

Universidad Cardenal Herrera-CEU

Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información



La Gestión del Patrocinio Múltiple en el
Ámbito Deportivo: Perspectiva Relacional
y/ de Red.

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Sandra Femenía Almerich

Dirigida por:

Rosa María Visiedo Claverol

VALENCIA
2012

TESIS DOCTORAL

SANDRA FEMENÍA ALMERICH

2012

Dicen de los escritores más brillantes que pasan toda su vida retocando, matizando y perfeccionando su *best seller*. Que en ocasiones se pierden en divagaciones, y que años más tarde encuentran su inspiración. Algo así me ha ocurrido a mí, salvando las distancias.

No obstante, estos personajes no tuvieron la suerte de contar con una Rosa Visiedo que les estimulara, ilustrara, animara, corrigiera, y en fin, dirigiera, con mano firme pero indulgente. Por mi carácter, puedo asegurar que sin su impulso jamás hubiera terminado esta tesis.

Mi primero y más profundo agradecimiento para ella.

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema. Justificación.	p. 1
1.2. Objetivos de la investigación.	p. 7
1.3. Diseño de la investigación.	p. 11
1.4. Estructura de la investigación.	p. 11

2. Marco teórico

2.1.- Apartado 1. El patrocinio: características.	p. 13
2.1.1.- Antecedentes.	p. 14
2.1.2.- Definiciones y conceptos.	p. 19
2.1.2.1.- El patrocinio y el mecenazgo como sinónimos.	p. 25
2.1.2.2.- El patrocinio y el mecenazgo elementos diferentes: criterios de distinción.	p. 27
2.1.3.- Estado de la cuestión. Revisión de la literatura.	p. 44
2.1.4.- Tipologías de Patrocinios.	p. 53
2.1.4.1.- Patrocinio Deportivo.	p. 57
2.1.4.2.- Patrocinio de las Artes.	p. 67
2.1.4.3.- Patrocinio Social.	p. 73
2.1.4.4.- El Marketing con Causa.	p. 75
2.1.4.5.- Otros tipos de Patrocinio.	p. 79
2.1.4.5.1.- El Patrocinio en medios audiovisuales.	p. 79
2.1.4.5.1.1.- Televisión: espacios patrocinados y el <i>brand placement</i> o emplazamiento de producto.	p. 79
2.1.4.5.2.- Patrocinio del Tercer Sector.	p. 86
2.1.4.5.3.- El <i>Naming Right</i> .	p. 86
2.1.5.- Inversiones en Patrocinio.	p. 95
2.1.5.1.- Las inversiones a nivel mundial.	p. 97
2.1.5.2.- Las inversiones en España.	p. 106
2.1.6.- Referencias Bibliográficas Apartado 1.	p. 118
2.2.- Apartado 2. Estructuras de Organización.	
2.2.1.- El patrocinio: estrategia de comunicación integrada en el Marketing.	p. 137
2.2.2.- Actores del proceso de Patrocinio.	p. 150
2.2.2.1.- Empresa patrocinadora.	p. 153
2.2.2.1.1.- Formas de pago del proyecto.	p. 157
2.2.2.1.2.- Categorías de patrocinador.	p. 165
2.2.2.2.- El patrocinado.	p. 171
2.2.2.2.1.- El endorso o <i>endorsement</i> .	p. 171
2.2.2.2.2.- El patrocinio de colectivos o eventos.	p. 177
2.2.2.2.3.- Cómo fijar el Precio del Patrocinio.	p. 180
2.2.2.2.4.- Recursos del Patrocinio.	p. 184
2.2.2.3.- Mercado potencial.	p. 197
2.2.2.4.- Mercado real.	p. 200
2.2.2.5.- Los medios de comunicación.	p. 201
2.2.2.6.- Agencias especializadas.	p. 210

2.2.3.- El patrocinio como actitud corporativa.	p. 218
2.2.3.1.- Motivaciones del uso del patrocinio.	
2.2.3.1.1.- Motivaciones racionales y motivaciones emocionales.	
2.2.3.2.- Objetivos del patrocinio.	p. 224
2.2.3.2.1.- Objetivo: conocimiento de marca o de empresa.	p. 234
2.2.3.2.2.- Objetivo: actitud del público objetivo.	p. 239
2.2.3.2.3.- Objetivo: imagen de marca.	p. 240
2.2.3.2.4.- Objetivo: Incremento de ventas.	p. 244
2.2.3.2.5.- Objetivo: alcanzar mercados objetivos.	p. 247
2.2.3.2.6.- Objetivo: entablar relaciones.	p. 248
2.2.3.2.7.- Objetivo: frenar la entrada de la competencia.	p. 251
2.2.4.- Referencias bibliográficas Apartado 2.	p. 252
2.3.- Apartado 3. La gestión del Patrocinio Deportivo.	p. 265
2.3.1.- Fases del Proceso de gestión del Patrocinio deportivo.	
2.3.1.1.- Fase 1. Fijar Objetivos.	p. 274
2.3.1.2.- Fase 2. Proceso de Investigación y Selección.	p. 277
2.3.1.3.- Fase 3. Negociación y Acuerdo.	p. 289
2.3.1.4.- Fase 4. Ejecución del Programa/ Actividad.	p. 290
2.3.1.5.- Fase 5. Proceso de Evaluación.	p. 291
2.3.2.- El marketing de emboscada. <i>Ambush</i> marketing o marketing parasitario.	p. 298
2.3.3. Referencias bibliográficas Apartado 3.	p. 305
2.4.- Apartado 4. El patrocinio como herramienta de gestión de la marca.	p. 309
2.4.1.- Las marcas.	p. 309
2.4.1.1.- Antecedentes próximos.	p. 313
2.4.1.2.- Concepto y definición de Marca.	p. 315
2.4.1.3.- Perspectivas de la Marca.	p. 319
2.4.1.4.- Análisis de la Marca.	p. 327
2.4.1.4.1.- Desde la perspectiva de la demanda.	
2.4.1.4.2.- Desde la perspectiva de la oferta.	p. 331
2.4.1.5.- Características de la Marca.	p. 333
2.4.1.6.- Factores memorizantes de la Marca.	p. 338
2.4.2.- Identidad Corporativa.	
2.4.2.1.- La Imagen Corporativa.	p. 344
2.4.2.1.1.- Formación de la Imagen Corporativa.	p. 346
2.4.2.1.2.- Gestión y Dirección de la Imagen Corporativa.	p. 347
2.4.2.2.- Desarrollo de la Identidad de Marca.	p. 350
2.4.2.3.- La Imagen de Marca.	p. 352
2.4.2.3.1.- Personalidad de la Imagen de Marca.	p. 355
2.4.2.3.2.- Los Atributos de la Marca.	p. 357
2.4.2.3.3.- Asociaciones de la Imagen de Marca.	p. 359
2.4.2.3.3.1.- La transferencia de asociaciones a la imagen de marca mediante el patrocinio.	p. 363
2.4.2.3.4.- Valor de la marca.	p. 372
2.4.3.- Referencias bibliográficas Apartado 4.	p. 377

2.5.- Apartado 5. El Patrocinio Múltiple.	p. 385
2.5.1.- El Marketing Relacional.	p. 386
2.5.2.- El Patrocinio Deportivo y el Marketing Relacional.	p. 390
2.5.2.1.- El patrocinio desde la perspectiva relacional.	p. 391
2.5.2.1.1.- Las relaciones entre el patrocinador y la propiedad deportiva (el patrocinado) desde el Paradigma del Marketing Relacional.	p. 392
2.5.2.1.2.- Las relaciones entre el patrocinador y el consumidor desde el Paradigma del Marketing Relacional.	p. 398
2.5.2.1.3.- Las relaciones entre el patrocinador y la propiedad deportiva (el patrocinado) desde la perspectiva de las alianzas.	p. 400
2.5.3.- El Patrocinio Múltiple o la presencia de varias marcas patrocinadoras en una misma propiedad deportiva.	p. 404
2.5.4.- Referencias bibliográficas Apartado 5.	p. 411
3. - Trabajo de campo	
3.1.- Justificación del Trabajo de Campo.	p. 417
3.2.- Diseño Metodológico.	p. 420
3.2.1.-Contexto de la Investigación. Formulación de Hipótesis y Objetivos.	p. 424
3.2.1.1.- Hipótesis de partida.	p. 424
3.2.1.2.- Objetivos del análisis.	p. 426
3.2.2.- Marco Teórico de la Investigación.	p. 427
3.2.3.- Metodología de trabajo y Selección de la Muestra.	
3.2.3.1.- Metodología.	p. 429
3.2.3.2.- Selección de la muestra.	p. 433
3.3.- Relación de las entrevistas.	p. 437
3.3.1.- Recogida de Información.	p. 437
3.3.2.- Tratamiento e interpretación de los resultados.	p. 445
3.4.- Análisis de Contenido de las entrevistas.	p. 448
3.4.1.- Aclaraciones términos.	p. 448
3.4.1.1.- Niveles y categorías de patrocinio.	P. 348
3.4.1.2. Aclaraciones lectura del Gráfico de Relaciones: Interpretación de los símbolos empleados.	p. 452

3.4.1.3.- Aclaraciones e indicaciones para interpretar el Gráfico de las Funciones del Gestor en el Patrocinio Múltiple.	p. 453
3.5.- Referencias Bibliográficas.	p. 457
3.6. - Una Investigación aplicada al marco nacional del Patrocinio múltiple deportivo y su gestión.	p. 459
3.6.1.- Análisis de las Entrevistas.	p. 459
4. – Resultados análisis del Discurso.	
4.1.- Discurso de los Gestores de Patrocinio Deportivo.	p. 893
4.1.1.- Apartado B.1_Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España.	p. 893
4.1.2.- Apartado B.2_Diferencias de gestión entre el Patrocinio Único y el Patrocinio Múltiple.	p. 895
4.1.2.1.- Principales diferencias generales.	p. 895
4.1.2.2.- Cantidad de Marcas Patrocinadoras.	p. 898
4.1.2.3.- Las Características de las Marcas Patrocinadoras.	p. 900
4.1.2.4.- La Propuesta de Patrocinio.	p. 903
4.1.2.5.- Iniciativa hacia el Patrocinio.	p. 904
4.1.2.6.- Selección de Patrocinio.	p. 905
4.1.2.7.- Fijación de Objetivos.	p. 908
4.1.2.8.- El Acuerdo.	p. 912
4.1.2.9.- La Ejecución.	p. 915
4.1.2.10.- La Evaluación.	p. 921
4.1.3.- Apartado B.3_Las Relaciones en Patrocinio.	p. 924
4.2.- Construcción de un Modelo de Gestión en Patrocinio Múltiple en el ámbito deportivo con enfoque relacional y/o de redes.	p. 931
4.3.- Construcción de un Gráfico de Relaciones	

en el Patrocinio Múltiple en el ámbito deportivo
con enfoque relacional y/o de redes. p. 938

**5. – Conclusiones e Implicaciones a nivel
de gestión.** p. 941

5.1.- Situación de la gestión del Patrocinio
deportivo en España. p. 943

5.2.- Diferencias de gestión en el Patrocinio Múltiple. p. 945

5.2.1.- Principales distinciones. p. 945

5.2.2.- Selección del patrocinio por las marcas implicadas
en Patrocinio Múltiple. p. 951

5.2.3.- La Propuesta de patrocinio en Patrocinio Múltiple. p. 953

5.2.4.- Motivos que conducen a la Selección de una
propuesta de Patrocinio Múltiple. p. 953

5.2.5.- Fijación de Objetivos de Patrocinio en Patrocinio Múltiple. p. 955

5.2.6.- El Acuerdo de Patrocinio Múltiple. p. 956

5.2.7.- La Ejecución del Patrocinio en Patrocinio Múltiple. p. 957

5.2.8.- La Evaluación en el Patrocinio Múltiple. p. 959

5.3.- Las Relaciones en Patrocinio deportivo.
El Patrocinio Múltiple y sus Relaciones en el
ámbito deportivo. p. 960

6. – Limitaciones de la Investigación. p. 968

7. – Futuras líneas de Investigación. p. 969

Anexos

A.1.1. Resumen del análisis de información
procedente de fuentes secundarias. A.1.

A.2.a. E-mail dirigido a los profesionales que
forman parte de la fase 1 prueba piloto. A.2.a.

A.2.b. E-mail dirigido a los profesionales que forman

parte de la fase 2.

A.2.b.

A.3. Cuestiones para estudiar la convergencia.

A.3.

A.4. Entrevistas transcritas (soporte digital).

Índice de Gráficos

Introducción

- Gráfico 0: Introducción. Elaboración propia. p. 12

Apartado 1. El patrocinio: características.

- Gráfico 1: Proceso de intercambio entre patrocinador y patrocinado. Fuente: Elaboración propia. p. 44
- Gráfico 2: Factores condicionantes del incremento del uso del patrocinio. Fuente: Elaboración propia. p. 59
- Gráfico 3: Gasto líquido en cultura por la Administración General del Estado por destino del gasto (2009). Fuente: Ministerio de Cultura (2009). p. 72
- Gráfico 4: Mercado del patrocinio distribuido por áreas. Fuente: The World Sponsorship Monitor, 2011. p. 97

Apartado 2. Estructuras de organización.

- Gráfico 5: Proceso de intercambio entre el patrocinador y el patrocinado. Fuente: Farrelly, Quester (2003). p. 139
- Gráfico 6: Los 3 niveles de integración del patrocinio. Fuente: Dambron (1991). p. 140
- Gráfico 7: La activación del patrocinio- experiencia de marca. Fuente: Elaboración propia. p. 145
- Gráfico 8: Niveles de explotación del patrocinio según la actividad apoyada. Fuente: Meenaghan, Shipley (1999). p. 149
- Gráfico 9: Partes de una relación de patrocinio. Fuente: Elaboración propia adaptada a partir de Crowley, Parker (1991), Jambrino (1995), Thwaites (1995), Shanoun, Doury (1990), Roca (1987). p. 153
- Gráfico 10: Único patrocinador. Fuente: Elaboración propia. p. 158
- Gráfico 11: Patrocinio múltiple. Fuente: Elaboración propia. p. 160
- Gráfico 12: Número de empresas anunciantes en los JJ. OO. e ingresos por el patrocinio. Fuente: Preuss, Holger (2002). p. 169
- Gráfico 13: Página Web UEFA Champions League: patrocinadores. Fuente: <http://es.uefa.com/competitions/UCL/index.html> p. 171
- Gráfico 14: Mercado potencial de un patrocinador en un evento. Fuente: Elaboración propia. p. 198
- Gráfico 15: Diagnóstico estratégico relacionado con el patrocinio de imagen. Fuente: Ferrand, Pages, 1996. p. 242

Apartado 3. Gestión del Patrocinio deportivo.

- Gráfico 16: Modelo para identificar las necesidades de satisfacción de los clientes. Fuente: Schlueter (2001). p. 276

Apartado 4. El patrocinio como herramienta de gestión de la marca.

- Gráfico 17: Pasos para que el patrocinio construya una marca. Fuente: Aaker, Joachismthaler (2005). p. 321
- Gráfico 18: Modelo de desarrollo de la Identidad de Marca. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Martín García (2005). p. 351
- Gráfico 19: Pirámide del valor de marca. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Davis (2002). p. 360
- Gráfico 20: Mapa conceptual. Fuente: Elaboración propia a partir del mapa conceptual de Martín (1994). p. 365

Apartado 5. El Patrocinio múltiple.

- Gráfico 21: Relaciones de intercambio en el marketing. Fuente: Morgan, Hunt (1994). p. 388
- Gráfico 22: Actores implicados en la relación de patrocinio. Fuente: Heinemann (1998). p. 402
- Gráfico 23: Agentes en contacto con una organización deportiva profesional. Fuente: Bühler, Nufer (2009). p. 403
- Gráfico 24: Actores implicados en la relación de patrocinio con vínculos entre los patrocinadores. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las relaciones de Heinemann (1998). p. 407

Trabajo de campo

- Gráfico 25: Pasos de la gestión del patrocinio seguidos por el patrocinador y por el patrocinado. Fuente: Modelo de Thwaites (1992). p. 431
- Gráfico 26: Pasos de gestión del patrocinio a seguir por el patrocinador y por el patrocinado. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Campos (1992). p. 432

Análisis de contenido de cada entrevista.

