los sectores en todo tipo de patrocinios y si algo hemos aprendido es que no hay una única forma de hacer patrocinio; existe una por cada profesional.

Hemos visto hacer las cosas de un modo o del contrario y lograr el éxito en ambos casos. Por eso nuestro consejo nunca ha sido dogmático, sino basado en una interpretación del perfil profesional de con quien colaborábamos para recomendar el camino que más se adaptaba a su manera de hacer.

Este libro, por tanto, es tan solo una reflexión sobre las diferentes circunstancias que hemos observado en nuestra actividad. A ello agregamos una reflexión que, esperando que a veces pueda ser más o menos compartida por tu parte, te sirva siempre para abrir la perspectiva. Es algo que a nosotros nos pasa cada día.

Nos motiva a escribirlo la sensación de que estamos en un momento en el que la publicidad convencional ya no tiene

credibilidad por sí sola y en el que para construir marca debes demostrarlo haciendo, no diciendo. Veremos la tendencia creciente a hacer un marketing menos publicitario y más comprometido, dotando de propósito a las marcas, fomentando valores.

El patrocinio es la herramienta perfecta para que las marcas se involucren en aquellos territorios en los que la audiencia tiene volcadas sus pasiones y realicen una aportación de valor sobre ellos. De esta forma, se producirá una transferencia de valores que construirá de manera efectiva el patrimonio emocional de la marca.

No se trata únicamente de los grandes patrocinios de millones de euros; hablamos de todos los niveles, porque un pequeño patrocinio puede tener tanto impacto que acabe condicionando la identidad de la marca.

Es en ese contexto donde el patrocinio cobrará cada vez más relevancia y harán falta profesionales expertos en la disciplina. Y desde nuestro punto de vista, la gestión del patrocinio no se aprende en el aula, sino en la calle, con la experiencia.

Por eso en estas páginas intentamos aportar más calle que aula, explicando las cosas de forma clara y amena, apoyando la teoría con ejemplos sencillos de entender que nos aporten experiencia vivida en carnes ajenas.

No pretendemos ser exhaustivos, sino entretenidos. Por ello no analizaremos ningún caso en profundidad. Preferimos explicar los ejemplos destacando lo más relevante de cada uno, porque se aprende más sacando un poco de muchos casos diversos que analizando uno, que jamás se reproducirá igual, hasta el más mínimo detalle. Esperamos, además, que de este modo te resulte más entretenida la lectura.

En patrocinio hay que cumplir los objetivos y eso se logra mimetizándose con el entorno. Si queremos atribuir a nuestra marca el valor de la capacidad de superación, debemos tener

ese espíritu cuando activemos el patrocinio. Si no, seríamos como ese camarero agobiado que transmite su angustia a los invitados.

Por eso te contaremos experiencias reales, muchas veces de la mano de quienes las vivieron porque a lo largo de quince años hemos tenido la suerte de conocer infinidad de casos en primera persona.

Expondremos en nuestro manifiesto cuáles son nuestras convicciones sobre el patrocinio, una de ellas es que se trata de una disciplina relacional. El trato humano resulta clave en todos los niveles: para alinearse en valores, para empatizar en la negociación y para tener sensibilidad en la activación combinada con el raciocinio de la medición.

Así lo hemos creído y aplicado durante estos años y por ello hemos querido ampliar la experiencia relatada en el libro hablando con grandes amigos, referentes en el patrocinio en España, que han querido compartir sus vivencias y puntos de vista con nosotros para que ahora también podamos compartirlos contigo.

Esperamos que este libro te resulte ameno, y nos daríamos por satisfechos si cualquiera de sus muchos aspectos te sirve para sacar cuatro o cinco píldoras que te ayuden a mejorar tu desempeño profesional.

El patrocinio es la herramienta perfecta para que las marcas se involucren en aquellos territorios en los que la audiencia tiene volcadas sus pasiones y realicen una aportación de valor sobre ellos.

Queremos pedir disculpas por los anglicismos. Somos unos enamorados y firmes defensores de nuestro idioma, el español, pero el patrocinio es una actividad profesional circunscrita al marketing y, hoy en día, en determinadas ocasiones, queda más antinatural utilizar el término adaptado al español que el inglés. El uso del lenguaje profesional hace que utilicemos menos «recuerdo preferente» que *top of mind*. Como nuestra intención es que sea fácil de leer, caeremos en ello con frecuencia penalizando al purista que llevamos dentro.