- Gráfico 27: Mapa de relaciones entrevista número 1. p. 513
- Gráfico 28: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 1. p. 514
- Gráfico 29: Mapa de relaciones entrevista número 2. p. 529
- Gráfico 30: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 2. p. 530
- Gráfico 31: Mapa de relaciones entrevista número 3. p. 547
- Gráfico 32: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 3. p. 548
- Gráfico 33: Mapa de relaciones entrevista número 4. p. 568
- Gráfico 34: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 4. p. 569
- Gráfico 35: Mapa de relaciones entrevista número 5. p. 581
- Gráfico 36: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 5. p. 582
- Gráfico 37: Mapa de relaciones entrevista número 6. p. 595
- Gráfico 38: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 6. p. 596
- Gráfico 39: Mapa de relaciones entrevista número 7. p. 605
- Gráfico 40: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 7. p. 606
- Gráfico 41: Mapa de relaciones entrevista número 8. p. 627
- Gráfico 42: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 8. p. 628
- Gráfico 43: Mapa de relaciones entrevista número 9. p. 646
- Gráfico 44: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 9. p. 647
- Gráfico 45: Mapa de relaciones entrevista número 10. p. 660
- Gráfico 46: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 10. p. 661
- Gráfico 47: Mapa de relaciones entrevista número 11. p. 675
- Gráfico 48: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 11. p. 676
- Gráfico 49: Mapa de relaciones entrevista número 12. p. 690
- Gráfico 50: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 12. p. 691
- Gráfico 51: Mapa de relaciones entrevista número 13. p. 704
- Gráfico 52: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 13. p. 705

▪ Gráfico 53: Mapa de relaciones entrevista número 14.	p. 724
▪ Gráfico 54: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 14.	p. 725
▪ Gráfico 55: Mapa de relaciones entrevista número 15.	p. 737
▪ Gráfico 56: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 15.	p. 738
▪ Gráfico 57: Mapa de relaciones entrevista número 16.	p. 750
▪ Gráfico 58: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 16.	p. 751
▪ Gráfico 59: Mapa de relaciones entrevista número 17.	p. 760
▪ Gráfico 60: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 17.	p. 761
▪ Gráfico 61: Mapa de relaciones entrevista número 18.	p. 781
▪ Gráfico 62: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 18.	p. 782
▪ Gráfico 63: Mapa de relaciones entrevista número 19. Opción 1.	p. 796
▪ Gráfico 64: Mapa de relaciones entrevista número 19. Opción 2.	p. 797
▪ Gráfico 65: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 19.	p. 798
▪ Gráfico 66: Mapa de relaciones entrevista número 20.	p. 819
▪ Gráfico 67: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 20.	p. 820
▪ Gráfico 68: Mapa de relaciones entrevista número 21.	p. 833
▪ Gráfico 69: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 21.	p. 834
▪ Gráfico 70: Mapa de relaciones entrevista número 22.	p. 847
▪ Gráfico 71: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 22.	p. 848
▪ Gráfico 72: Mapa de relaciones entrevista número 23.	p. 856
▪ Gráfico 73: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 23.	p. 857
▪ Gráfico 74: Mapa de relaciones entrevista número 24.	p. 873
▪ Gráfico 75: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 24.	p. 874
▪ Gráfico 76: Mapa de relaciones entrevista número 25.	p. 891
▪ Gráfico 77: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 25.	p. 892
▪ Gráfico 78: Modelo de gestión en Patrocinio Múltiple con enfoque relacional y/o de red.	p. 937
▪ Gráfico 79: Gráfico de Relaciones en Patrocinio Múltiple con enfoque relacional y/o de red.	p. 940

Conclusiones

▪ Gráfico 80: Confluencia de aspectos en común entre el grupo de marcas patrocinadoras y la propiedad patrocinada conformando una imagen compacta del conjunto.	p. 947
▪ Gráfico 81: Gestión individual y particular entre cada marca y la propiedad patrocinada.	p. 949

Índice de Tablas

Apartado 1. El patrocinio: características.

- Tabla 1: Variables de diferenciación entre patrocinio y mecenazgo a partir de las aportaciones de varios autores. Fuente: Elaboración propia. p. 36
- Tabla 2: Autores que defienden que el mecenazgo es altruista o sin contrapartidas. Fuente: Elaboración propia. p. 37
- Tabla 3: Autores que reflejan en sus definiciones que el patrocinio busca conseguir un fin comercial. Fuente: Elaboración propia. p. 40
- Tabla 4: Décadas de mayor producción de artículos sobre patrocinio que recogen su evolución. Fuente: Ferrand, Camps, Torrigiani, 2007. p. 51
- Tabla 5: Tipologías de patrocinio. Fuente: Elaboración propia a partir de Carroggio, Méndiz Noguero, Capriotti. p. 55
- Tabla 6: Destino fondos públicos en 2007. Fuente Ministerio de Cultura (2007). p. 72
- Tabla 7: Resumen tipos de patrocinio expuestos. Fuente: Elaboración propia. p. 95
- Tabla 8: Inversión en libras por temporada en el Reino Unido. Fuente: Sports Sponsorship Market Report (2003). p. 101
- Tabla 9: Inversiones acuerdos patrocinio camisetas de fútbol en Europa. Fuente: Sport + Marketing AG. p. 101
- Tabla 10: Inversiones de patrocinio por marcas. Fuente: The World Sponsorshipmonitor.com p. 102
- Tabla 11: Número de empresas involucradas en diversas ediciones de los JJ.OO. Fuente: Elaboración propia. p. 109
- Tabla 12: Volumen de inversión de los JJ. OO.: Presupuesto, derechos televisión y patrocinio. Fuente: Elaboración propia. p. 110
- Tabla 13: Volumen de inversión en patrocinio deportivo y no deportivo desde 1999 a 2010 en España. Fuente: Infoadex (2011). p. 112
- Tabla 14: Aportaciones económicas estatales en Cataluña. p. 116
- Tabla 15: Aportaciones económicas particulares en Cataluña. p. 116
- Tabla 16: Cantidades invertidas en distintos campos de actuación. Fuente: AEDME. p. 116

Apartado 2. Estructuras de organización.

- Tabla 17: Notoriedad marcas por modalidades deportivas. Fuente: IMG Consulting (2011). p.156
- Tabla 18: Patrocinadores técnicos equipamiento clubes de fútbol de la LFP de la 1ª división. Fuente: Información elaborada a partir de www.lfp.es p. 164
- Tabla 19: Empresas patrocinadoras de la Copa Mundial FIFA 2010. Fuente: <http://es.fifa.com> p. 168
- Tabla 20: Recursos primarios y secundarios del programa de patrocinio. Fuente: Thompson, Speed (2007). p. 186
- Tabla 21: Objetivos según el público objetivo de la operación de patrocinio. Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson, Speed (2007). p. 189
- Tabla 22: Relación entre el target group, los objetivos y los recursos. Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson, Speed (2007). p. 191
- Tabla 23: Recursos en función de los objetivos para alcanzar a los miembros del canal de distribución asistentes y no asistentes. Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson, Speed (2007). p. 195
- Tabla 24: Mapa de públicos del patrocinio para una marca. Fuente: Elaboración propia a partir del mapa de públicos de Crowley (1991). p. 200
- Tabla 25: Datos de audiencia programas deportivos por cadenas de televisión (marzo 2008). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sofres, marzo (2008). p. 205
- Tabla 26: Datos de audiencia de programas deportivos por cadenas de televisión (abril 2008). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sofres, abril (2008). p. 205

- Tabla 27: Datos de audiencia de programas deportivos por cadenas de televisión (mayo 2008). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sofres, mayo (2008). p. 205
- Tabla 28: Datos de audiencia de programas deportivos por cadenas de televisión (junio 2008). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sofres, junio (2008). p. 206
- Tabla 29: Programación con más audiencia por cadenas. Fuente: TNS (2011). p. 207
- Tabla 30: Lectores y visitantes internautas diarios temáticos. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la 3ª oleada (oct-nov 2011) del EGM (2011). p. 210
- Tabla 31: Ventajas e inconvenientes de que un patrocinador gestione el patrocinio o delegue. Fuente: Ferrand et al. (2007). p. 212
- Tabla 32: Objetivos a alcanzar según la actividad a patrocinar. Fuente: Bello (1987). p. 227
- Tabla 33: Tipología de objetivos según varios autores. Fuente: Elaboración propia. p. 233

Apartado 3. Gestión del Patrocinio deportivo.

- Tabla 34: Empresas patrocinadoras del Mutua Madrileña Masters Madrid Open 2009. Fuente: <http://www.madrid-open.com> p. 270
- Tabla 35: Empresas patrocinadoras Volvo Ocean Race 2008-2009. Fuente: <http://www.volvooceanrace.es/sponsors>. p. 271
- Tabla 36: Empresas patrocinadoras de la Selección Española de fútbol 2009-2010 por categorías. Fuente: <http://www.rfef.es> p. 271
- Tabla 37: Empresas patrocinadoras de la Liga de Fútbol Profesional de primera división. Fuente: <http://lfp.es> p. 272
- Tabla 38: Pasos del proceso de compra y del proceso de venta de un proyecto de patrocinio. Fuente: Campos (1997). p. 273
- Tabla 39: Convergencia estratégica de la empresa patrocinadora. Fuente: Ferrand et al. (2007). p. 279
- Tabla 40: Convergencia estratégica de las dimensiones complementarias relacionadas con el patrocinado. Fuente: Ferrand et al. (2007). p. 280
- Tabla 41: Convergencia de programas de patrocinio. Fuente: Ferrand et al. (2007). p. 281
- Tabla 42: Convergencia con la competencia. Fuente: Ferrand et al. (2007). p. 281
- Tabla 43: Convergencia del titular de los derechos y de la explotación de los mismos. Fuente: Ferrand et al. (2007). p. 282
- Tabla 44: Criterios de evaluación de una propuesta de patrocinio. Fuente: Campos (1992). p. 287
- Tabla 45: Estrategia de *ambush marketing* según Meenaghan. Fuente: Meenaghan (1996). p. 303

Apartado 4. El patrocinio como herramienta de gestión de la marca.

- Tabla 46: Factores memorizantes de las marcas. Fuente: Elaboración propia. p. 342

Apartado 5. El Patrocinio múltiple.

- Tabla 47: Criterios de diferencia entre el marketing transaccional y el marketing relacional. Fuente: Hennig-Thurau, Hansen (2000). p. 387

Trabajo de Campo.

- Tabla 48: Diseño de la investigación técnica de investigación cualitativa. Fuente: Elaboración propia. p. 424
- Tabla 49: Modos de recogida de información. Fuente: Ruiz Olabuénaga (2003). p. 438

Análisis de contenido de cada entrevista.

- Tabla 50: Resumen entrevista número 1. p. 511
- Tabla 51: Resumen entrevista número 2. p. 526
- Tabla 52: Resumen entrevista número 3. p. 544

▪ Tabla 53: Resumen entrevista número 4.	p. 563
▪ Tabla 54: Resumen entrevista número 5.	p. 578
▪ Tabla 55: Resumen entrevista número 6.	p. 593
▪ Tabla 56: Resumen entrevista número 7.	p. 603
▪ Tabla 57: Resumen entrevista número 8.	p. 624
▪ Tabla 58: Resumen entrevista número 9.	p. 643
▪ Tabla 59: Resumen entrevista número 10.	p. 658
▪ Tabla 60: Resumen entrevista número 11.	p. 672
▪ Tabla 61: Resumen entrevista número 12.	p. 688
▪ Tabla 62: Resumen entrevista número 13.	p. 702
▪ Tabla 63: Resumen entrevista número 14.	p. 720
▪ Tabla 64: Resumen entrevista número 15.	p. 735
▪ Tabla 65: Resumen entrevista número 16.	p. 748
▪ Tabla 66: Resumen entrevista número 17.	p. 758
▪ Tabla 67: Resumen entrevista número 18.	p. 778
▪ Tabla 68: Resumen entrevista número 19.	p. 794
▪ Tabla 69: Resumen entrevista número 20.	p. 816
▪ Tabla 70: Resumen entrevista número 21.	p. 831
▪ Tabla 71: Resumen entrevista número 22.	p. 845
▪ Tabla 72: Resumen entrevista número 23.	p. 854
▪ Tabla 73: Resumen entrevista número 24.	p. 870
▪ Tabla 74: Resumen entrevista número 25.	p. 888

Resultados análisis del discurso.

▪ Tabla 75: Factores que influirán en la Gestión del Patrocinio Deportivo en España. Fuente: Elaboración propia.	p. 895
▪ Tabla 76: Aspectos diferenciales de la Gestión del Patrocinio Deportivo múltiple (varias marcas). Fuente: Elaboración propia.	p. 898
▪ Tabla 77: Criterios de Selección de las Marcas Patrocinadoras seguidos por el Gestor. Fuente: Elaboración propia.	p. 900
▪ Tabla 78: Características de las marcas patrocinadoras. Fuente: Elaboración propia.	p. 903
▪ Tabla 79: Variables valoradas por el patrocinador con respecto al patrocinado. Fuente: Elaboración propia.	p. 907
▪ Tabla 80: Variables valoradas por el patrocinador con respecto a los otros patrocinadores. Fuente: Elaboración propia.	p. 908
▪ Tabla 81: Principales objetivos de Patrocinio. Fuente: Elaboración propia.	p. 912
▪ Tabla 82: Periodicidad del Acuerdo desde la perspectiva del patrocinador. Fuente: Elaboración propia.	p. 915
▪ Tabla 83: Periodicidad del Acuerdo desde la perspectiva del patrocinado. Fuente: Elaboración propia.	p. 915
▪ Tabla 84: Beneficios que conlleva la explotación o activación conjunta entre patrocinadores. Fuente: Elaboración propia.	p. 917
▪ Tabla 85: Niveles de Gestión en las Relaciones entre los Patrocinadores. Fuente: Elaboración propia.	p. 930
▪ Tabla 86: Factores propiciadores de Relaciones. Fuente: Elaboración propia.	p. 931

Conclusiones

▪ Tabla 87: Variables o factores propiciadores de relaciones. Fuente: Elaboración propia.	p. 964
▪ Tabla 88: Resultados obtenidos sobre las Hipótesis del trabajo. Fuente: Elaboración propia.	p. 968

1. Introducción.

1.1.- Planteamiento del problema. Justificación.

Los cambios que se han producido a escala mundial en la comunicación empresarial, y a nivel particular en España, debido a la globalización, la intensificación de la competencia, la aceleración de los cambios tecnológicos, la microsegmentación, las crecientes exigencias de los consumidores y los cambios estructurales debido a la crisis económica, entre otros factores, han conducido a las empresas a buscar alternativas para poder hacer llegar sus mensajes hasta su público, o bien para tratar de perfeccionar el uso de las herramientas de comunicación existentes, con el fin de obtener resultados más efectivos y rentables. Esto ha sucedido con técnicas como el patrocinio, herramienta de comunicación que ha adoptado un tinte más comercial en el siglo XXI, alejándose del matiz filantrópico de sus orígenes.

Las empresas han considerado al patrocinio como una opción en su plan de comunicación hasta nuestros días. Muestra de esto la encontramos en las inversiones que le destinan, tanto en el campo deportivo, como en otros ámbitos. En el primero ha crecido la inversión a nivel mundial y en nuestro país, situándose cerca de los 540 millones de euros en 2010.

El interés empresarial por esta técnica en el ámbito deportivo va siendo cada vez menos un capricho de altos ejecutivos y presidentes, convirtiéndose en una herramienta estratégica de negocio.

Apostar por el patrocinio ya no forma parte del azar. Los empresarios lo respaldan estudiando las ventajas y los inconvenientes de su participación, resultado de una gestión profesional, tanto por su parte, como por parte de los gestores y/o los patrocinados.

Por ese motivo necesitan saber **cómo emplear estratégicamente este vehículo de comunicación desde una perspectiva relacional y/o de red**, para conseguir una integración real de la marca en el evento y en el conjunto

de firmas presentes, pudiendo maximizar su participación, incluso más allá del propio patrocinio, por ejemplo mediante negocios futuros.

Recorriendo la evolución que ha tenido la gestión del patrocinio en el campo del deporte desde sus inicios hasta nuestros días, podemos afirmar que ha despertado el interés de estudiosos, académicos y profesionales, aunque su avance no se ha producido al mismo ritmo en estos 3 ámbitos. De ahí que muchos profesionales hayan gestionado el patrocinio mediante ensayo – error, mientras los académicos analizan lo desarrollado o plantean nuevas hipótesis en investigaciones experimentales. Estos trabajos se han plasmado en publicaciones diversas que más bien destacan por su escasez.

Un reflejo de este progreso se deja ver también en el reducido número de asociaciones nacionales e internacionales que se centran en el patrocinio. De hecho, en España ha desaparecido la única que reconocía el trabajo empresarial desde la perspectiva del mecenazgo, la Asociación Española para el desarrollo del Mecenazgo (AEDME). Es fuera de nuestro país¹ donde encontramos más representación en esta área, incluso más literatura sobre el tema. Por ello, los interesados en el patrocinio deportivo como objeto de estudio hemos tenido que acudir a fuentes de habla no hispana para conocer el estado de la cuestión hasta el momento.

Aún así, es una realidad el claro progreso en el uso del patrocinio deportivo. Se aprecia como con el tiempo se ha ido profesionalizando poco a poco su gestión, lo que nos permite identificar varias etapas.

La primera se sitúa en los años 80 y se caracteriza por el uso del patrocinio como una herramienta no integrada en el plan de marketing. Se trata de una década donde la gestión del patrocinio evoluciona, empezándose a usar como una técnica de comunicación en la que unos pocos se plantean cuestiones relacionadas con su gestión.

10 años después, en los 90, se puede hablar de cambios, ya que el patrocinio se concibe como un instrumento de comunicación que tiene que interactuar con variables del marketing *mix* y deben conocerse los resultados, evaluarlos y estudiar la repercusión de lo invertido.

¹ Principalmente en los Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Australia, Francia e Italia, entre otros países.

Por último, desde los 90 a la actualidad, se ha percibido un alto incremento del interés por parte de patrocinadores –principalmente-, patrocinado y gestores por explotarlo al máximo, estudiando cómo activarlo, emplearlo a nivel relacional y planteándose cómo usar las nuevas tecnologías para bien de propietarios de derechos y difusores.

Los trabajos sobre patrocinio han focalizado sus esfuerzos, a su vez, en 3 grandes áreas de estudio. La primera se ha caracterizado por tratar de explicar qué se entiende por patrocinio y por clasificarlo dentro del campo de la comunicación, tratando de establecer su dominio y respaldando el por qué de su crecimiento en el sector empresarial. La segunda se centra en evaluar los efectos de la técnica sobre la audiencia, creando muchos paralelismos con la publicidad. Y por último, la tercera, trata la definición de los objetivos y los motivos que llevan a las empresas a invertir su presupuesto en esta herramienta.