Cómo empezó todo

Los términos *patrón* y *patrono* se identifican con *defensor* o *protector*. Un santo patrón es aquel que ejerce de intermediario entre Dios y los colectivos con los que comparte alguna afinidad, como por ejemplo una artesanía, oficio o actividad.

Hasta Cayo Mecenas la mayoría de la producción artística del mundo antiguo fue patrocinada por el poder político y religioso. Pero a finales del siglo I a. C., la labor de Mecenas como protector y promotor de las artes era tan reconocida que terminó por dar nombre a la función social.

En la Alta Edad Media el poder religioso volvió a capitalizar el apoyo —y por tanto la supervisión y el control— de la creación artística, hasta que en la Baja Edad Media aumentaron las familias adineradas y las instituciones civiles que ejercían de patronos.

El mecenas decidía qué debía representarse, eligiendo normalmente al santo patrono según su oficio, familia o lugar de origen. Desde entonces se introdujo la convención de representar al mecenas en la propia obra.

En el Renacimiento la protección de las artes era necesaria para ser un buen gobernante o una familia relevante, y los artistas pasaban a formar parte del círculo de confianza de los

poderosos, incluso en los períodos en los que no estaban produciendo ninguna obra. Algunos eran capitalizados en exclusiva por algunas familias que pretendían asociar su apellido a un determinado estilo artístico.

Como puede apreciarse ya hay algunas bases de lo que ha acabado siendo el patrocinio empresarial: la inclusión del patrono en la obra, la cita del mismo, la integración en los círculos de confianza y decisión e incluso la exclusividad.

Por naturaleza tenemos un espíritu tremendamente pragmático, por lo que no nos entretendremos en definir un concepto tan polimorfo y asimétrico como el *patrocinio*, nos limitaremos a destacar los elementos que nos permiten entender en qué consiste esta herramienta por la que sentimos tanta devoción.

Tanto si eres ejecutivo de una compañía que realiza actividad de patrocinio como representante de una propiedad que busca respaldo de las marcas, intermediario que pretende maximizar el retorno de sus clientes, docente que busca material fácil de procesar para sus alumnos o alguien que quiere actualizarse en la materia, el objetivo de este libro sobre el patrocinio radica en que puedas recurrir a él en cualquier momento para encontrar un poco de reflexión sobre los fundamentos de la actividad que realizas, inspiración para planificar una estrategia basada en ellos, ejemplos sobre cómo realizar una activación excelente o propuestas sobre cómo medir sus resultados.

Se trata de una visión particular y, como tal, su contenido debe ser usado con sentido adaptándolo a las circunstancias específicas de cada proyecto.

Encontrarás también metodologías y esquemas para ayudarte en la toma de decisiones que esperamos que te sirvan para aclarar y ordenar ideas y también para pensar en elementos que habías pasado por alto o para inspirarte con lo que otros ya hicieron antes que tú.

Qué es y qué implica un patrocinio

En definitiva, el patrocinio consiste en el apadrinamiento de una determinada disciplina, comunidad o persona por parte de una empresa o institución mediante una aportación económica que le permite el desarrollo de una actividad a cambio de un determinado reconocimiento por su parte que contagie de unos valores al patrocinador.

Pero, como hemos dicho, no vamos a establecer una rigurosa definición, sino a tratar de entender bien los aspectos más relevantes del patrocinio.

- **La propiedad.** Cuando decidimos patrocinar «algo o a alguien» lo hacemos por lo que es. Obvio. Pero es importante incidir en que la propiedad debe seguir siendo la propiedad y no lo que nosotros queremos que sea. Con el tiempo y el trabajo relacional, marca y propiedad acabarán alineándose y generando un área de identidad común, pero al inicio no hay que olvidar que quien tiene el afecto o la atención de la audiencia es la propiedad, no la marca.

Hay excepciones en las que una marca es tan icónica que el hecho de patrocinar una propiedad la dota de una serie de valores, pero no es lo habitual.

- **La contribución.** El acto de patrocinio se fundamenta en una contribución que hace sostenible la actividad de la propiedad, no lo olvidemos. La cuestión es cómo se llega a la cuantificación de esa contribución y en qué medida se produce el respaldo. En este caso también se da una casuística muy diversa, como el patrocinio por intercambio, los acuerdos comerciales o el *crowdfunding*, en el que no hay un patrocinador específico, sino muchos minoritarios. Pero para el objeto de este libro nos centraremos en la idea más extendida del patrocinio.
- **La contraprestación.** Como en el caso del *orante* o las citas en los libros, el patrocinado debe devolver el esfuerzo en

forma de relevancia. Según las circunstancias, las contraprestaciones deberían ayudar a que el patrocinador sea más conocido, a que se le asocien unos determinados valores, a generar algún tipo de negocio o desarrollo de sus productos o servicios o simplemente a incorporarse en un determinado contexto relacional, como ocurría en el Renacimiento.

- **El retorno.** El aspecto más reciente que surge con la industrialización y el marketing es la necesidad de cuantificar las cosas. Hoy en día un patrocinio sin una evaluación técnica del retorno que está generando representa un proyecto sin rumbo. El retorno no solo debe considerarse en términos publicitarios, sino también, desde un enfoque más abierto, en su capacidad de lograr unos objetivos marcados de antemano.







CAPÍTULO



LOS RETOS DEL PATROCINIO

Las nuevas reglas del juego: Cambio de contexto y del tipo de consumidor



La transformación digital a la que todos nos referimos cuando no somos capaces de entender algo es una transformación social con mucho fondo. Obviamente ha cambiado la manera en la que los consumidores nos relacionamos con las marcas y también cómo accedemos a la información o a los patrones de transparencia que establecemos.

Los aspectos que vamos a tocar no son, ni mucho menos, todos los que están cambiando el mundo y el modo en el que hacemos las cosas, pero sí algunos de los más importantes que también nos afectan a la hora de construirnos una visión propia del patrocinio.

1. La fragmentación de las audiencias

Ya antes de la aparición de los medios digitales se estaba produciendo una fragmentación de las audiencias que provocaba una dispersión del impacto publicitario, lo que cambiaba las reglas del juego. Con la revolución digital, el juego ha cambiado por completo.

De la noche a la mañana pasamos de un modelo en el que lo importante era acceder al canuto de transmisión de la información —la televisión— a otro en el que la captación de la atención es la prioridad.

La industria de la publicidad estaba educada en un contexto en el que la audiencia era pasiva y recibía información de unas pocas fuentes y, por tanto, también información sobre las marcas. Esto marcaba la forma de hacer de la industria, que trabajaba sobre la idea de mostrar grandes anuncios en los mejores emplazamientos.

La aparición de internet genera una multiplicidad de canales que nos permiten acceder a la información. En realidad, llevado al extremo, se genera más información que audiencia dispuesta a verla, al menos en el volumen deseado por las marcas. Es lo que llamamos *economía de la atención*: la lucha no está en destacar entre una parrilla de anuncios; ahora hay que hacer que vayan a buscar la marca.

Esto provoca que sea necesario zambullirse en los espacios en los que el consumidor vuelca su interés y sus pasiones porque es allí donde está su atención. Lograr infiltrarse en el foco de interés de la audiencia resulta muy difícil con contenido de marca porque suele interesar únicamente a la propia firma. Para hacerlo, se necesita un anfitrión, alguien de dentro que funcione como acompañante en ese mundo desconocido para la marca. Así es como el patrocinio se convierte en una de las grandes herramientas para las firmas a la hora de integrarse en los intereses de los consumidores.

Un gran ejemplo es la introducción de la marca joven de la operadora Vodafone, Vodafone Yu. Captar la atención del público objetivo joven (*target*) supone una tarea dura, porque la oferta es amplia y poco permeable a presencias excesivamente publicitarias. Vodafone tenía músculo económico para comprar los espacios promocionales, pero eso no garantizaba la atención del público. Entonces creó una plataforma de contenidos que permite que la marca tenga un rol activo y relevante de forma continuada.

El espacio publicitario ya no te garantiza la atención.

En este caso, se remitió al medio radio, pero no compró mucho espacio, sino una franja entera. Alquiló el espacio de un programa de dos horas y creó el contenido de la mano del periodista y humorista Dani Mateo. Vodafone Yu no era un patrocinador del programa, Vodafone Yu era el programa.

La presencia de marca era orgánica porque no buscaba darse a conocer; se trataba de un elemento más de un programa que pretendía entretener. Además, el programa aceptaba publicidad de categorías no competitivas con Vodafone.