Cornwell y Maignan (1998), Walliser y Cornwell et al. (2005) manifestaron en sus publicaciones la necesidad de que las investigaciones futuras se dirigieran hacia el estudio de los factores de gestión del patrocinio y su activación. Años antes, Aguilar-Manjarrez et al. (1997), McCook et al. (1997) y Thjomoe et al. (2002) trabajaron el proceso de toma de decisión y de selección en el patrocinio, sin tener en cuenta parte de la realidad del proceso: la existencia de varias marcas en un mismo patrocinio, especialmente si hablamos a nivel profesional. Sucede lo mismo en el trabajo de Farrelly y Quester (2003) (2005) que contemplaron el patrocinio como un intercambio e interacción o relación horizontal, no considerando a los patrocinadores. Meenaghan (1998), Hoek (1998), Mason (1999), Olkkonen et al. (2000) y Olkkonen (2001) expusieron la obligación de que se diera la asociación y cooperación entre las partes de la relación de patrocinio, sin concretar a quiénes se referían, sobre quién recaía la responsabilidad de hacerlo, ni cómo efectuarlo, excepto Olkkonen et al. y Olkkonen que sí concretaron que las empresas tendrían que evaluar el evento a patrocinar, los recursos necesarios

para ello y las redes que pudieran surgir para vincular actividades y atar recursos con otros actores², sin puntualizar más allá de lo escrito.

Los investigadores de comunicación del siglo XXI demandan más trabajos sobre la gestión del patrocinio, ya que a pesar de los años de existencia de la técnica, su desarrollo no ha ido acorde a su tiempo de vida.

Aquellos estudiosos que han ido copando el campo de la gestión han puesto el punto de mira en la que efectúa un gestor, un patrocinador y/o un patrocinado en una actividad como una relación diádica, sin prestar atención al objeto de estudio de este trabajo: **la gestión del patrocinio en el ámbito deportivo cuando colaboran en una misma actividad distintas marcas**. El hecho de que varias marcas patrocinen un mismo acontecimiento es habitual, especialmente en el ámbito profesional y, en cambio, no ha despertado el interés hasta la actualidad. Si frecuente es ver a una marca tomando parte en una modalidad deportiva, también lo es que ésta esté con otras firmas, bien en la misma categoría de colaboración (por ejemplo: patrocinador principal), bien en otras (colaboradores, proveedores, socios, etc.). Todas están presentes compartiendo presencia en alguno de los elementos tangibles que el patrocinado/ gestor les entrega como contraprestación, pero no entablan relación alguna ni interactúan. De este modo están desaprovechando la oportunidad de impactar como un todo en la mente del público, evitando posibles confusiones o que destaquen una o varias marcas sobre las demás.

El patrocinio deportivo gestionado para que se enfoque entre los patrocinadores desde la perspectiva relacional y/o de red permitirá que las marcas que patrocinan un mismo evento o actividad se beneficien de las sinergias que pueden surgir entre ellas, lo que a su vez será positivo para el evento por la unidad y la cohesión que transmitirá, y para el gestor por mostrar su profesionalidad al trabajar la gestión a un nivel superior a como se está realizando actualmente.

² Siendo dichos actores los patrocinadores, el patrocinado, agencias de comunicación, organizadores locales del evento, medios de comunicación, etc. Pero en no se explicita en ninguno de sus artículos que los patrocinadores entran o deberían entrar en una relación para que se produjera un beneficio por el vínculo establecido, por lo que el objeto de esta Tesis Doctoral sería una aportación nueva al enfoque relacional.

Así pues, podemos decir que **los estudios publicados hasta la fecha presentan un enfoque limitado teórica y metodológicamente** (Meenaghan, 1991; Farrelly et al. 1997; Farrelly y Quester, 2005; Thwaites et al. 1998; Chadwick y Thwaites, 2005; Bühler, 2006, etc.) **en el campo de la gestión bajo una perspectiva relacional y/o de red.**

El Marketing Relacional (McGarry 1951, 1953 y Berry 1983), la Teoría del Procesamiento de la Información (años 60), la Teoría de la Balanza (Heider, 1958) y la Teoría de Red (Axelsson, Easton, 1992; Hakansson, Snehota, 1995) son algunas de las fuentes principales de las que se han nutrido aquellos trabajos que han tratado de definir el patrocinio desde la perspectiva relacional.

El Marketing Relacional de pioneros como McGarry y Berry trata la importancia de establecer interacción entre varios miembros de una red empresarial. Aquellos académicos que han adaptado este enfoque al patrocinio se han centrado más en la interacción entre los miembros de la red empresarial con sus públicos o entre las corporaciones y el patrocinado, como una relación bidireccional y no transversal.

La Teoría del Procesamiento de la Información, fue desarrollada inicialmente en 1948 por Claude Shannon. Se empleó para el patrocinio con el fin de demostrar que cuando se une un patrocinador con notoriedad a un evento que carece de ella, el acontecimiento se reviste de los valores que se desprenden de la firma patrocinadora, pudiendo incluso cambiar la percepción de aquellos que participan en el acto.

La Teoría de la Balanza de Heider aplicada al patrocinio se ha utilizado para explicar las actitudes que pueden llegar a despertar aquellas marcas que actúan como patrocinadoras en sus fans. Así pues, si la gente se siente identificada con un equipo o un deportista, aquella/s marca/s que lo patrocine/n será/n vista/s positivamente por estar asociadas al equipo o deportista favorito de esos individuos (Madrigal, 2000, 2001).

La teoría de Red es una extensión teórica del enfoque de interacción del marketing relacional, y su fin es dar sentido a lo que pasa en los mercados empresariales donde las empresas se encuentran dentro de redes de relaciones empresariales complejas. Lo que el enfoque de red añade al

enfoque de interacción es el conocimiento de que una relación no debe gestionarse aisladamente de otras relaciones, y representa un conducto de otras relaciones a través de los recursos que puede ofrecer y obtener de ellas (Easton, 1992).

Apreciamos como aquellas investigaciones que han estudiado el patrocinio han tratado de conocer cuáles son los aspectos clave para realizar una dirección eficaz, sin considerar la presencia de varias marcas como un aspecto a tener en cuenta por su influencia sobre los resultados de esa dirección.

Se necesitan más investigaciones que tomen en consideración al patrocinio como una herramienta de integración de más de dos marcas en un mismo acontecimiento, donde conviven firmas con distintas características y necesidades. Por ello la gestión se magnifica y dificulta, obligando a las partes implicadas (gestor, patrocinado y patrocinador) a plantear su participación generando relaciones entre el patrocinado y los patrocinadores y entre estos mismos, incluso redes de relaciones propias del complicado mercado en el que actúa el patrocinio, un escenario que se ha caracterizado por presentarse con un enfoque simplista y poco adaptado a la realidad del mercado competitivo y de las exigencias y de las expectativas de las marcas.

En este sentido, tratamos en el presente trabajo de dar respuesta a una serie de cuestiones, como las que se presentan a continuación: ¿Qué está pasando a nivel de gestión de patrocinio en el mercado español? ¿Tiene en cuenta la gestión efectuada en patrocinio deportivo la presencia de un número de marcas patrocinadoras como un grupo de firmas que se influyen entre sí, independientemente de que haya vínculo o no? ¿Deberían gestores, patrocinado y patrocinadores tener en cuenta este aspecto en cada paso de la gestión que efectúan para poder extraer una verdadera ventaja competitiva de la técnica? ¿Cuál es el motivo por el cual se plantea o no el patrocinio con un enfoque relacional y/o de red de redes?

1.2.- Objetivos de la investigación.

El planteamiento básico de esta investigación es:

Diagnosticar la situación de la gestión del patrocinio en el deporte ante la presencia de varias firmas en una misma propiedad, yendo más allá e indagando en el tipo de vínculos que se establecen entre las marcas participantes.

Se puede afirmar pues que la presente tesis doctoral tiene un objetivo general y cuatro objetivos específicos. El **objetivo general** es:

Averiguar cómo desarrollan los profesionales del patrocinio la gestión del patrocinio múltiple.

Este análisis se realiza intentando demostrar que la gestión de patrocinio múltiple planteada **con un enfoque relacional y/o de red sería beneficiosa para todas las partes**, y que por tanto, **aportaría valor añadido a la propuesta de patrocinio.**

Para alcanzar este objetivo general, se han perseguido **cuatro objetivos específicos**:

1. Conocer qué diferencias se perciben entre la gestión de un patrocinio individual o *single* y la gestión de un patrocinio múltiple. Se trata de, en primer lugar, describir fase por fase de la gestión cómo se efectúa ésta cuando en un evento o actividad hay presente sólo una marca para, en segundo lugar, detectar posibles diferencias cuando un profesional comercializa un evento a varias firmas. En esta línea, la descripción de cómo se efectúa la gestión en ambos casos permitirá **extraer las claves de cómo deben operar un gestor, un patrocinado o un patrocinador en un escenario con varios patrocinadores.**

2. Analizar cuáles son las características que deberían tener las marcas para poder compartir espacio en un evento con patrocinio múltiple. Para ello, es necesario que los profesionales se planteen qué particularidades deberían presentar las marcas para encajar en un mismo evento o actividad, con el fin de que beneficien a todos (otros patrocinadores y al patrocinado).

3. Estudiar los factores o variables que se tienen que dar en un patrocinio múltiple para que se establezcan relaciones entre los patrocinadores. En este sentido, los profesionales tendrán que indicar qué elementos se dan cuando se establece relación o relaciones entre dos o más marcas. Puede que los profesionales manifiesten la inexistencia de vínculos entre las firmas participantes, por lo que tendrán que cuestionarse acerca de los componentes necesarios para que surjan.

4. Acercarnos a cómo valoran los profesionales la existencia de posibles relaciones entre los patrocinadores. El fin de este cuarto objetivo es conocer de primera mano **cuál es el discurso de los profesionales acerca de la aplicación del enfoque relacional y/o de red a la gestión del patrocinio**, para saber qué viabilidad de implantación existe en el mercado nacional.

En síntesis, lo que se pretende por medio de estos objetivos es **dibujar un mapa de la situación de la gestión del patrocinio en España e identificar los aspectos clave de la gestión en el patrocinio múltiple**, estableciendo las similitudes y diferencias pertinentes con el patrocinio individual o *single*, facilitando a los gestores las claves para operar y extrapolando las funciones que todo buen gestor debería desempeñar a nivel de patrocinio en un mercado competitivo.

Estos objetivos se han formulado a partir de las siguientes **hipótesis**:

Hipótesis general: En una propiedad deportiva apoyada por diferentes marcas, la existencia de relación entre éstas, reporta beneficios a todas las partes implicadas, especialmente, al patrocinado y a los patrocinadores.

De la anterior se derivan las siguientes **hipótesis específicas y subhipótesis:**

H1: Desde la perspectiva del marketing relacional y la teoría de red, se debe contemplar el proceso de gestión del patrocinio como relaciones y redes de relaciones entre las marcas patrocinadoras, no como compartimentos estancos que adquieren la categoría de colaboración de manera aislada como si fueran patrocinadores individuales y únicos.

H1a: Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya **comunicación fluida** entre ellas.

H1b: Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya **compromiso** entre las partes (patrocinado, patrocinadores, gestor).

H1c: Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando exista **confianza** entre los patrocinadores según los gestores.

H1d: Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando surjan **tendencias oportunistas**.

H2: El patrocinio deportivo gestionado desde el enfoque relacional es una herramienta útil a nivel operativo y estratégico, lo que ayudará a los gestores en cada fase del proceso de gestión, especialmente, a evaluar la cartera de patrocinios para un patrocinado y/o un patrocinador.

H3: Existen diferencias significativas entre la gestión del patrocinio individual y la del patrocinio múltiple, que afectan a los aspectos claves de la intervención de los profesionales/agencias y de los patrocinadores.

1.3.- Diseño de la investigación.

Para lograr nuestros objetivos e intentar verificar las hipótesis de partida, hemos optado por realizar un estudio del sector mediante una **investigación cualitativa de carácter descriptivo y exploratorio**.

En primer lugar, hemos desarrollado una **investigación documental** que nos ha permitido conocer en profundidad el estado de la cuestión sobre el objeto de estudio, estableciendo el marco teórico de referencia desde el que se ha diseñado el trabajo de campo.

En cuanto a la **investigación descriptiva y exploratoria**, el primer paso ha sido seleccionar y justificar la técnica empleada, la **entrevista en profundidad**, razonando la **selección de la muestra** (expertos gestores y/o consultores responsables de la gestión del patrocinio en nuestro país, cuyo día a día se centra en trabajar en un patrocinio aplicado al deporte) y la **metodología** utilizada para la realización de las entrevistas.

El **análisis del discurso de los actores del patrocinio** nos ha permitido, por una parte, dibujar y analizar el estado de la situación de la gestión del patrocinio deportivo en España. Por otra, establecer comparaciones entre la gestión cuando hay una única marca (patrocinio individual o *single*) y cuando son varias las firmas patrocinadoras (patrocinio múltiple). Y, por último, plasmar la existencia o no de relaciones entre las marcas patrocinadoras y conocer las causas que propician tal escenario.

Como resultado de esta investigación, se ofrecen diferentes **conclusiones que quieren justificar las hipótesis planteadas y se construye un modelo de gestión del patrocinio múltiple con enfoque relacional y/o de red**, plasmando en un gráfico el **mapa de relaciones y/o redes de relaciones que pueden surgir**.

1.4.- Estructura de la investigación.

El trabajo de investigación que presentamos, se divide en tres grandes bloques, no independientes sino complementarios entre sí, que comprenden:

- La Introducción con el Planteamiento del Problema, los Objetivos, el Diseño y la Estructura de la investigación (bloque 1).
- El Marco Teórico con la Revisión Bibliográfica (bloque 2).
- El Trabajo de Campo y las Conclusiones (bloque 3).

El primer bloque tiene como objetivo presentar el trabajo en su conjunto mediante una introducción breve y general.

El segundo bloque, que ocupa la parte más extensa de la tesis doctoral, es el referente a la revisión bibliográfica. Incluye 5 apartados que responden a aspectos concretos sobre el objeto de estudio: antecedentes del patrocinio (apartado 1), estructuras de organización de la técnica (apartado 2), la gestión del patrocinio por fases (apartado 3), el patrocinio como herramienta para gestionar la marca (apartado 4) y el patrocinio y sus relaciones (apartado 5).

A partir de esta revisión, se diseña el trabajo de campo, se concreta la metodología a emplear, se formulan las hipótesis y se establecen los objetivos del análisis, lo que corresponde al tercer bloque. Además, esta parte de la tesis reúne el análisis de contenido, la presentación e interpretación de los resultados, las conclusiones y el modelo de gestión del patrocinio múltiple, incluyendo un mapa de red de las relaciones y las funciones de un gestor profesional ante un patrocinio múltiple. Así mismo se incorporan diferentes anexos donde se presentan informaciones complementarias al trabajo, como el documento que resume el análisis de entrevistas a profesionales procedentes de fuentes secundarias, el cuestionario de las entrevistas en profundidad de la fase 1 y de la fase 2 o la transcripción de las entrevistas (en soporte CD).

Para cerrar este punto, exponemos a continuación un resumen de lo tratado en estas primeras páginas mediante un gráfico:

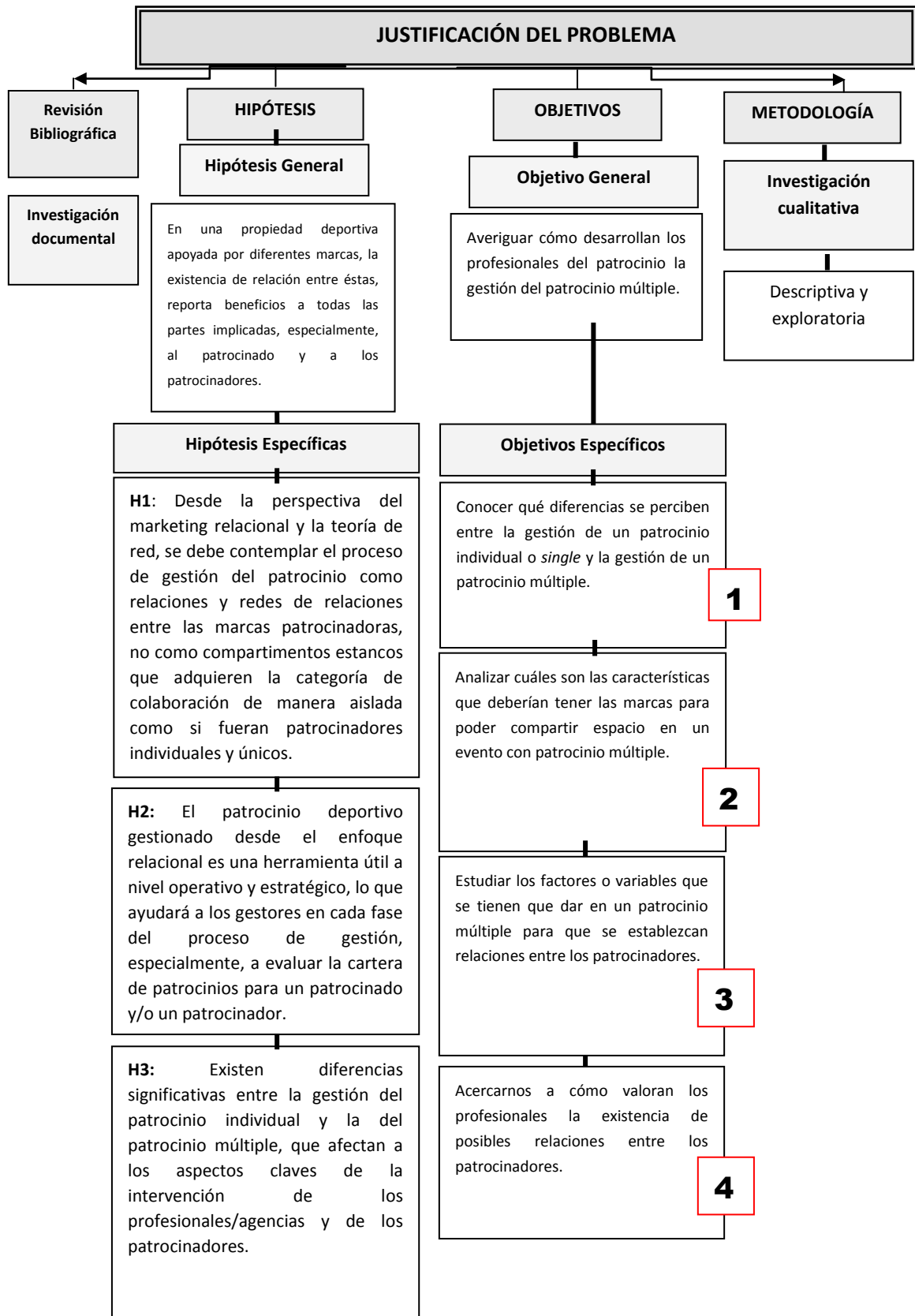


Gráfico 0: Síntesis del proceso de investigación.