Pero lo más importante es que el contenido estaba hecho por gente de la radio, los actores eran profesionales del medio y los guiones perseguían más el entretenimiento que la publicidad. De esta forma, el contenido era indiscutiblemente atractivo para la audiencia.

Otro aspecto importante consiste en que partía de la realidad de la fragmentación de la audiencia y nació como un programa multicanal. Para empezar, fue pionero en instalar cámaras en el estudio y hacer no solo retransmisión en directo (*streaming*) y diferido, sino en editar el contenido generando centenares de piezas que eran compartidas a través de redes sociales, YouTube y demás canales. *Yu, no te pierdas nada* era el contenido y se distribuía en múltiples plataformas.

Merece la pena hacer una acotación con respecto a las comparaciones de audiencias digitales y televisivas. La más habitual es comparar la audiencia de un Madrid-Barça con la del *youtuber* El Rubius. Hay una diferencia que no debemos pasar por alto: la audiencia del clásico —Supercopa de España 2017— se refiere a siete millones de espectadores que ese día se conectaron a la televisión, muchos de ellos porque no tenían otra cosa que hacer.

Los treinta millones de suscriptores de El Rubius le han pedido que cada vez que publique un vídeo les envíe un recordatorio para verlo en cualquier momento. La atención es proactiva, no reactiva.

Hacemos esta acotación porque más adelante hablaremos de la generación de contenidos y veremos la importancia de las audiencias cautivas. En este caso, el Real Madrid y el F. C. Barcelona deberían pensar que el contenido que sirven a sus doscientos millones de seguidores (incluyendo todas las redes, en agosto de 2018) es igual de importante para la construcción de marca que las retransmisiones. Obviamente, el partido es el *core* o núcleo de su actividad, el producto, pero la marca se construye también en otros ámbitos.

En este aspecto, la NBA es un ejemplo por dedicar un gran esfuerzo a la generación de un contenido espectacular más allá de lo puramente deportivo y asíncrono —cuyo interés no reside en ser visto en un momento determinado—. Para ello, clasifican las imágenes concienzudamente por términos de búsqueda; de esta manera, en cualquier momento, se puede editar un vídeo, por ejemplo de los taponos de LeBron James.

2. La era del entretenimiento

A este contexto de atención dispersa debemos añadir un efecto que produce la saturación de contenido: la búsqueda del entretenimiento. En España lo llevamos en nuestra naturaleza. Cuando ante cualquier situación que se produce generamos millones de memes y comentarios ingeniosos, estamos procesando hechos más o menos serios para convertirlos en situaciones divertidas. Estamos transformando un estado mental cognitivo —entender lo que ha pasado— en un estado mental emocional —divertirnos con ello—.

Un caso paradigmático es el Red Bull X-Fighters, evento de *motocross freestyle* (estilo libre) que nació casi como una exhibición coreografiada porque lo importante era el espectáculo.

Cuando se alcanzó una masa crítica suficiente atraída por esa demostración en el que sobresalía la figura del piloto estadounidense Travis Pastrana, fue cuando realmente se convirtió en un deporte en el que se comprendían las reglas. Lo primero que impactó fue el espectáculo y luego se consolidó el deporte.

En términos de patrocinio cultural, se está produciendo un movimiento similar. Exposiciones como King Tut —dedicada a Tutankamón— o Auschwitz son ejemplos de cómo convertir la descripción de unos acontecimientos históricos en un viaje de tres horas con una narrativa apasionante y una estética envolvente que te hace vivir de forma más intensa el esplendor de una civilización o el drama de una guerra.

Sin embargo, no todos apuestan por el entretenimiento de forma tan directa. Carmelo Ezpeleta, CEO de Dorna, empresa licenciataria del Mundial de Motociclismo, manifestaba en uno de los encuentros del Observatorio de Patrocinio infinitC que para ellos la prioridad es la competición, que es «la que genera el espectáculo». Para Ezpeleta, si se desvirtúa la competición, el espectáculo decae.

Como mencionamos anteriormente, no hay blancos y negros, y a veces forzar la competición por buscar el espectáculo puede devaluar el producto, o puede suceder que el purismo en la competición o el rigor cultural no dejen desarrollar la parte espectacular. No existe receta.

En ámbitos como el patrocinio musical, la orientación al espectáculo resulta intrínseca, por lo que se convierte en una buena fuente de inspiración para otras especialidades. Llegado el caso, se puede incorporar a otro tipo de disciplinas, como hace la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) en el descanso de la Super Bowl.

La gran diferencia entre los espectáculos musicales en España y en Estados Unidos está en la audiencia a la que se dirigen. Cuando una cadena de radio en España —40 Principales, Cadena 100, Dial, etc.— hace su concierto anual, se preocupa de que los miles de asistentes al recinto tengan la mejor experiencia posible, y eso es lo que se traslada por televisión.

Cuando MTV otorga sus premios anuales o en la entrega de los Grammy, el espectáculo está concebido para los millones de espectadores que lo van a ver por televisión. Si el cámara tiene que pasar por delante de la artista para tomar un primer plano de los ojos de Rihanna, primará el producto que sale por televisión más que el que se presencia en el recinto.

La tendencia al entretenimiento constituye un aspecto imprescindible que hay que tener en cuenta no solo a la hora de activar nuestro patrocinio, sino también en el momento de diseñar la estrategia.

3. La cultura y el entretenimiento

Para nosotros la cultura es el conjunto de elementos y comportamientos que representan a una sociedad en un momento determinado. El arte es la búsqueda de los límites y el cuestionamiento del *statu quo* para hacer evolucionar a la sociedad.

Más tarde veremos en la clasificación de los tipos de patrocinio que diferenciamos el patrocinio cultural del artístico. El primero es aquel en el que se fomenta el aprecio y la consideración de los elementos que definieron una sociedad en su momento y el segundo es el que protege el talento disruptivo que busca los límites a través de la provocación para hacer evolucionar la sociedad.

En este punto es donde relacionamos la cultura y el entretenimiento. Como dice el músico y productor Carlos Jean, con el que hemos tenido la suerte de trabajar en numerosas ocasiones, «Quevedo hacía entretenimiento y el tiempo es quien lo convirtió en cultura».

Sin ánimo de que nuestro criterio sea considerado el único, pensamos que en el futuro el fútbol será un factor determinante para entender qué era España a principios del siglo XXI, así como el circo nos permite comprender cómo era la sociedad en la época del Imperio romano.

Por ese motivo atribuimos una relevancia cultural específica al patrocinio gastronómico, ya que esté mejor o peor considerado

e implementado, en la actualidad la gastronomía supone un elemento identitario de nuestra sociedad y parte estructural de la proyección de la marca España, por lo que muy probablemente nos definirá culturalmente en el futuro.

Por eso para nosotros cultura solamente implica aquello que el tiempo ha convertido en un aspecto distintivo o relevante de la sociedad en un momento de la historia. Por su parte, el arte agrupa aquellas disciplinas que buscan, a través de un impacto estético, emocional o conceptual, una disrupción con lo establecido en el momento en el que vivimos.

El resto lo metemos en el cajón del entretenimiento, de vital relevancia actualmente. En este sentido, la asociación del cine a la cultura ha sido siempre motivo de polémica. Como este no es un libro de política sino de empresa, nos vamos a regir por el criterio planteado aquí y consideraremos el cine como lo que es mayoritariamente: entretenimiento. Incluso el cine independiente, al que el paso del tiempo determina como simple entretenimiento o como reflejo de la sociedad del momento. Por ejemplo, el patrocinio de un ciclo de filmes clásicos sí podría considerarse cultura.

No hay muchos casos de patrocinio de cine de vanguardia o experimental, que entraría en la categoría de arte. Si así fuese, procederíamos de ese modo.