2. Marco Teórico

2.1.- Apartado 1. El Patrocinio: Características.

En este apartado realizaremos un recorrido histórico por los orígenes del patrocinio. A continuación, aportaremos una serie de definiciones que puedan aproximarnos a qué se entiende por patrocinio y otras técnicas de comunicación que pueden emplearse tanto como sinónimas como antónimas. Tras la delimitación conceptual de la herramienta de comunicación que aquí nos ocupa, reuniremos los principales campos de investigación publicados en la literatura. Una vez finalizados estos apartados, concretaremos qué tipologías de patrocinio podemos encontrar y desarrollaremos aquellos ámbitos de aplicación que mayor interés han suscitado entre académicos y profesionales para, finalmente, dar unas pinceladas acerca de la cantidad de inversiones que se le destinan tanto a nivel mundial como nacional.

En fe del buen acogimiento y honra que hace Vuestra Excelencia a toda suerte de libros, como príncipe inclinado a favorecer las buenas artes, mayormente las que por su nobleza no se abaten al servicio y granjerías del vulgo, he determinado sacar a la luz al Ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha, al abrigo del clarísimo nombre de Su Excelencia, a quien, con el acatamiento que debo a tanta grandeza, suplico le reciba agradablemente en su protección (Cervantes, 2004, pp. 7-8).

Si buscamos un precedente sobre la antigüedad y función del patrocinio en la historia de las artes y las letras, difícilmente encontraremos otro más insigne que el de Miguel de Cervantes, quien lo reconoce en la persona de su mecenas, el Duque de Béjar, Don Alonso López de Zuñiga y Sotomayor y que agradece en la dedicatoria de Don Quijote de la Mancha.

No eran muy diferentes las motivaciones del Duque de Béjar para patrocinar a Cervantes o el Duque de Osuna, don Pedro Téllez-Girón para con Francisco de Quevedo, que las actuales de las grandes empresas para patrocinar eventos artísticos o algunos deportivos: el prestigio y el reconocimiento por parte de la sociedad que lo valora. Y, desde luego, una cultura de responsabilidad de los magnates del Siglo de Oro para con las artes y las letras.

2.1.1.- Antecedentes.

En este apartado presentaremos las raíces del patrocinio para conocer por qué y cómo ha evolucionado.

Cierto es que con mucha probabilidad las primeras manifestaciones de patrocinio no comercial, conocido como mecenazgo¹ se dieron en las primeras culturas urbanas que aparecieron. La cultura egipcia y sus condicionantes artísticos son un exponente de la necesidad de un tipo de patrocinio sobre artistas para que éstos pudieran realizar sus trabajos con tranquilidad económica. El mismo consumo de arte en función de las motivaciones de la religión y su proyección al más allá, con la construcción de grandes mastabas y tumbas rellenas de objetos que sirvieran al magnate en su vida ultratumba, implicaba la existencia de una protección del artista o artesano de la época para proveerle de materiales y asegurar su existencia.

La civilización griega también necesitó de apoyo aunque en este caso no tanto para consumo de arte en el sector privado como para el público, que en buena parte asumió el Estado y lo financió; pero tampoco tenemos noticias fieles de una estructura de mecenazgo suficiente como para considerarlo importante en el entorno artístico griego.

En Roma no sólo hallamos esta estructura sino también un modelo tipo de mecenas que dio nombre a la función: Cayo Cilnio Maecenas (68-8 a.C.) Fue un político romano, consejero de Octavio Augusto, que protegió y financió a escritores preferentemente, entre ellos a Horacio y Virgilio entre otros. Virgilio le correspondió componiendo las *Geórgicas* que le dedicó.

¹ El término mecenazgo se usa en la actualidad como sinónimo de padrinazgo, o como también se conoce, *patronage*. Consiste en el apoyo “altruista” a causas como las artes, la investigación o cuestiones sociales relacionadas con la comunidad. Entrecorramos la palabra *altruista* porque consideramos que, aunque no se beneficiaban económicamente de su colaboración, obtenían prestigio, reputación, fama y estima, por lo que sí se hacía con una intención de conseguir algo, aunque fuera un intangible. Esta visión, desde la perspectiva marketiniana diríamos que lo que pretendían los mecenas era incrementar su capital de marca (ver apartado Las Marcas y el Patrocinio). Para conocer los aspectos que diferencian al mecenazgo del patrocinio comercial o esponsorización véase el apartado 2.1.2.2.

Sin embargo parece ser que Mecenas no tenía un fin, en realidad, tan desinteresado como pudiera parecer. Más que patrocinar a escritores desconocidos o noveles, acostumbraba a apoyar valores ya consagrados o, como mínimo, en el buen camino del éxito. Ante todo era un político que le interesaba más que el arte, el poder, y utilizaba a los escritores en su ambición. En cualquier caso es el primer *mecenas* del que se tiene una noticia clara e indiscutible.

Como indiscutible fue la aportación de él y sus posteriores émulos en el desarrollo de las artes en la Roma Clásica. Su función fue esencial e imprescindible para el auge y esplendor de la cultura romana, y Marcial, ya en el siglo I de nuestra época dijo: “Mientras haya mecenas no faltarán Virgilio”.

La caída del Imperio Romano inició una oscura etapa en la historia de Europa, en la que el arte no fue la principal preocupación de los europeos. Sin embargo no dejó de producirse arte ni se dejaron de escribir prosa y poesía. No puede hablarse ni en la Alta ni en la Baja Edad Media de un mecenazgo en el sentido estricto, aunque los monasterios y los grandes obispados ejercieron una función hasta cierto punto similar. Allí se refugiaron artistas y escritores amparados en las órdenes sagradas y en la relativa seguridad física y económica de dichos centros religiosos.

Se tienen noticias fehacientes de algunos reyes y duques que protegieron de manera especial el arte y la cultura. Quizás el personaje más destacado fue Carlomagno (742-814), que fundó una Escuela Palatina al frente de la cual puso a Alcuino de York y el *Scriptorium* de Aquisgrán que devino en un modelo para las futuras universidades.

Pero durante toda la Edad Media, fue la Iglesia la que aglutinó toda la cultura y, consecuentemente, organizó las redes de apoyo y control de la misma. No hubo prácticamente arte fuera de la Iglesia y tampoco hubo posibilidades económicas para un artista fuera de ella.

La Iglesia desempeñaba un papel fundamental en la sociedad de aquella época en el conjunto del Occidente cristiano. Aquella era una sociedad sacralizada en la que la mayoría de los actos individuales o colectivos estaban impregnados de un formalismo religioso. La Iglesia era una potencia económica, social y política. Los obispos y abades, situados al frente de extensos dominios y con numerosos vasallos bajo su mando, eran equiparables a los magnates de la nobleza laica, formando unos y otros la clase feudal dominante (Valdeón, Muñón, 1982, pp. 77-78).

Durante los últimos siglos de la Edad Media y con el desarrollo del poder de los reyes fueron éstos los que asumieron funciones de mecenazgo. Alfonso X el Sabio (1221-1284) es un claro ejemplo de este tipo de reyes que patrocinaban la cultura en cualquiera de sus acepciones. Patrocinó la Escuela de Traductores de Toledo y también versiones al castellano de varias obras como *Calila e Dimna* o el *Lapidario*, además de promocionar la lengua vernácula de modo y manera que la convirtió en una lengua culta. Esto, naturalmente, independiente de su propia producción literaria.

El final de este periodo, ya en los albores del Renacimiento, se produce un hecho trascendental que, de alguna manera, entra en el concepto de patrocinio, con todos los matices que se quiera: el descubrimiento de América. Y es que la financiación del mismo por los Reyes Católicos, no deja de ser el patrocinio de una expedición de descubrimiento que, en aquel momento, no tenía un claro desenlace.

El Renacimiento, ya en el siglo XVI, significa el estallido del mecenazgo como actividad trascendente en el mundo del arte debido a la explosión financiera y organizativa de esta época, la cual se caracterizó por cubrir Europa de iniciativas de mecenazgo, además de incrementar el interés en el campo de un coleccionismo que abarcaba desde las Bellas Artes hasta las más variadas curiosidades, fruto del interés de cada uno.

Esta explosión de mecenas, muy relacionada como se ha dicho con la aparición del coleccionismo, fue uno de los motivos del florecimiento de las Artes en este periodo. Desde el Papa, caso de Julio II (1443-1513), Giuliano della Rovere- perteneciente a una familia de grandes mecenas y

coleccionistas- con Miguel Ángel (1475-1564), o el papa León X (1475-1521) Giovanni de Lorenzo di Médici -de la familia que puede considerarse los mayores mecenas del Renacimiento y posiblemente de la historia de Europa- con Rafael (1483-1520) y Bramante (1444-1514); hasta la mencionada familia Médici que patrocinaron gran número de artistas y escritores: Juan de Médici (1360-1429) con Masaccio (1401-1428), Cosme de Médici (1416-1464) con Donatello (1386-1466) y Fra Angélico (1390-1455), Lorenzo de Médici (1449-1492) con Miguel Ángel y un largo etcétera.

Hasta el gran Leonardo da Vinci (1452-1519) estuvo patrocinado, en este caso por César Borgia (1475-1507), aunque también por la familia Médici.

España no fue una excepción en este afán por el coleccionismo y el patrocinio de artistas. Carlos I (1500-1558) y su hijo Felipe II (1527-1598) fueron mecenas de muchos pintores como Tiziano (¿1476?-1576), El Greco (1541-1614), Sánchez Coello (1531-1588) -pintor de cámara de Felipe II- y de obras como El Escorial o la Catedral de Valladolid. La colección de pinturas que reunieron los reyes de la Casa de Austria fue la base del actual Museo del Prado (fundado en 1819), también las colecciones reunidas por los reyes y la nobleza europea son la base de muchos de los museos actuales.

Pero además del mecenazgo real, de la Iglesia y de las grandes familias, el coleccionismo adquiere importancia cuando, a partir del Renacimiento, el arte deja de ser un mercado de demanda- hasta el momento las obras se realizaban sólo por encargo- para ser también un mercado de oferta, estimulado por el consumo de la burguesía (Clotas, 2008, pp. 38-39).

Este modelo de patrocinio, fundamentado en el mecenazgo de la realeza y las grandes familias de la nobleza, se mantendrá prácticamente igual durante los siglos siguientes hasta bien entrado el siglo XIX. La mayor parte de los grandes pintores, especialmente, se convirtieron en pintores de cámara y no trabajaron tanto para la burguesía como para las grandes casas. Pero cierto es que la burguesía comenzó a comprar arte más por emulación a la nobleza

que por un interés específico en dicho arte, como siempre con matices y excepciones.

Hay que llegar al siglo XIX para que esta burguesía, sus grupos más destacados económicamente, fuera sustituyendo, paulatinamente, a la nobleza e incluso a la realeza. Aunque el modelo de patrocinio personal, no empresarial, se mantuvo. Dos ejemplos de este periodo fueron, en nuestro país, Antonio López (1817-1883) marqués de Comillas – no se trataba de un noble, sino de un indiano enriquecido en Cuba y que de vuelta a España se dedicó al transporte marítimo- que entre otras cosas patrocinó la Universidad Pontificia de Comillas, y Eusebio Güell (1846-1918) yerno del anterior y también un indiano de Cuba que amasó una considerable fortuna y patrocinó la obra del arquitecto Antonio Gaudí (1852-1926).

Este proceso se dio en toda la civilización occidental, con especial incidencia en los EE. UU., que de alguna manera tomaron el relevo, durante el siglo XX al mecenazgo europeo llevando sus acciones de patrocinio a la empresa y la banca aunque sin llegar al modelo actual, porque casi siempre fueron personalizados en nombre propios y no en marcas empresariales. Esta nueva acepción del patrocinio aparece después de la II Guerra Mundial

Hace ochenta años la sociedad mercantil era el instrumento de sus propietarios y una proyección de sus personalidades. Los nombres de esos empresarios- Carnegie, Rockefeller, Harriman, Mellon, Guggenheim, Ford- se conocían en todo el país. Y siguen siendo conocidos, pero ahora a causa de los museos de arte y de las fundaciones filantrópicas que crearon. Por el contrario, los hombres que dirigen hoy las grandes sociedades son desconocidos (Galbraith, 1980, p. 20).

En definitiva, el proceso de patrocinio ha variado desde los tiempos del Renacimiento a la par que la propia sociedad. Hoy son las empresas las que han tomado la dirección de este mecenazgo y, en buena parte, lo han diversificado. El deporte, que en otras épocas no fue un campo prioritario en el patrocinio, se ha convertido ahora en uno de los mayores receptores de fondos provenientes de este sector. Y las grandes empresas han sustituido tanto a la nobleza como al industrial enriquecido.

Y hasta es posible determinar una fecha para el moderno patrocinio, 1967 en el Business Committee for the Arts, presidido por David Rockefeller, presidente del Chase Manhattan Bank. En este momento comienza el nuevo tipo de patrocinio empresarial. Aunque desde luego no fue el primero ni siquiera la idea surgió en EE. UU, más bien parece que fue en Francia y a finales de la década de los setenta. Pero lo cierto es que tanto 1967 como el Business Committee for the Arts, fueron dos referencias.

2.1.2.- Definiciones y conceptos.

A pesar de la madurez de esta modalidad de comunicación comercial, todavía no se ha logrado una clara delimitación de sus conceptos básicos. Hasta 1996 no se había encontrado una definición aceptada por parte de los implicados (Conwell, Maignan, 1998).

La convivencia de términos diversos para poder referirse a una misma cosa, es la resultante de esta indeterminación terminológica. Así pues sabemos que en Inglaterra se emplean vocablos como *sponsorship* y *patronage*, equivalentes a *sponsoring* y *mécénat d'entreprise* en Francia o *sponsorizzazione* y patrocinio en Italia. En los Estados Unidos se emplea un amplio abanico de términos como: *patronage*, *philanthropy*, *support*, *grant-making*, *giving*, *donation*, *underwriting*, *contribution*, *sponsorship*, etc. Muchos de ellos se emplean para referirse a la unión e intercambio entre una empresa y una actividad, evento, equipo o persona a cambio de que la primera pueda explotar dicho vínculo para su consecución de objetivos de marketing y comunicación, mientras que la segunda pueda beneficiarse del respaldo de dicha compañía para poder desarrollar su actividad.

Muestra también de esta confusión, tal vez como consecuencia de ella, es la dificultad de diferenciación entre el patrocinio y otras disciplinas afines a ésta.

Tanto en Francia, Gran Bretaña, Italia, Alemania como en España, el patrocinio se vincula con la publicidad, especialmente. Es evidente que, entre ambas formas de comunicación existen similitudes, pero también diferencias. El patrocinio o técnica de comunicación comercial por el evento está muy ligada a la política de imagen de una empresa, al igual que lo está la publicidad, pues comparten este objetivo. La distinción se encuentra en que el patrocinio está más próximo a las relaciones públicas que a las acciones y mensajes directos y explícitos de la publicidad (Erdogan, Kitchen, 1998). Además, en el patrocinio no existe un mensaje publicitario, sino más bien todo lo opuesto. El patrocinio se caracteriza por emitir mensajes indirectos y sutiles a través de la difusión de la imagen de marca o de empresa (Porrás, 1985). El hecho de que aparezca la marca en espacios típicamente publicitarios como vehículos, ropa, banderolas, folletos, vallas, etc. confunde a la hora de delimitar si se trata de publicidad o de patrocinio. Según Manuel Parés i Maicas (1994, p. 186) será patrocinio si se da “cuando tiene lugar el acontecimiento”. Siguiendo esta afirmación, el empleo de cualquier técnica de comunicación en un evento se trataría de patrocinio, y no es así, ya que en un acontecimiento se pueden realizar desde acciones de *hospitality* (relaciones públicas con un *target group* VIP) a promociones, en muchas ocasiones como contrapartidas al patrocinador por la categoría adoptada, y no por estar ahí se les llama patrocinio, sino que forman parte del programa de patrocinio. Como declara Cégarra (1994) el patrocinio y la publicidad son técnicas complementarias de un plan de marketing integrado, al igual que lo son las relaciones públicas, las promociones de venta o la venta personal que deben combinarse para complementarse de la forma más rentable (Meenaghan, 1991).