4. La hiperconectividad

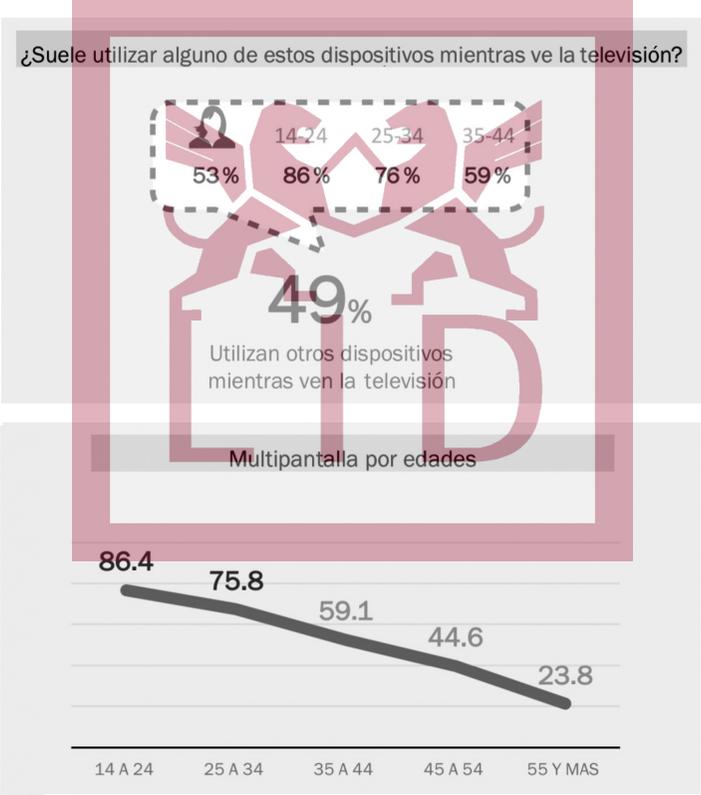
Otro aspecto que nos interesa destacar es el efecto de la hiperconectividad derivada de la transformación digital. Decíamos antes que la fragmentación de audiencias no cambia las reglas del juego, sino que directamente define uno nuevo. Algo así pasa con la conectividad.

En realidad va más allá. Lo que está disperso no son las audiencias, es la atención. Ya no vale con estar delante de la pantalla o de muchas al mismo tiempo; se trata de saber dónde está tu atención, tu foco, tu compromiso. Ahí es donde empiezas a elegir el contenido y donde tienen que estar las marcas.

Tradicionalmente las ventanas de contenido eran muy limitadas: ruedas de prensa y comunicados en deporte, entrevistas y lanzamientos musicales, folletos y presentaciones formales en el mundo del arte, etc.

Hoy en día el mundo es líquido. El contenido filtra por cualquier resquicio y cualquier circunstancia se convierte en contenido. Se dan cambios en la gestión del contenido y la información provocados por aspectos como la importancia de la segunda pantalla o la urgencia por comunicar exclusivas.

Cuadro 1.1 Encuesta sobre el uso de dispositivos



Uno de cada dos españoles utiliza algún dispositivo mientras ve la televisión

Base total muestra: 4 020
 Fuente: CONNECTED SREENS by Zenith.

La hiperconectividad produce que deportistas como el futbolista del F. C. Barcelona Gerard Piqué se conviertan en medios semioficiales en momentos de crisis, como la marcha de su compañero de equipo Neymar, o que grupos de música cuelguen el cartel de «agotado» en sus conciertos gracias a un tuit antes de que comience la campaña de promoción en medios tradicionales. Esto sucede debido a que Piqué o, por ejemplo, el cantante Alejandro Sanz tienen más audiencia que la mayoría de los medios de comunicación tradicionales.

De esta forma la hiperconectividad, lejos de ser un problema, se puede convertir en una oportunidad para ampliar la presencia de nuestra actividad si somos propiedad o nuestro patrocinio si somos marca. Esta superconexión implica la necesidad por parte de las firmas de actuar con una agilidad sin precedentes.

Un magnífico ejemplo es el caso del mordisco del futbolista uruguayo Luis Suárez al italiano Giorgio Chiellini en el Mundial 2014 disputado en Brasil. El delantero se descontrola y, en un forcejeo, clava sus dientes en el hombro del defensa. La imagen de los dientes de Suárez marcados en la piel de su rival italiano da rápidamente la vuelta al mundo.

En ese momento Puma es patrocinador de la selección italiana y del jugador de la Juventus y decide actuar rápido y en sincronía con la actualidad. El resultado es la Chiellini Limited Edition, una camiseta de la Selección Italiana con la muesca de una mordedura en el hombro.

Obviamente, da igual que se pongan a la venta diez o una, lo importante consiste en la proyección de la marca en términos de agilidad y de capacidad de entretener. Este caso representa la ventaja de la hiperconectividad: aprovechar el impacto de lo que está sucediendo en el mundo ahora mismo y subirse sobre esa ola de relevancia para comunicar la posición de tu marca al respecto.

5. La transparencia

Efectivamente, la hiperconectividad es una oportunidad para ampliar nuestra relevancia, pero hay una regla que no podemos

saltarnos: la transparencia. Por mucho que pretendamos imponer una imagen que no es la nuestra, esta acabará trascendiendo.

Cuando había pocas ventanas de información, el control era al menos viable. Hoy en día resulta casi imposible manejar el secreto. Es más, se produce una multiplicidad de versiones que dificultan llegar a una versión objetiva. Nos detendremos en dos aspectos derivados de ello.

El primero es la fuerza de la identidad. La verdad es difícil de demostrar; incluso podríamos dudar de que haya una verdad única y compartida. Por ello cobra importancia tener una identidad fuerte y coherente.

Como dice Richard Gerver, uno de los principales activistas para la reforma del sistema educativo y el desarrollo del liderazgo en el mundo, «cuando hablas en público, si estás plenamente convencido de lo que dices, la mitad de la audiencia no estará de acuerdo contigo, pero todos te respetarán».

La identidad constituye la clave de una buena marca o de una propiedad. La audiencia no busca verdad sino autenticidad. La simpatía de clubes como el Athletic Club de Bilbao se basa en su coherencia a lo largo del tiempo y su anclaje a una serie de valores. Si estos no son honestos y no están arraigados en el ADN del club, la incoherencia se hará visible tarde o temprano. El público ya no lee nuestros mensajes, lee nuestros actos.

Marmite es una especie de crema de extracto de levadura con un olor muy fuerte que se unta en las tostadas. No deja indiferente a nadie: hay a quien le apasiona y otros no pueden ni estar cerca del producto. Su comunicación es un ejemplo de reafirmación de la identidad, expresada en su campaña «You love it or you hate it» («Lo amas o lo odias»).

No van a poder cambiar el rechazo que produce en algunos, pero sí pueden utilizarlo para reafirmar a los que les encanta. La polarización pone en valor a los detractores pero, de la misma manera, alimenta la pasión de los seguidores. Incluso puede despertar la curiosidad de la zona intermedia a través de su fuerte personalidad.

Marmite trabaja los eventos propios organizando fiestas para sus... *ihaters!* Sí, desarrolla eventos para los detractores como una reivindicación de que no les tienen miedo, de que les hacen relevantes.

En 2012 la compañía utilizó un retrato de José Mourinho en una campaña en la que también aparecían Mr. Bean, George W. Bush o el mapa de Francia. El entrenador portugués es denominado habitualmente como *marmite manager* en Reino Unido, pero no se conoce ninguna vinculación de patrocinio con la marca.

El segundo aspecto consiste en la capacidad de reaccionar ante una situación comprometida. Los ingleses han desarrollado el término *flawsome*, que es una mezcla de *flaw* («fallo») y *awesome* («increíble») que se refiere a la capacidad de convertir un fallo, o la reacción ante el mismo, en algo positivo.

Un buen ejemplo se dio en el momento de la gran crisis matrimonial del golfista Tiger Woods. Él considerado por muchos mejor jugador de la historia perdió todo su crédito y sus valores debido a la salida a la luz de sus constantes infidelidades. Como consecuencia de ello, los patrocinadores abandonaron al deportista para no ser vinculados a esa actitud tramposa en el terreno personal.

Sin embargo, Nike quiso hacer de ello algo provechoso y emitió una campaña en la que aparecía Woods hablando con una voz en *off*, la de su padre Earl, reflexionando sobre la responsabilidad de haber fallado a la sociedad y a sí mismo.

De esta forma, Nike convertía un problema de comportamiento en una oportunidad de poner el foco en valores como la humildad, el saber reconocer un error y la voluntad de enmienda.



Ver el vídeo de la campaña «Earl y Tiger» de Nike





Ver el vídeo del cambio de patrocinadores de James Harden (NBA)



Siguiendo con las marcas deportivas, el jugador de la NBA James Harden dejó Nike en 2015 para unirse a Adidas a cambio de doscientos millones de dólares por un período de trece años. A los pocos días del anuncio del acuerdo, Harden fue fotografiado por la calle calzando las zapatillas de su antiguo patrocinador. Lejos de justificarse o de intentar pasar por alto el error, publicó en redes sociales una imagen de un camión de Adidas descargando toneladas de zapatillas en su casa. El texto decía: «The wait is over!... Lets go! @adidashoops #teamadidas» («¡La espera ha terminado!... ¡Vamos!»).