Además, no hay que olvidar que el mensaje publicitario no es percibido del mismo modo por la audiencia que una acción de patrocinio, siendo la valoración del público más positiva en el segundo caso que en el primero. Percepción que puede variar según el área de patrocinio, empresa patrocinadora, países y rasgos culturales. Además, con el patrocinio una marca puede asociarse una serie de connotaciones propias del evento y a la

inversa, mientras que en publicidad, esta transacción de valores no sucede². Turner señala que, en el caso de la publicidad, el anunciante tiene todo el control sobre su aparición, mientras que en el patrocinio ese dominio no es tal (Turner, 1989, p.12)

Pero a pesar de haber autores que defienden esta postura, encontramos otros como Witcher, Craigen, Culligan y Harvey (1991) o Calderón, Nicolau y Más (2003) que asimilan al patrocinio con la publicidad.

Es bastante habitual que en países europeos se asocie el patrocinio, además de a la publicidad a las relaciones públicas y a la promoción. La promoción de ventas está orientada a lograr una comunicación directa entre el consumidor y el anunciante o éste y la distribución desarrollando una estrategia *pull*. La comunicación *pull* atrae, sugiere o propone la marca a un público conocido, bien porque ya es cliente o porque está interesado de antemano. La comunicación *pull* está más guiada a la imposición o intrusión, ya que se basa en la interrupción de una acción para conseguir la atención. En cambio, el patrocinio no busca la intromisión, pretende llegar hasta el *target group* de manera delicada y perspicaz para no transgredir su intimidad, sino participando en ella. Como indican Sahnoun y Doury (1990, p. 229) la promoción de ventas se concibe frecuentemente como “una operación satélite” de las acciones de la esponsorización³. Pero hay autores como Adcock et al. (1995) que definen el patrocinio como un tipo de promoción de ventas que busca crear oportunidades de *publicity*. Nada más lejos de la realidad.

También se suelen comparar el patrocinio y el mecenazgo para fijar similitudes y/o diferencias entre ellos. Por ejemplo, Lambin considera al patrocinio y al mecenazgo como herramientas propias de las relaciones públicas, por ello las agrupa bajo la denominación: “publicidad institucional” (Lambin, 2003). Idea de la que discrepa Weil (1992), puesto que considera que

² Véase Javalgi, Traylor, Gross, Lampman (1994); Hoek, Gendall, Jeffcoat, Orsman (1997) y Bloxom (1998).

³ Para profundizar respecto a las similitudes y divergencias entre el patrocinio y la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas, véase Parés i Maicas, M., 1994, pp. 185-190.

tanto el patrocinio como el mecenazgo no pueden reducirse a meros discursos, en cuanto son manifestaciones de la personalidad corporativa.

Como conclusión de lo expuesto extraemos que ni el patrocinio ni el mecenazgo son como la publicidad, las promociones, la *publicity* o las relaciones públicas, aunque bien es cierto que interaccionan con ellas en determinados momentos por su integración en el *mix* de comunicación integral y aprovechan las sinergias que se producen. Según Szybowicz y Magistrali (1990), las principales diferencias del patrocinio y del mecenazgo con respecto al resto de técnicas de comunicación son: el mensaje, los medios y soportes elegidos, la estructura de las audiencias, el objetivo y las motivaciones de la audiencia. Además, si forman parte de las estrategias corporativas, conseguirán proyectar la identidad de la empresa, algo difícil de conseguir a través de la publicidad por el marco actual (saturación de mensajes similares de productos o servicios iguales, fragmentación de las audiencias, falta de credibilidad del mensaje, etc.). Una condición que se puede dar a través del patrocinio y del mecenazgo, siempre y cuando exista coherencia entre la empresa y el evento o actividad a apoyar. Si así sucede, el *target group* (sea el externo o el interno de la compañía) percibirá una serie de valores vinculados a las dos partes, de manera que podrá generarse el sentimiento de orgullo y fidelidad emocional al estar vinculado a la marca (Ries, Ries. 2003).

La defensa de teorías contrarias como que términos como el patrocinio, la esponsorización, el mecenazgo, la filantropía, la subvención y últimamente, la Responsabilidad Social Corporativa son sinónimos, o la idea contraria, que patrocinio y la esponsorización son la cara de una misma realidad evolucionada⁴ contraria a mecenazgo, filantropía, responsabilidad social corporativa, etc. dificulta la labor de realizar una definición del concepto del estudio. Ciertamente es que cada uno de ellos tiene sus matices propios, pero en el lenguaje común, y también en la literatura doctrinal, en muchas ocasiones se utilizan indistintamente.

⁴ Véase Gómez Parro (2007).

Localizamos definiciones en las que sus autores emplean indistintamente dos conceptos: patrocinio y esponsorización, o utilizan este último. La esponsorización es la actividad importada de los Estados Unidos que consiste en términos generales en apoyar de diferentes formas a una persona o entidad, con la finalidad de obtener unas repercusiones, especialmente, publicitarias.

Según el país implicado en la definición de este término observamos que se decantan por un autor u otro para explicar qué entienden como tal. Por ejemplo, los artículos de procedencia inglesa aluden a la aportación de Meenaghan (1983, p. 9) “the provision of assistance either financial or in-kind to an activity by a commercial organization for the purpose of achieving commercial objectives”⁵. También es comúnmente aceptada la definición dada por IEG (International Events Group) en 2003, una de las fuentes líderes de información en la industria del patrocinio. El concepto hacía hincapié en la relación y transacción establecida entre las partes: “The relationship between a sponsor and a property, in which the sponsor pays in cash or in kind fee in return for access to the exploitable commercial potential associated with the property”. En 1991 surgieron más versiones de carácter general a partir de ésta, con un inconveniente, no perfilaban la naturaleza del patrocinador. Los trabajos franceses emplean la de Derbaix et al. (1994). Mientras que los alemanes nos remiten al trabajo de Bruhn (1987).

Cuando se introdujo el vocablo en nuestro país, disponíamos de los términos mecenazgo y patrocinio. Este último venía a ser muy similar a la esponsorización, pero no lograba abarcar todo el sentido que englobaba la técnica de comunicación madre. Así pues, los teóricos razonaron que *sponsoring* venía a significar lo mismo que la unión de patrocinio y mecenazgo. Si patrocinio es la traducción aceptada, este término debería recoger actividades más generales y no limitar el vocablo patrocinio al ejercicio deportivo y el mecenazgo relacionarlo sólo con la cultura.

⁵ Limitar su influencia sólo a los profesionales y académicos de habla inglesa es restringir mucho la influencia que tuvo su definición a nivel mundial, ya que es una de las citadas más a menudo. También se suele referenciar al tratarse el primer autor que empleó el término patrocinio o esponsorización comercial, con el objetivo de distinguirlo claramente del término patrocinio sin fin de lucro o mecenazgo.

Hubiese sido más sencillo castellanizar el término, tal y como sucedió con vocablos como marketing, pero los lingüistas se resistían a adoptar un vocablo no español. Defendían la existencia de conceptos⁶ que sí podían traducir el “extranjerismo”⁷ que se pretendía introducir. Por el contrario, algunos investigadores y analistas de la disciplina, rehusaron esta propuesta de solucionar el problema con lo que ya existía, puesto que ratificaban que el vocablo patrocinio no era lo suficientemente amplio para abarcar las acciones que se realizan con la esponsorización, por tanto, avalaban el proceso de castellanización de la palabra *sponsor* y sus derivaciones.

Cientos de libros y estudios tratan la dificultad de encontrar términos que traduzcan tecnicismos empleados en otras lenguas y necesitan incorporarse a nuestro vocabulario. Ya decía Heidegger: “no se asusten, que el lenguaje técnico provoca constantes enfrentamientos con el ser humano que ha de utilizarlo”. La proliferación y profusión de terminología científica no es nueva y la muestra de ello se plasmará en este apartado.

El proceso consistió en añadir una “e-“ delante de la “s” líquida. Y para la acción “sponsoring”, la designaron “esponsorización” (Barrera, Blasco, Correodoira, Heredia, Jaque, Bulnes, Lamothe, Domingo, Jiménez, etc.)

Vicente Domingo es otro de los autores que identifica patrocinio y esponsorización como defiende Jiménez Díaz:

A nuestros efectos, consideraremos como términos idénticos los de patrocinio y esponsorización, ya que este último no es otra cosa que el resultado de la adopción del neologismo latino *sponsor* o *sponsorship*, cuyos significados no difieren sustancialmente de los que corresponden a los términos españoles patrocinador o patrocinio, salvo, quizás, por el hecho de que la esponsorización haya terminado por identificar una variante del patrocinio más utilizada en el mundo del deporte (Jiménez Díaz, 2004, pp. 13-14).

⁶ Se referían a los términos patrocinio, padrinazgo, protector, fiador, etc.

⁷ Los lingüistas españoles consideraban el término *sponsoring* un anglicismo, pero tras su estudio etimológico resultó ser un neologismo latino.

Como consecuencia de la existencia de defensores y detractores de la castellanización del término *sponsor*, se produce la convivencia de ambos términos, patrocinio y esponsorización. A estos se les sumaron otros como mecenazgo, padrinazgo, filantropía, etc. avalados por autores que los consideraban sinónimos, lo que transfería una mayor confusión conceptual.

Tras la revisión de la literatura y las diferentes definiciones dadas, hemos observado dos vertientes: la presentada por aquellos autores que defienden que el patrocinio y el mecenazgo son una misma cosa, es decir, aquellos que emplean ambos términos como si fuesen sinónimos, y la de los que apuestan por la postura totalmente diferente.

2.1.2.1. El patrocinio y el mecenazgo como sinónimos.

De las definiciones consultadas en el trabajo previo a la Tesis Doctoral, se realizó un análisis diacrónico del que obtuvimos como resultado que una buena parte de los profesionales, investigadores o docentes que se refieren a este fenómeno tratan casi sin diferenciación al patrocinio y al mecenazgo.

Esta ambigüedad terminológica ha desencadenado la posibilidad de considerar que se trate de un mismo fenómeno. Parés i Maicas (1994, p. 24) apoya su explicación de por qué se produce esta situación, apelando al “uso social [que se ha hecho] de la herramienta”. Por ello, en la práctica encontramos tantas confusiones.

Gross, Taylor y Shuman manifiestan en su artículo: “En el ámbito anglosajón se considera el patrocinio como el mecenazgo, por lo que no tiene cabida ninguna actividad de patrocinio que lleve alguna referencia mercantil” (Gross, Traylor, Shuman, 1987, pp. 9 -13).

Por el contrario, Meenaghan (1991, p. 10) destaca en su definición sobre patrocinio la vertiente más comercial: “commercial sponsorship is an investment in cash or in kind, in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity”. Aclara qué es para él el patrocinador centrándose en aquello que adquiere para obtener tal

condición: la exposición exponencial que la actividad tiene en términos de audiencia y la imagen asociada con esa actividad en términos de cómo se percibe.

Sahnoun y Doury (1990) son contundentes en sus explicaciones al respecto: “son dos nombres para una misma cosa”. Al igual que Martínez y Díaz (1990) que utilizan indiscriminadamente un término u otro como les place. Ambas autoras orientan tanto el patrocinio como el mecenazgo bajo una visión social cuyo único objetivo es que la sociedad considere a la empresa patrocinadora una más de la comunidad. Y el patrocinio es mucho más que eso.

Szybowicz y Magistrali (1990, p.16) están de acuerdo con que no existe apenas distinción. Ellos utilizan los términos patrocinio, mecenazgo, padrinazgo, esponsorización y colaboración con el mismo significado. No comprenden el debate surgido para fijar los límites ni la disensión entre estos conceptos, pues para ellos apenas existen desigualdades en comparación a los numerosos puntos en común. La única diferencia que destacan es la del tiempo que se tarda en conseguir beneficios de comunicación tras la transacción entre ambas partes. El patrocinio busca resultados inmediatos, mientras que el mecenazgo fija su alcance a largo plazo.

Charo Porras (1995) es otra de las autoras que adopta como sinónimos al patrocinio, mecenazgo, *sponsoring*, esponsorización, filantropía, padrinazgo, etc. e incluye como objetos de este apoyo a actividades dispares entre ellas: asistencia social, cívica, cultural, científica, deportiva, de cooperación para el desarrollo, de defensa del medio ambiente o de fomento de la economía social, hasta incluso, la investigación (Porras, 1995, p.13). Para esta autora, lo óptimo es emplear un único concepto que agrupe los citados líneas arriba como es “comunicación por el acontecimiento”, postura defendida también por Giannelloni años antes (1989) o Cégarra (1987) que la denomina de manera muy similar: “la promoción por la acción”.

Martínez Fernández; Orosa; Sánchez Hernández y Rodríguez Campo (2005) emplean la expresión que Martínez (2004) usó para aglutinar al patrocinio y al mecenazgo, lo que puede ayudar en momentos de incertidumbre. Lo designan Comunicación por Acción porque se centra principalmente en destacar que es el acontecimiento o el evento la esencia, la clave sobre la que gira la acción.

Así pues, si se pretende establecer diferencias entre estos conceptos, necesitamos buscar otros elementos como el origen, la finalidad perseguida, el sujeto que interviene, etc. como factores de tal distinción, como apreciamos en las aportaciones que se plasman a continuación.

2.1.2.2. El patrocinio y el mecenazgo elementos diferentes: Criterios de distinción.

La realidad verifica la falta de transparencia y la confusión al delimitar conceptualmente el patrocinio y el mecenazgo. Son varios los puntos de coincidencia entre ambos, aunque como muchos autores estiman, hay diferencias con suficiente peso como para darles entidad propia.

Plat-Pellegrini y Cornec (1985) con el fin de establecer distinción entre patrocinio y mecenazgo, argumentaban que eran las motivaciones del patrocinador y del mecenazgo las que conseguían tal fin puesto que, el patrocinador buscaba ser visto y citado en los medios, mientras que el mecenas se caracterizaba por ser más discreto.

Fraiz y Alén (2003), Méndiz (2001), Rodríguez del Bosque et al. (1997), Amado (1993), Sleight (1992) y Sahnoun (1986), entre otros, subrayan como básicas las siguientes variables de diferenciación:

a) La imagen:

El mecenazgo muestra a la empresa implicada en la vida social, mientras que el patrocinio permite que la empresa y su marca obtengan imagen de marca: *branding*.

b) El público objetivo:

El mecenazgo se dirige a un público objetivo más concreto, más específico; el patrocinio actúa para audiencias más cuantiosas donde puede la marca explotar publicitariamente su vinculación.

c) La temporalidad:

El mecenazgo busca alcanzar objetivos a largo plazo sobre la imagen; en tanto que el patrocinio busca rentabilizar el acontecimiento a corto plazo.

d) Los objetivos:

El mecenazgo tiene como fin principal fomentar la imagen de marca o de la empresa a través de su incorporación a los valores sociales más relevantes de la sociedad; mientras que el patrocinio busca obtener, especialmente, imagen y notoriedad desde criterios puramente comerciales.

Jiffer y Roos presentan una definición centrada en los beneficios que la compañía puede conseguir y mencionan la importancia de medir los objetivos planteados:

Sponsorship is a business method for communicating and marketing which in the short and long term, has the aim of contributing to the sponsor's brand awareness and image, as well as increasing the sponsor's sales. Sponsorship should benefit all those involved and lead to a result that can be measured against predefined objectives. (Jiffer; Roos, 1999, p. 25).

e) La elección de la actividad:

En el mecenazgo no suele haber relación entre el acontecimiento y la actividad de la empresa que lo lleva a cabo; en el patrocinio debe darse dicha relación entre el evento y los productos que comercializa el patrocinador, especialmente cuando el anunciante muestra sus bienes en plena actuación para transmitir credibilidad a los receptores con respecto a sus características y funcionalidad.

f) Ámbito de aplicación:

Normalmente, el mecenazgo se centra en la cultura y en las causas sociales; el patrocinio se dirige más hacia actividades relacionadas a eventos de interés masivo como espectáculos deportivos, musicales, etcétera. Aunque también combina la capacidad de poder alcanzar nichos del mercado.

Las siguientes aportaciones, aunque no explícitamente, designan a la acción del mecenazgo para apoyar actividades culturales o relacionadas con las artes. Así pues, podemos deducir que las acciones que no pertenezcan a este ámbito se denominaran de otra manera, tal vez, patrocinio. Esta es otra vertiente del proceso de determinar etimológicamente al patrocinio y al mecenazgo.

La Nueva Enciclopedia *Larousse* define el mecenazgo como “Protección dispensada por una persona a un escritor o artista”, al igual que el Diccionario de la Real Academia Española⁸ aporta dos acepciones: “cualidad de mecenas y protección dispensada por una persona a un escritor o artista”. Y para mecenas, al que hace referencia en la primera acepción: “persona que patrocina las letras y las artes”. Su significado procede de la tradición como se ha explicado al inicio de este apartado y lo circunscribe a acciones culturales. Con lo que la propia Academia identifica los términos mecenas y patrocinio.

A finales de los 90, concretamente en 1997, Steven Sleight⁹ continúa limitando el mecenazgo al apoyo de la cultura. Lo define como “la persona física o jurídica que garantiza una determinada producción cultural” (Sleight, 1992, p. 17). Por el contrario, José María de Areilza asigna al patrocinador las actividades culturales.

Cabra de Luna también es partidario de distinguir la acción de mecenazgo para actividades culturales. Este autor amplía las actividades que formarían parte del mecenazgo a acciones sociales, docentes o científicas.

⁸ A partir de ahora se emplearán las siglas: DRAE para referirnos a esta publicación.

⁹ Sleight entiende por patrocinio: “la relación comercial entre un suministrador de fondos de recursos o de servicios, y una persona, un acontecimiento o una organización que ofrece a cambio algunos derechos y una asociación que puede utilizarse para conseguir una ventaja comercial” en Sleight, S. 1992, p. 17.

Esta descripción de las áreas de apoyo restringe la posibilidad de incluir el campo deportivo al ejercicio del mecenazgo (Cabra de Luna, 1998, p. 110)

Es curioso como en el intento de precisar qué se entiende por patrocinio y mecenazgo, los autores establecen límites y efectúan exclusiones. Aquellos que consideran el vocablo mecenazgo para actividades culturales y sociales, están descartando el deporte como una actividad cultural y social, precisamente cuando se constata en la actualidad la gran influencia y poder que tiene en la sociedad, convirtiéndose en un factor social más, muy valorado por la población (Carroggio, 1996, pp. 28-29). Así pues, con el patrocinio tienden a referirse a acciones relacionadas con el ocio en sentido amplio. Y la contrapartida es la notoriedad alcanzada por el evento apoyado.

Consideramos muy interesante que se asocie el patrocinio al ocio, puesto que éste debe ser una manifestación que permita el desarrollo de actividades vinculadas con los momentos de diversión y tiempo libre. Como técnica de comunicación, el patrocinio ya se convirtió en 1954 en una ayuda financiera aportada a un deporte, realizada por una firma o por un sector comercial con fines publicitarios.

A medida que vamos avanzando, apreciamos con mayor claridad que existe un gran caos conceptual.

Resulta fehaciente que se distingue entre ambos conceptos por medio del objeto de apoyo. Encontramos numerosas definiciones que respaldan esta línea como la de Alfonso Méndiz Noguero (Méndiz, 2001, pp. 28 y ss.)

En cambio, para Landaberea Unzueta (1992) o Borja Puig de la Bellacasa, el hecho de ligar el mecenazgo al campo cultural no relega introducir en esta categoría al deporte, pues para Landaberea el deporte “conceptual y legislativamente (...) forma parte de la cultura”. Puig de la Bellacasa considera al patrocinio: “mecenazgo con contrapartida”, y al mecenazgo: “mecenazgo sin contrapartida”. Esta tendencia de utilizar

terminología antigua, no va asociada a mantener su significación, si no que va ampliándose incorporando actividades físico-deportivas.

Jiménez Díaz entiende que “Mecenazgo es el término con que habitualmente nos referimos a la colaboración de individuos y empresas en la realización de actividades de interés general” (Jiménez, 2005, p. 11). Es decir, que el apoyo a cualquier evento de atractivo masivo recibirá esta denominación. Así pues, siguiendo esta aportación cualquier colaboración del tipo que está haciendo Heineken con la UEFA *Champions League*¹⁰ será un mecenazgo. El fútbol es un área con gran trascendencia a nivel mundial, y en cambio, a las vinculaciones de las empresas con este tipo de eventos se les llama patrocinio o esponsorización. Por lo que consideramos que esta definición debería ser delimitada para evitar este tipo de confusiones, tal y como hace Clotas que dice que “denominaremos mecenazgo las acciones a favor del interés general practicadas sin esperar ni pactar contrapartidas, es decir que se acerca al concepto ideal del altruismo puro y no es propiamente una conducta empresarial habitual” (Clotas, 2008, p. 47).

En el Informe Howell (1987) no se aprecia que sea el objeto de apoyo el elemento que fije las distinciones entre estos dos conceptos. En él se emplea la palabra patrocinio independientemente de cuál sea la actividad, no asignándolo para el deporte o el mecenazgo para las artes.

Del mismo modo, aunque empleando el vocablo mecenazgo en vez de patrocinio Landaberea Unzueta postula el ensanchamiento del concepto. Se amplía y pasa a concebirse sin restringirse a actividades artísticas e intelectuales. Esta tesis la acogen autores como Cruz Amorós, Pascale Weil, Charo Porras, Montravieta et al., etc. Procederemos a exponer sus puntos de vista.

¹⁰ Heineken es uno de los exclusivos patrocinadores o espónsores que se vinculan con esta gran competición de carácter europeo a cambio de un paquete de contraprestaciones. La empresa realiza una gestión muy efectiva de esta unión, explotando el patrocinio mediante acciones complementarias al patrocinio como *spots*, acciones de relaciones públicas, publicidad exterior, etc.

Para Cruz Amorós y Serrano, las actividades que se pueden financiar pueden ser de “naturaleza cultural, social, artística o, en general, de interés público, servicios en los que hoy tendríamos que considerar comprendido el deporte” (Cruz, Serrano, 1983).

Pascale Weil (1992) se refiere a las actividades de forma genérica “la empresa participa en el interés general (deporte, medioambiente, arte)”. Así que, cualquier operación que pueda ser ventajosa y aprovechada globalmente, tendrá cabida bajo la nomenclatura de este término.

g) La explotación publicitaria:

El mecenazgo por su propia naturaleza la limita, e incluso en algunos casos resulta inviable; en cambio el patrocinio debe rentabilizarse fundamentalmente por su explotación publicitaria. Como afirma Zubizarreta (2007, p. 36):

En los contratos de patrocinios prevalece el interés publicitario. Si este interés no existe, pero se mantiene la financiación de la actividad del “protegido” no nos encontramos ante un contrato de patrocinio, sino ante lo que en el ámbito del derecho privado se denomina mecenazgo.

Y continúa:

La diferencia con el contrato de patrocinio reside en que, pese a que el mecenazgo pueda reportar una cierta publicidad positiva para el mecenas, no existe ningún servicio por parte del “protegido”, puesto que no es esa publicidad lo que fundamenta la colaboración, sino la intención de financiar, con ánimo de liberalidad, la actividad de la entidad deportiva correspondiente.

Es clave la activación de éste mediante un plan de comunicación complementario al programa de patrocinio.

En la acepción que da el DRAE del patrocinio es, cuanto menos, lejana al concepto que manejamos en esta disciplina: “amparo, protección, auxilio”, muy definidor. Pero da el DRAE otras dos extensiones que están dentro del campo religioso y nada tienen que ver con la cuestión. Sin embargo, cambia con el verbo patrocinar, aunque con matices: 1ª acepción: “defender, proteger,

amparar, favorecer”, siguiendo con el significado clásico; 2º acepción: “apoyar o financiar una actividad frecuentemente con fines publicitarios”. Al añadir el fin del apoyo parece que busca introducir el significado actual de la técnica.

Clotas establece una clara diferencia entre mecenazgo y patrocinio al definir este último como: “El patrocinio, en cambio, se aplicará para referirse a las acciones de esta naturaleza en que sí se pactan contrapartidas concretas, generalmente en el campo de la imagen y la comunicación” (Clotas, 2008, p. 47). Lo cual presenta los dos términos como claramente diferenciados por sus objetivos.

Parte de la doctrina entiende que el mecenazgo y el patrocinio se diferencian fundamentalmente en que el primero es anónimo o debe serlo. Aunque no parece que sea así, más bien se trata de una identificación de étimos, especialmente cuando es la empresa la que actúa como tal. Porque la empresa no está interesada en el anonimato sino, precisamente, en la publicitación de sus acciones de patrocinio. Por otra parte tampoco está claro que en ninguna etapa de la historia del Arte, el mecenazgo haya tenido como principal característica el anonimato.

Para Javier Aguado, director de la Fundación Central Hispano, no sólo es precisa la publicidad de la empresa cuando apoya una actividad, sino la distinción de ésta de las demás; que quede clara y diáfana la acción y sus implicaciones sociales.

Cada firma debe inventar su propio patrocinio si quiere que su acción no quede diluida, buscando una imagen diferenciada y apoyando con todas las consecuencias ese patrocinio y esa acción concreta, con los fondos necesarios, pero eligiendo bien, definiendo objetivos y trabajando con la mayor profesionalidad (Aguado, 2004, p. 46).

Esta es la posición de la doctrina. Por ejemplo Sahnoun, dentro de la misma línea, hace una distinción clara entre el patrocinio y el mecenazgo. Dado que se trata de uno de los primeros expertos en el tema, ha tenido su influencia en otros posteriores:

Las más de las veces, los presupuestos de mecenazgo y de patrocinio están asociados a departamentos distintos y son gestionados por diferentes responsables. El patrocinio, que tiene por objetivo en el seno de la empresa: el incremento a corto plazo de la notoriedad de la empresa y/o de sus productos. El mecenazgo, opera de forma más cualitativa y a largo plazo sobre la mejora de imagen de la empresa, es un asunto de comunicación institucional, por tanto, depende del departamento de relaciones públicas, del de comunicación o de la dirección general (Sahnoun,1986, p. 369).

h) El entorno de comunicación:

Es más usual que el mecenazgo se una o apoye con las relaciones públicas; mientras que el patrocinio casa a la perfección junto a éstas: la publicidad, promoción de ventas y demás técnicas del *mix* de comunicación.

A estas aportaciones añadimos otros dos campos de distinción:

i) Las ventajas fiscales:

Sólo las acciones de mecenazgo reguladas por la Ley 49/2002 de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de incentivos fiscales al mecenazgo, pueden verse beneficiadas con las ventajas fiscales dispuestas en la misma¹¹. Quedan fuera de esos beneficios fiscales las aportaciones realizadas con motivo de la celebración de un contrato de patrocinio.

¹¹ Esta ley contempla dos tipos de incentivos fiscales, el que permite que la empresa participe en la realización de los programas de apoyo a acontecimientos de interés público, y el que permite a las empresas desarrollar actividades de interés general.

En el primer caso, se hacen alusiones a eventos que interesan su celebración a los poderes públicos que para conseguir la implicación de las empresas privadas las incentivan fiscalmente. Son acontecimientos como los Juegos Olímpicos, la vuelta a mundo de vela conocida como *Volvo Ocean Race*, la *America's Cup*, las Exposiciones Universales como la de Sevilla o la celebrada en Zaragoza. Aquellas empresas que se vinculen con este tipo de actuaciones pueden deducirse diferentes cantidades, desde el 15% de la cuota del Impuesto sobre Sociedades de los gastos realizados en el evento rehabilitando edificios donde se celebran el acontecimiento, por la publicidad del acontecimiento, el montaje de stands, etc. al 35% o 40% deducible por las donaciones o aportaciones realizadas para la ejecución del acontecimiento. En el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, y en el de actividades económicas para la adquisición de bienes y la realización de actividades vinculadas al evento también se dan bonificaciones (véase Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio, que han eliminado las deducciones por inversiones en cumplimiento de los programas de apoyo a los acontecimientos de excepcional interés público. Y se han modificado incluso, las deducciones por el gasto realizado de propaganda y publicidad por la causa apoyada para adecuarlos a actuaciones de mecenazgo),

En el segundo caso, las cantidades aportadas para la realización del acontecimiento o actividad se consideran como gasto a efectos fiscales, por lo que la empresa que lo efectúe conseguirá desgravarse de la base imponible el 100% de la inversión (Jiménez Díaz, 2004).

j) **La existencia de contrapartidas:**

El mecenazgo se ha vinculado hacia el apoyo de actividades culturales sin que el benefactor esperara nada a cambio, como máximo la gratitud de la población. Mientras que aquel que patrocina espera obtener una serie de contrapartidas por su colaboración.

Así lo hace patente Landaberea (1992) con su segundo ensanchamiento¹² que consiste en “la liberalidad o financiación por donación”, es decir, la persona que colabora no espera nada a cambio, no hay contraprestación por el medio.

Variables de diferenciación	Patrocinio	Mecenazgo
Imagen	Genera <i>branding</i> .	Empresa implicada socialmente.
Público Objetivo	Target más amplio.	Target muy concreto.
Temporalidad	Objetivos a corto o medio plazo, principalmente.	Objetivos a largo plazo.
Objetivos	Imagen, notoriedad y conocimiento de marca o empresa.	Imagen de marca o corporativa vinculada a valores sociales.
Elección de la actividad	Debe haber congruencia con el público objetivo y la imagen de la empresa (similaridad imagen, similaridad funcional)	No hay congruencia entre la actividad de la empresa y el patrocinado.
Ámbito de aplicación	Deporte, música popular y actividades que permiten explotación comercial.	Cultura, arte, causas sociales.
	Es necesaria la capitalización con un	

¹² Landaberea explica la evolución del patrocinio sin fin lucrativo al comercial mediante el concepto del ensanchamiento. El **primer ensanchamiento** está referido al campo de actuación del patrocinio. Según Landaberea Unzueta, algunos académicos se refieren a la actividad del mecenazgo cuando se relaciona con el mundo de las artes y del intelecto, mientras que él defiende que también se da en el campo del deporte. Esto lo argumenta mediante una clara alusión a los Ministerios de Cultura de diferentes países que hablan de mecenazgo deportivo como lo hace el famoso Informe Howell mencionado en este trabajo. El **segundo ensanchamiento** se entiende el considerar el mecenazgo como una actividad de financiación que presenta dos modalidades: mecenazgo/patrocinio con contraprestación (es decir, con objetivo publicitario) y mecenazgo/patrocinio sin contraprestación.

Explotación	plan de comunicación complementario.	Muy limitada
Entorno de comunicación	Se debe apoyar con acciones de comunicación más comerciales.	En caso de apoyarse, suele ser con acciones de relaciones públicas.
Beneficios fiscales	Federaciones, fundaciones, ONG's y eventos con categoría de utilidad pública.	Ley 49/ 2002
La existencia de contrapartidas	Paquete de contrapartidas	No suele esperarse nada a cambio.

Tabla 1: Variables de Diferenciación entre patrocinio y mecenazgo a partir de las aportaciones de varios autores. Fuente: Elaboración propia.

Con el paso de los años, la consecuente experiencia adquirida y la madurez del mercado, apreciamos que no ha variado en España el planteamiento inicial sobre el mecenazgo, caracterizado por el apoyo voluntario a la actividad, sin esperar contrapartida (puro altruismo). Aunque muchos somos los que pensamos que el término mecenazgo debería reservarse al patrocinio originario, el que era inocente y protegía a los que lo necesitaban por mera liberalidad.

Hemos encontrado mayor proporción de autores que defienden esta postura y procedemos a ordenarlos cronológicamente para que se aprecie que el factor tiempo no influye para que esta postura varíe. Junto al año y el autor, transcribiremos la parte de la definición que se refiere a lo que queremos mostrar.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1983	Cruz Amorós, M.; Serrano, J. A.	"situación por medio de la cual una persona de forma desinteresada (...)"
1987	Gardner, M.; Shuman, P. J.	"El mecenazgo se trata de una donación de la que no se espera beneficio".
1987	Informe Howell	"donde el mecenas no espera obtener ventajas".
1990	Cabra de Luna, M. A.	"aportación altruista".
1992	Saiz, R.	"acción de favorecer a una persona/ empresa, sin esperar compensación".
1992	Sleight, S.	"se trata de aportar fondos o apoyo a una persona o a

		una organización por razones altruistas, no comerciales” “Sin buscar contraprestaciones”.
1992	www.lacasa.com	“es una aportación desinteresada”.
1993	Westphalen, M. H.; Piñuel, J. L.	Estos autores no formarían parte de esta clasificación si estableciéramos criterios estrictos, puesto que consideran que, a través del mecenazgo no deben haber contraprestaciones directas, pero sí indirectas.
1994	Parés i Maicas, M.	Al igual que los anteriores, este autor junto a Méndiz, Desbordes, Ohl y Tribou, incorporan al concepto mecenazgo el complemento intereses indirectos, que no son económicos, si no de comunicación, que al fin y al cabo no dejan de ser intereses.
1995	Jambrino, C.	“aportación altruista en la que no cabe contrapartida alguna”
1996	Carroggio, M.	“Relación de trascendencia jurídica entre patrocinador y patrocinado, en virtud de que el primero colabora en forma tangible en la organización de un acontecimiento y en contrapartida, obtiene del segundo facilidades para difundir mensajes favorables a un público más o menos determinado”.
1998	Vicente Domingo, E.	“Así, se puede afirmar que el mecenas actúa de forma altruista y filantrópica, entrega una ayuda y no espera nada a cambio”
2000	Méndiz Noguero, A.	Véase 1994.
2000	Montraviera, I. et al.	“apoyo individual o empresarial de carácter altruista”
2000	Puig de la Bellacasa, B.	“sin ningún tipo de contrapartida”.
2001	Desbordes, M.; Ohl, F.; Tribou, G.	“establece pocas intenciones y como mucho la de aparecer discretamente como un actor del pueblo”. Lo que, desde nuestro punto de vista, sí es una contraprestación.
2002	www.comunicatuempresa.com	“se trata de aportar totalmente desinteresados ...”
2003	www.ayto-alicante.es	“aquellas aportaciones de dinero, bienes o servicios que realiza una empresa o un particular de forma altruista”
2008	Clotas, P.	“denominaremos mecenazgo las acciones a favor del interés general practicadas sin esperar ni pactar contrapartidas”

Tabla 2: Autores que defienden que el mecenazgo es altruista o sin contrapartidas. Fuente: Elaboración propia.

Cruz Amorós, por ejemplo, nombra aquella aportación puramente altruista con el concepto mecenazgo, independientemente del ámbito del que se trate. Y designa las actividades con contraprestación con el concepto patrocinio, que debe distinguirse del significado clásico de esta palabra, añadiéndole un identificativo que refleje su carácter, tal y como hace Marc Carroggio, que lo denomina patrocinio comercial o publicitario.

Fry, Keim, Meiners (1982, p. 94-106), Gardner, Shuman (1987, p. 11-17) y Vicente (1998) defienden esta hipótesis, ya que establecen una clara distinción entre los dos conceptos centrándose en los fines. Así lo determina Elena Vicente cuando afirma que el mecenas actúa de manera altruista y filantrópica, por lo que su beneficiario no tiene porque difundir su imagen. Mientras que aquel empresario que desarrolla una estrategia de patrocinio o esponsorización, busca publicidad y, como concreta esta última autora, mejorar la imagen de marca.