Tras el Mundial 2018 de Rusia y las acusaciones hacia Neymar por exagerar en las entradas de los rivales, Gillette realizó una campaña *flawsome* con su patrocinado en la que el delantero brasileño ofrecía una visión interior de cómo estaba viviendo esa situación. Es un ejemplo de cómo un patrocinador puede tener más capacidad para diseñar la estrategia de comunicación de un activo que sus propios asesores.



Ver el vídeo de la campaña de Gillette y Neymar



Transcripción:

«Bloqueos con las botas en la pierna, rodillazos en la columna, pisotón en el pie. Puedes creer que exagero, y a veces lo hago de verdad, pero en realidad sufro dentro del campo. Ahora, tú no sabes lo que yo paso fuera de él», explica dirigiéndose directamente al espectador.

«Cuando salgo sin dar entrevistas no es porque solo quiera las alabanzas de la victoria, sino porque no he aprendido todavía a decepcionarme. Cuando parezco malcriado no es porque sea un chico mimado, sino porque aún no he aprendido a frustrarme. Dentro de mí todavía existe un niño. A veces encanta al mundo y otras irrita a todo el mundo. Mi lucha es para mantener a ese niño vivo, pero dentro de mí y no dentro del campo».

«Puedes creer que me caí demasiado, pero la verdad es que no me caí, me desmoroné. Eso duele mucho más que cualquier pisotón en el tobillo operado. Tardé en aceptar tus críticas. Tardé en mirarme al espejo y en transformarme en un nuevo hombre, pero hoy estoy aquí con la cara limpia y el pecho abierto. Yo caí, pero solo quien cae se puede levantar».

«Tú puedes continuar tirándome piedras o puedes tirar todas esas piedras y ayudarme a mantenerme en pie. Porque cuando yo estoy en pie, compañero, Brasil entero se levanta conmigo».

Otra cosa es que a partir de ahí Neymar sea capaz de traducir esa declaración en hechos y cambios en su comportamiento. En su mano está la marca que quiere construir para el futuro.

6. Marcas con significado

En los últimos años, y alimentada por la transformación social que ha originado la revolución digital, se ha producido una redefinición de la relación entre los consumidores y las firmas que está propiciando un cambio radical en la aproximación a la hora de construir las plataformas de marca.

El grupo Havas realizó en 2017 un estudio en 33 países para quince sectores en el que analizaba la relación de 300 000 consumidores con 1500 marcas globales.

El sorprendente resultado de Meaningful Brands¹ fue que a los participantes en el estudio les daría igual que desapareciesen el 74 % de las marcas porque solo el 29 % contribuía a mejorar sus vidas de uno u otro modo. Es decir, hay un 3 % que, aunque consideramos que mejoran nuestras vidas, podrían desaparecer sin que nos importe. En España nos sería indiferente que desapareciesen el 92 % de las marcas y solo consideramos significativas (*meaningful*) el 9 %.

También en 2017 las agencias Two Much² y Quiero Salvar el Mundo Haciendo Marketing³ lanzaron el estudio Marcas Auténticas con 2500 entrevistas en España, que arrojó la conclusión de que, de una forma transversal, en cualquier segmento por factores sociodemográficos, afinidad ideológica o religiosa, aficiones o actitudes, el acto de consumo es concebido como un terreno donde poner en juego nuestros principios. Es decir, cogemos un taxi porque nos lleva al destino, pero también nos permite comunicar una serie de cosas. O cogemos un Uber porque nos lleva al destino y nos permite comunicar otra serie de cosas distintas.

Ambos estudios ponen de manifiesto que cuando gastamos nuestro dinero queremos pensar que pagamos por algo más

que por un producto o servicio: queremos pensar que pagamos para que el mundo sea mejor. Cuando hablamos del mundo no nos referimos a una idea altruista de la macrosociedad, nos referimos a nuestro mundo cercano, a nuestras vidas y a nuestros contextos más próximos.

La relación ha cambiado y el consumidor busca algo más, un compromiso con mejorar la vida de las personas, y es entonces cuando las marcas necesitan ganar credibilidad en la construcción de un propósito. En ese entorno, el patrocinio cobra más sentido que nunca. La posibilidad de ayudar a quien de forma romántica ya está ayudando a hacer mejor la vida de las personas constituye una magnífica oportunidad para las marcas.

Más adelante, cuando hablemos de la marca antes del patrocinio, veremos en profundidad en qué consiste el propósito de la firma.