El sentido común nos dicta que estas definiciones expuestas antes de la aportación de Vicente, beben de las prácticas más antiguas en las que denominaban mecenas a la persona que apoyaba a los artistas sin recursos, y lo hacían por “amor al arte”, es decir, no esperaban obtener beneficios de ese apoyo más el reconocimiento social, que nosotros consideramos un intangible valioso.

El mercado ha empujado a que el patrocinio cambie y deje de ser filantrópico y se acepte como un comportamiento relacional comercial. El ¹³patrocinio se ha convertido en una actividad promocional altamente competitiva y sofisticada (Cornwell, Maignan, (1998); Witcher et al. (1991); Mescon, Tilson, (1987)).

Pasamos a reunir una pequeña muestra de autores que forman parte de esta corriente de opinión: defensa de la obtención de una contrapartida a cambio de la ayuda o prestación.

¹³ Estas definiciones se han traducido literalmente de sus versiones originales en inglés.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1981	Head	"Acuerdo comercial mutuamente beneficioso entre el patrocinador y el patrocinado para alcanzar objetivos explícitamente definidos".
1982	Fry; Keim; Meiners	"Estas donaciones representan a menudo un complemento de la promoción y son parcialmente motivadas por la búsqueda de beneficios".
1983	Meenaghan	"la colaboración financiera o en especie a una actividad por parte de una organización comercial con el fin de conseguir objetivos comerciales".
1983	Meenaghan; Sandler; Shani	"ya que el sostenimiento financiero de las actividades persigue el prestigio, imagen y reconocimiento sociales".
1987	Abratt et al.	"Acuerdo que un patrocinador provee alguna ayuda a un beneficiario, que puede ser una asociación, un equipo o un individuo, para permitir a este último ejercer alguna actividad y de ese modo obtiene los beneficios contemplados en términos de su estrategia de promoción".
1987	Gardner; Shuman	"Inversiones en causas o eventos para apoyar objetivos corporativos (Por ejemplo, mejorar la imagen de la compañía) u objetivos de marketing (por ejemplo, incrementar el conocimiento de marca), y no suelen utilizarse medios tradicionales".
1987	Halle, J. L.	"El mecenas desinteresado no creo que exista hoy como tal. Creo que en el Renacimiento el mecenazgo era un medio de poder, como puede serlo ahora, pueda daba nombre y prestigio. Pero esa idea no vende fácilmente a las empresas hoy, ya que los directivos son responsables ante sus accionistas, pues cualquier gasto ha de estar justificado en un beneficio real"
1987	Informe Tummers	"es el plus de poder e influencia que buscan ciertos empresarios" "Mecenas es la persona física o institución que invierte en cultura, para sí mismo y para la sociedad".
1990	Martínez, M.; Díaz, C. E.	"cuyo objetivo central es mostrar a la empresa en su papel de buena ciudadana".
1991	Benito, A.	"con un último interés de imagen"
1991	Dominique, A.	"se practica siempre buscando un interés, ya sea de honor, reconocimiento, buena imagen, lo que sea, pero el mecenazgo no es ni caridad ni filantropía".

1991	Corredoira, L.	“inocente quizás, o de protección otorgada por liberalidad”.
1991	Meenaghan	“El patrocinio es una inversión en dinero o en especie, en una actividad, a cambio de poder explotar el potencial comercial asociado con esa actividad”.
1993	Wilmshurst	“asociación financiera o material por parte de una organización a cualquier actividad independiente como deporte, ajeno a la actividad empresarial de la compañía. Pero se trata de un apoyo del que la organización espera beneficiarse”.
1993	Sandler, Shani	“Es la provisión de recursos (por ejemplo, dinero, personal, equipamiento) por parte de una organización directamente a un evento o actividad como intercambio por una asociación directa al evento o actividad. La organización que lo proporciona puede usar esta asociación para conseguir sus objetivos corporativos, de marketing o mediáticos”.
1995	Rigaud, J.	“el mecenazgo busca mejorar a corto o largo plazo la imagen de la empresa”.
1996	Carroggio, M.	“al que se suman sin que aquella deje de existir, fines publicitarios, ideológicos, de relaciones públicas, etc.”.
1998	Pope	“Es la provisión de recursos (por ejemplo, dinero, personal, equipamiento) por una organización (el patrocinador) directamente a un individuo, autoridad u organismo (el patrocinado), para permitir que éste último pueda desarrollar su actividad a cambio de una serie de beneficios contemplados en términos de la estrategia de comunicación del patrocinador, que puede ser expresada en términos corporativos, de marketing u objetivos mediáticos”.
2000	Mullin et al.	“una amplia selección de actividades asociadas con procesos de comunicación que están diseñadas para utilizarse en deporte”.

Tabla 3: Autores que reflejan en sus definiciones que el patrocinio busca conseguir un fin comercial. Fuente: Elaboración propia.

Como apuntan Alain Dominique, Fry, Keim, Meyners, Meenaghan, Sandler, Shani, Rigaud, Maite Martínez, Carmen Díaz, Ángel Benito, Loreto Corredoira, Charo Porras, Marc Carroggio, Calderón, Más, Nicolau, y otros muchos, el mecenazgo actual es no filantropía, no es una ayuda sin interés alguno. En este tipo de actividades siempre se espera obtener beneficios, bien sean económicos, bien sean de comunicación, de imagen, aceptación de la

sociedad, etc. Siempre se realiza a cambio de algo. En esta última década, se duda de si la colaboración filantrópica de los antiguos mecenas, no era una aportación a fondo perdido. Invariablemente, ha habido una intención por parte del benefactor. En este trabajo nos mostramos más proclives hacia esta vertiente que hacia las expuestas anteriormente.

Por otra parte, la Unión Europea, a través de su Directiva de 3 de octubre de 1989¹⁴, definió el patrocinio como “cualquier contribución realizada por una empresa a la financiación de programas televisivos con la finalidad de promover su nombre, su marca, su imagen, sus actividades o sus realizaciones”¹⁵

Por lo tanto no se trata tanto de una acción destinada a la venta de un producto o servicio determinado, sino a la difusión del conocimiento de la empresa, su marca, su imagen dentro de un marco de ayuda y promoción que, en todo caso, produzca un beneficio asociado al prestigio social.

El patrocinador no es, pues, un donante que hace entrega de una cantidad sin condiciones a una entidad no lucrativa con la que le une alguna relación jurídica. Antes bien, la aportación del patrocinador constituye una contraprestación exigible a cambio de la difusión de la identidad de aquél, a lo que el patrocinado se obliga, todo ello en el marco de un contrato que vincula ambas partes (Jiménez Díaz, 2005, p. 15).

Pero sí se trata de una acción que vincula jurídicamente¹⁶ a dos partes que se obligan en unos determinados términos contractuales¹⁷ y que lo hacen para sacar un beneficio mutuo. No es pues pura filantropía, pero tampoco una

¹⁴ Directiva de 3 de octubre de 1989 sobre coordinación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva.

¹⁵ Profundizaremos en esta definición en el apartado 2.1.4. Tipología de Patrocinio de este apartado.

¹⁶ El marco legislativo español también nos ofrece sus propias definiciones. La aportación más reciente proviene de la Ley 49/2002 que hemos referenciado anteriormente, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo precisa que “se entiende por mecenazgo la participación privada en la realización de actividades de interés general”; y, la Ley General de la Publicidad, 34/1988, de 11 de noviembre, define el patrocinio en su Artículo 24, como “es aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador”.

¹⁷ Se comprometen mediante el contrato de patrocinio publicitario que se registrará por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables.

acción de publicidad ni de marketing destinado a aumentar las ventas. Se trata de acciones que se encartan dentro de la imagen de la empresa destinadas a promover un prestigio, que se asocia a la marca. Así lo manifiesta también Bennet (1999) que esboza la siguiente aportación “that sponsoring is an important tool of communication that seeks to achieve favourable publicity for a company or its brands in the mind of a certain target audience”.

En este trabajo entendemos por patrocinio lo siguiente:

Es una forma de comunicación y una técnica de comunicación empresarial, donde un sujeto –persona física o jurídica- aporta dinero, medios materiales y/o servicios, para obtener una contraprestación –a medio o largo plazo- por parte del patrocinado, que suele ser una persona física, jurídica o un acontecimiento ajeno a la actividad principal del patrocinador. A cambio de la colaboración prestada por el patrocinador, el patrocinado ofrece algunos derechos comunicativos y una asociación de la marca al evento (Shimp, 1997) [y a los demás patrocinadores], que puede resultar beneficiosa para la estrategia comercial del patrocinador. Éste pretende alcanzar sus objetivos de marketing y de comunicación, y los patrocinados, procuran poder desarrollar su proyecto, empleando ambas partes todo un plan previamente orquestado. Se trata por tanto, de un acuerdo en el que los sujetos intervinientes –patrocinadores y patrocinado- intercambian contraprestaciones [dentro de una relación empresarial que les permite obtener valor y satisfacción del flujo multirelacional que fijarán a largo plazo]¹⁸ (Femenía, 2003).

Esta aportación es fruto del análisis de la muestra analizada en el trabajo de investigación para obtener el Diploma de Estudios Avanzados en 2003. El proceso seguido permitió encontrar puntos de consenso y elementos comunes, que junto al análisis pormenorizado, descriptivo y comparativo de las definiciones, nos ha conducido a extraer un concepto síntesis representativo, que planteamos como propuesta de conceptualización del patrocinio o la esponsorización.

En 2008, Clotas publica una aportación muy similar a la expuesta líneas antes. La de Clotas dice así:

¹⁸ Después de las influencias recibidas por parte de la literatura, hemos considerado necesario cerrar esta aportación con la óptica que debe guiar el patrocinio en la actualidad: el marketing relacional. De este modo, la definición se actualiza y resulta válida.

Ayuda o aportación económica, en especie, en persona, equipamiento, tecnología, etcétera de una persona jurídica o física (el patrocinador) a una actuación, entidad o persona (la patrocinada) de naturaleza cultural, científica, de solidaridad, deportiva, etcétera (de interés general y sin ánimo de lucro), ajena a la empresa, con el compromiso que al patrocinador le supone alguna contrapartida, no económica, generalmente en el campo de la imagen y la comunicación, asociada a la actuación o a la entidad patrocinada (p. 52).

Por lo que deducimos y defendemos en este trabajo que el patrocinio es hoy una parte bien integrada de la estrategia de marketing y no sólo una cuestión de caridad, que consiste no sólo en dar, si no también en recibir para que las partes se beneficien (Jiffer; Roos, 1999).

Todo ha evolucionado, y se esperaba que el concepto y la acepción también. Pero hasta la actualidad ha perdurado la postura de asociar el mecenazgo a las actividades culturales, restringiendo el vocablo a actos artísticos donde el diseño y la creatividad se tangibilizan. Para Jiffer y Roos (1999) el patrocinio moderno no se dio hasta 1970, el cual hasta entonces apoyaba actividades culturales y deportivas sin expectativas concretas de adquirir un retorno de la inversión. Sin embargo, desde 1980 el patrocinio ha empezado a ser más profesional, por lo que a través de él se benefician tanto el patrocinador como el patrocinado: “In general, sponsorship can be illustrated as a mutually beneficial business relationship between two parties being named as sponsor (usually companies) and sponsored (e. g. actors in the field of arts, sports, education)”. Nosotros añadimos a esta transacción un tercer beneficiado: el consumidor o stakeholders. Por este motivo, consideramos que el patrocinio actual es un intercambio “win-win-win”, es decir, con un triple beneficio tal y como defienden Pringle y Thompson para el marketing con causa (1999).

En el siguiente gráfico representamos el proceso de intercambio entre patrocinador y patrocinado, considerando que a medida que va desplegándose, se van incorporando más agentes en la transacción:

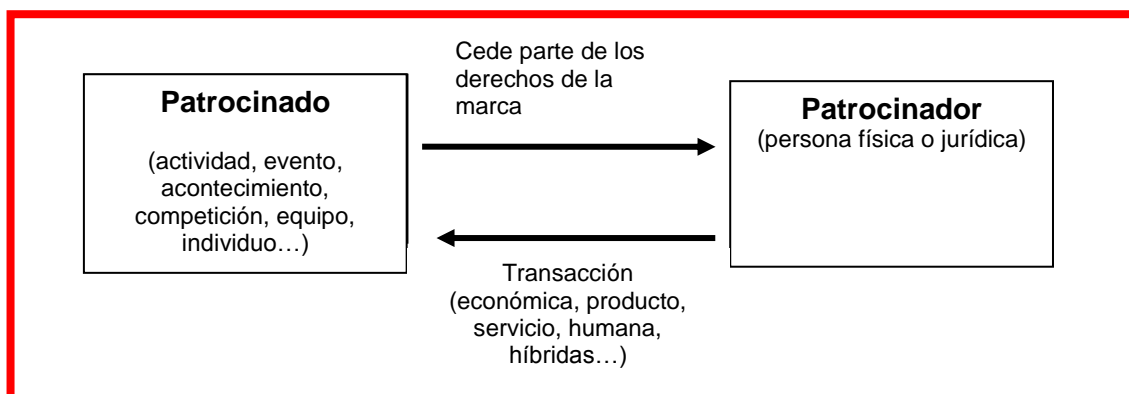


Gráfico 1: Proceso de intercambio entre patrocinador y patrocinado.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior percibimos que el proceso es sencillo, ya que no hay intermediarios entre el patrocinador y el patrocinio. Pero en la realidad, no todas las transacciones comerciales de un patrocinio siguen el mismo patrón, ya que el patrocinado puede ceder la comercialización de sus derechos a un intermediario (agencia de comunicación, agencia especializada en marketing deportivo, gestor, etc.), siendo ésta la que negocia con el potencial patrocinador el paquete de derechos, obteniendo por ello un porcentaje del beneficio económico aportado por el patrocinador. Al igual que el patrocinador puede hacer lo propio a través de su agencia de comunicación cotidiana, una agencia especializada, un gestor, etc.

Tras realizar este recorrido para conocer qué se entiende por patrocinio y establecer similitudes y diferencias con otras figuras afines, revisaremos la bibliografía que investiga y analiza la técnica que nos ocupa.

2.1.3.- Estado de la cuestión. Revisión de la literatura.

La propuesta de este apartado es realizar una revisión de la literatura sobre el patrocinio. Se destaca la evolución de la investigación en esta técnica y los enfoques que ésta ha adoptado hasta nuestros días. Y para ello, se han analizado los principales artículos científicos que han hecho una revisión bibliográfica, para poder plantear el estado de la técnica del patrocinio hasta nuestros días.

El interés de los profesionales del marketing por el patrocinio ha crecido con el tiempo. Lo consideran como una opción estratégica importante en el plan de marketing. Pero esta simpatía y el incremento de inversión en todo el mundo no han estado unidos a un mayor interés desde el ámbito académico por publicar estudios e investigaciones que reunieran información sobre la técnica. Numerosos autores han considerado esta carencia como una característica inherente a la propia disciplina¹⁹.

En 2006, Tonny Meenaghan, volvía a declarar en la entrega de premios del Valencia Summit *Major Sports Events as Opportunities for Development: The International Promotion of the City*, celebrado en la ciudad de Valencia, que el patrocinio deportivo es un aspecto poco estudiado en el campo del deporte e incitaba a los académicos allí concentrados a que crearan una red útil de investigadores sobre la técnica. Además, hacía hincapié en la necesidad de establecer la relación entre los medios de comunicación, los patrocinadores y el acontecimiento deportivo. Otra idea que lanzó al auditorio se centraba en el escaso conocimiento sobre el efecto del patrocinio sobre los consumidores y la necesidad de crear una metodología que permitiera medir sus efectos.

Si comparamos con otras técnicas de comunicación, poco se ha investigado sobre patrocinio, por tanto, cualquier evidencia acerca de qué es/era, qué objetivos podría alcanzar, cómo se gestionaba y se gestiona, etc. ayudaría tanto a teóricos como a profesionales. Pues como apuntaban Kuzma, Shanklin y McCally (1993), el patrocinio se estaba desarrollando mediante ensayo y error, sistema que empleaban para aprender su uso, lo que constataba la escasez de investigación, pues la teoría ha sido precedida por la práctica.

Se han encontrado evidencias acerca de las preferencias de campos a investigar según sean los autores académicos o no. En el primero de los

¹⁹ Véase (Okkonen, Tikkanen, Alajoutsijarvi, 2000; Cornwell, Maignan, 1998; Copeland, Frisby, McCarville (1996); Javalgi, Traylor, Gross, Lampman (1994); Meenaghan (1994, 1983); Hoek, Gendall, West (1990); Sandler, Shani (1989)).

casos, los trabajos se han centrado en delimitar conceptualmente al patrocinio, conocer su papel en el *mix* de comunicación, cómo se establecen objetivos, qué criterios de selección, etc. Mientras que los segundos se han fijado más en cuáles son los beneficios para los patrocinadores y los factores de implementación a la técnica (Dwyer, 1997; Percival, 1990).

Son varias las revisiones bibliográficas que se han efectuado a lo largo de los años para reunir las principales áreas de investigación tratadas en patrocinio. En 1994, Fuchs resumió la evolución que habían seguido en el estudio del patrocinio tesis doctorales de procedencia francesa, para después profundizar en fuentes anglosajonas.

Meenaghan (1994) identificó los contenidos que mayor atención habían despertado en el estudio del patrocinio como eran el *ambush marketing* o marketing de emboscada, el papel del patrocinio en el *mix* de la comunicación, la selección del patrocinio, la creación de imagen corporativa a través del patrocinio y la evaluación del patrocinio.

En 1998, encontramos dos investigaciones, la aportada por Cornwell y Maignan y la efectuada por Pope. Este último también consideró imprescindible recapitular lo escrito sobre la materia, y concluyó que había falta de atención académica hacia la práctica de esta técnica si se comparaba con los estudios que se centraban en conocer qué podía generar para los patrocinadores o aquellos que estudiaban el patrocinio como un fenómeno individual.

Según los estudiosos de la materia, es el artículo de Cornwell y Maignan el que permitió aclarar el estado de la situación, por ello es uno de los más referenciados por la comunidad académica y ampliado por Walliser en 2003²⁰.

²⁰ Björn Walliser contempla los artículos de patrocinio publicados antes de 1996, tanto los estudiados por Cornwell y Maignan, como otros nuevos no contemplados en el análisis de las primeras. Walliser emplea la metodología de trabajo de estas dos autoras, ampliando la investigación con 153 artículos más fechados del 96 al 2001, además de los 80 ya revisados en el trabajo de 1998. Fueron estructurados en los siguientes campos: definiciones y formas, retos de gestión y técnicas de medición. Una crítica que

El trabajo de Cornwell y Maignan es de carácter internacional, reunía un total de 80 artículos publicados antes de 1996 cuyo contenido segmentaron en 5 grandes corrientes de investigación:

- La naturaleza del Patrocinio
- Aspectos de Gestión del Patrocinio
- Medición de los efectos del Patrocinio
- Uso estratégico del Patrocinio
- Consideraciones éticas y legales del Patrocinio

La primera de ellas trataba sobre la “Naturaleza del Patrocinio”. Recogía aquellos trabajos que se centraban en delimitar conceptualmente el patrocinio y conocer sus características (Meenaghan, 1991; Thomas, 1985; Hastings, 1984; Meenaghan, 1983), establecer diferencias entre la técnica y otras herramientas de comunicación (Hoek et al., 1997; Pham, Vanhuele, 1997). Walliser consideraba que hasta 2001 había sido el centro de atención para muchos investigadores, pero detectó que poco a poco iba decayendo el interés en este aspecto. También formaban parte de esta corriente los trabajos que querían conocer cuál era la percepción de la opinión pública sobre el patrocinio, lo que ayuda mucho a los patrocinadores. Cornwell y Maignan criticaban la falta de estudios que estuvieran relacionados con este tema. Tras su denuncia se empiezan a publicar más trabajos, pero Walliser (2003) afirma que representan un pequeño porcentaje de la investigación. Por ello, Week (2005) realiza una revisión sobre lo divulgado relacionado con los efectos. Su trabajo presenta la particularidad de explicar los efectos a través de las principales teorías explicativas sobre cómo trabaja el patrocinio.

Es indiscutible que en los inicios del patrocinio el nivel de aceptación por parte del público era alto, pero a medida que se va saturando y se van incrementando las imposiciones legales en contra, puede que el interés y reacción del público cambie como ha sucedido con la publicidad. En este periodo, las investigaciones se caracterizan por ser estudios centrados en un

hace Walliser a la muestra trabajada por Cornwell y Maignan es que no incluyen estudios de procedencia francesa y alemana, dos de los países donde los investigadores muestran un gran interés por el patrocinio.

ámbito geográfico²¹, o en un sector industrial específico, como por ejemplo el artículo de Javalgi, Traylor, Gross y Lampman (1994) que recoge información del patrocinio de empresas del sector textil. Walliser aboga por que se hagan más estudios de carácter internacional que comparen la práctica de patrocinio entre los países y conocer los efectos que consiguen en cada cultura, ya que con los patrocinios globales de multinacionales, se deben conocer las particularidades de cada mercado.

La segunda, “Aspectos de Gestión del Patrocinio”, recopilaba los trabajos que hablaban de los objetivos corporativos y mediáticos que se perseguían alcanzar con el patrocinio²² y los motivos que llevaban a las empresas a seleccionar una actividad, evento, acontecimiento o persona para vincularse con ella, hasta cómo organizaban y ejecutaban el patrocinio²³, para terminar el bloque con aspectos relacionados con el control de los resultados. Con respecto a este subcampo, aclarar que se trataba de aquellos trabajos que investigaban los métodos e instrumentos utilizados para conocer el alcance del patrocinio y cómo las empresas controlaban sus esfuerzos. Además, buscaban identificar el público objetivo de estas operaciones.

Tras la revisión bibliográfica, los autores llegan a la conclusión de la falta de estudios que focalicen sus esfuerzos en los factores de gestión como la política de patrocinio y su activación (Cornwell, Weeks, Roy (2005); Walliser (2003); Cornwell, Maignan (1998)). En este foco se han centrado autores como Thjomoe, Olson, Bronn (2002); Aguilar-Manjarrez, Thwaites, Maule (1997), McCook, Turco, Riley (1997), que han investigado sobre el proceso de selección que incluye la labor de identificar qué tipo de evento o actividad patrocinar y la toma de decisión, la evaluación de alternativas y la selección del mejor recorrido para actuar. Kase, Urrutia y Martí (2005) proponen la aplicación de la matriz de evaluación compuesta por 3 variables: **proto-imagen de la firma (PIF) o sistema de creencia, potencial de imagen y Responsabilidad**

²¹ Véase Waite (1979) que focalizó sus esfuerzos en las mayores empresas británicas, Sedwick (1980) se centró también en el Reino Unido, Quinn (1982) estudió la práctica del patrocinio en las mayores empresas irlandesas, Morgan (1992) analizó empresas de procedencia australiana, etc.

²² Véase Thwaites, Carruthers (1996); Pope, Voges (1994); Kuzma, Shanklin, McCally (1993); Scott, Suchard (1992); Witcher et al. (1991); Armstrong (1988); Gross, Traylor, Shuman (1987); Quinn, (1982).

²³ Véase Marshall, Cook, (1992); Scott, Suchard, (1992); Armstrong, (1988); Abratt, Clayton y Pitt, (1987).

Social Corporativa (en el caso del objeto de la acción sea más social y menos lucrativa) **o retorno de la inversión** (si la perspectiva es más comercial). Y los cuadrantes son: **maximización del valor, trampas de encaje, trampas de desencaje y la aniquilación del valor**. Pham y Vanhuele (1997) también alegan la falta de estudios que reúnan información sobre cómo procesan los individuos cada herramienta de comunicación que acompaña el patrocinio.

La tercera corriente estaba relacionada con todo el proceso de “Medición de los efectos del Patrocinio”. Mucho se ha escrito y se está trabajando sobre este campo (Cornwell, 1999), puesto que se intenta crear un modelo de análisis que permita demostrar la existencia del retorno de inversión y la eficacia y eficiencia de la técnica frente a una junta directiva. Walliser lo sitúa en el primer escalón del ciclo de vida de la investigación, es decir, que está en su fase de inicio. Los 3 efectos principales que se han analizado han sido: **el conocimiento, la imagen y la intención de compra** (Barreda, 2009; Hartland, Skinner, Griffiths (2005); Lough, Irwin (2001); Lough, Irwin, Short (2000); Lough (1996); Thwaites, Carruthers (1996); Copeland et al. (1996); Irwin, Sutton (1994), etc.).

Walliser hace hincapié en la necesidad de crear un método de evaluación que no sólo se centre en el grado de conocimiento de los consumidores. De hecho, Kase et al. (2005, p. 15) reflejan su interés en que el proceso de evaluación contemple además “la presencia de los valores internos y que permita la valoración estratégica de los factores externos”.

La cuarta tenía que ver con el “Uso Estratégico del Patrocinio”. Se investigaban estrategias (la integración del patrocinio en el marketing *mix*) y contraestrategias asociadas al patrocinio (Hartland, Skinner (2005); Crow, Hoek, (2003); Meenaghan, 1994, 1996, 1998a, 2001); Shani, Sandler (1989, 1998); Bean (1995).

Y por último, la quinta, la destinaba para las “Consideraciones éticas y legales del Patrocinio”, pero eran pocos los trabajos que trataban esta área. Los principales temas que investigaban eran: cuestiones legales como

impuestos y beneficios fiscales sobre el patrocinio; el uso del patrocinio para promocionar productos polémicos; y el poder del patrocinador sobre el patrocinado y la actividad patrocinada.

Al realizar un recorrido por la investigación de estas dos autoras, detectamos que prevalecen los estudios descriptivos como ya apuntaban Gross, Traylor y Shuman en 1987, Amstrong en 1988, Gilbert también en el 88, Abratt y Grobler en 1989, Hoek, Gendall y West en el 90 y Witcher et al. en 1991, aunque también se podían encontrar estudios de carácter preceptivo.

Los estudios descriptivos se centraban principalmente en los objetivos y motivaciones que empujan a las empresas a vincularse en una actividad de patrocinio, pero no analizaban la relación existente entre sus fines y la actividad a apoyar, o el estímulo y el evento a patrocinar. Es decir, que se analizaban las variables de manera individual y aislada (Cornwell, Maignan, 1998).

Algunos trabajos más recientes que los apuntados en el párrafo anterior, han utilizado metodologías más sofisticadas como el análisis de multivariantes (Javalgi et al., 1994.; Sandler, Shani, 1989, 1993).

Pham (1991) al igual que Quester y Thompson (2001, p. 46) destacan que cualquier investigación de patrocinio debería incluir experimentos porque “they provide validity that are often lacking in traditional survey”, es decir, consideran que a través de ellos se consigue obtener información que en las investigaciones tradicionales es bastante complicado extraer. Se suelen utilizar pues estudios de medición o reconocimiento y experimentos, pues como apuntan Cornwell y Maignan, los estudios analizan una variable de interés en el proceso o evolución del patrocinio como hacen Crimmins y Horn (1996) o Stipp y Schiavone (1996) con el análisis del patrocinio de los Juegos Olímpicos de 1992. Mientras que los trabajos experimentales investigan las distintas respuestas que puede tener la muestra para poder controlar las diferencias en los diseños que hacen en el patrocinio como hacen D’Astous y Bitz (1995) o Javalgi et al. (1994).

En 2005, Torres y Urriolagoitia clasifican la evolución del estudio del patrocinio en **3 etapas**: el patrocinio como **actividad filantrópica**, el patrocinio como **actividad de comunicación** y el patrocinio como **actividad estratégica**. Cada una de estas fases tiene la particularidad de concentrar la investigación *grosso modo* en un tema concreto. La primera etapa estudia el comportamiento de los directivos con respecto a la técnica, como han mostrado Cornwell, Maignan y Walliser a partir de la segunda corriente. La siguiente, en conocer qué efectos provoca, y por último, cómo el patrocinio se convierte en una ventaja competitiva para aquellos empresarios que la emplean.

Ferrand, Camps y Torrigiani (2007) realizan una revisión bibliográfica muy completa cuyo criterio para reunir la evolución sobre lo investigado ha sido el periodo de publicación de los artículos. Lo han dividido en las **3 décadas** cuando más cantidad de artículos se han propagado:

Años 80	Años 90	Año 2000
Técnica de comunicación sin integrarla en la estrategia de comunicación.	El patrocinio como parte del mix de marketing	La activación del patrocinio para generar experiencias de marca.

Tabla 4: Décadas de mayor producción de artículos sobre patrocinio que recogen su evolución.
Fuente: Ferrand, Camps, Torrigiani, 2007.

- **Los años 80**: empleo del patrocinio como una **técnica de comunicación**, sin integrarla en la estrategia de comunicación de la empresa, es decir, vendían el producto a patrocinar **sin entrar en el marketing**, esto es, no analizaban las expectativas de los patrocinadores ni se planteaban una estrategia que le permitiera conseguirlas, por lo que los resultados defraudaron a las entidades empresariales implicadas. Esto condujo a que los responsables de las tomas de decisión empezaran a implicarse en el proceso de selección de propuestas a patrocinar, así como a intentar que la operación resultara rentable. Así que podemos decir que dentro de

este periodo va evolucionando hasta que, percibida como una técnica de comunicación, se plantean cuestiones relacionadas con su gestión y explotación.

- **Los años 90:** siendo una **técnica de comunicación debe interactuar con las variables del marketing mix**. Según estos 3 autores, va incrementándose el interés en conocer los resultados, evaluarlos y ver qué repercusión ha tenido la inversión. Asimismo, los patrocinadores y propietarios de producto empiezan a preocuparse en tomar medidas contra el *ambush marketing*.²⁴
- **Siglo XXI, años 2000:** el patrocinio debe **activarse para generar experiencias con la marca**. Sufre una evolución centrada en 3 elementos principales: la activación de la marca del patrocinador para potenciar los resultados; el marketing relacional; y los efectos que las nuevas tecnologías permiten en la relación entre la organización propietaria de los derechos y los difusores.

Una vez conocidas las principales áreas sobre las que se ha investigado en patrocinio, así como los principales periodos de tiempo protagonistas, profundizaremos en cuáles han sido los ámbitos que mayor interés de apoyo han suscitado en el sector empresarial, lo que ha repercutido en el contenido de las investigaciones publicadas.

2.1.4.- Tipologías de patrocinio

Al igual que no se ha obtenido un consenso en la delimitación conceptual, tampoco hay aceptación con respecto a las modalidades que de ella se desprenden (Walliser, 2003).

²⁴ Se entiende por *Ambush Marketing* o Marketing de Emboscada cuando una marca sin haber pagado por ser patrocinador, se vincula con el patrocinado de manera ilegal. Véase el apartado 2.3.2. El marketing de emboscada. *Ambush Marketing* o Marketing Parasitario del apartado 3.

Existen varias clasificaciones de patrocinio, por lo general según la perspectiva o la mayor o menor importancia que se le dé a un aspecto u otro.

La creatividad se ha instaurado en esta disciplina, y son multitud las nuevas posibilidades de acciones patrocinadas. Si examinamos las acciones de patrocinio desarrolladas hasta la actualidad observamos que tienen ciertas particularidades, por lo que dificulta el establecimiento de parámetros.

Por lo que respecta a las modalidades o tipos de patrocinio que se pueden dar en el mercado, podemos encontrar diferentes clasificaciones basadas en diferentes criterios de análisis, como la situación del destinatario, la presencia o no de intermediarios, la participación o no de medios de comunicación, el objetivo comunicativo del patrocinador, la naturaleza empresarial del patrocinador, el objeto, el área temática, etc. (Meenaghan, 1983; Gardner, Shuman, 1987, Sleight, 1989; Irwin, Asimakopoulos, 1992; Juan de Andrés, 1993; Brooks, 1994; Ziegchang, 1994; Sá, Sá, 1999). Para Reinares y Calvo (1999) según las siguientes variables: el público objetivo, la duración del acuerdo, el número de participantes, el ámbito de cobertura, el ámbito subjetivo, el nivel de intercambio del acontecimiento, la implicación del patrocinador con el acontecimiento y el objetivo de comunicación, variará el tipo de patrocinio.

Desde nuestro punto de vista, consideramos que intentar realizar una clasificación del patrocinio es una tarea ardua, pues la evolución de la técnica ha propiciado el nacimiento de nuevas modalidades, todas ellas creadas con el objetivo de conseguir diferenciación entre las acciones estratégicas organizadas hasta el momento. Por lo que remarcamos la teoría de Paul Capriotti (2007), que afirma que la esencia de la actividad sigue siendo la misma aunque la aplicación se realice sobre campos diversos.

Para poder recoger los distintos tipos de patrocinio, hemos reunido las aportaciones de Marc Carroggio, Méndiz Noguero y Paul Capriotti.

Carroggio realiza una tipología en la que establece las modalidades que considera más habituales. Para él, el patrocinio tiene una única modalidad, y a partir de ésta, surgen más concreciones centradas en dos perspectivas:

- **Informativa:** referida al objetivo que haya prefijado el patrocinador.
- **Objeto:** área temática u ámbito (como lo denomina Méndiz).

Por lo que resulta la siguiente tipología centrada en 6 elementos definatorios:

1. Objetivo comunicativo del patrocinador	2. Naturaleza empresarial del patrocinador	3. Objeto
1.1.Patrocinio de notoriedad 1.2.Patrocinio de imagen (interior o exterior) 1.3.Patrocinio de vinculación (con un segmento concreto) 1.4.Patrocinio de relación social 1.5.Patrocinio de hospitalidad 1.6.Patrocinio de repercusión en medios 1.7.Patrocinio de ventas 1.8.Patrocinio de prestigio	2.1.Patrocinio protagonizado por empresas que utilizan la información como medio. 2.2.Patrocinio protagonizado por empresas informativas	3.1.De configuración: Patrocinio de acontecimientos 3.1.1.Patrocinio de acciones individuales 3.1.2.Patrocinio de acciones colectivas 3.1.3.Patrocinio de objetos tangibles 3.1.4.Otros 3.2.Área temática 3.2.1.Patrocinio deportivo 3.2.2.Patrocinio cultural 3.2.3.Patrocinio televisivo 3.2.4.Patrocinio radiofónico 3.2.5.Patrocinio educativo 3.2.6.Patrocinio social 3.2.7.Patrocinio de ideales 3.2.8.Patrocinio ecológico 3.2.9.Otros
4.La situación del destinatario	5.La presencia o no de intermediarios	6.La presencia o no de medios de comunicación
4.1. Patrocinio directo o en vivo. 4.2.Patrocinio indirecto o mediático	5.1. Patrocinio de gestión propia. 5.2.Patrocinio de gestión intermedia.	6.1.Patrocinio sin cobertura 6.2.Patrocinio con cobertura

Tabla 5: Tipologías de patrocinio. Fuente: Elaboración propia a partir de Marc Carroggio, Méndiz Noguero y Paul Capriotti.

Carroggio sostiene que, además de estas modalidades de patrocinio, cabría referirse a otras según la posición más o menos dominante de la empresa, según las ventajas fiscales, etc.

A diferencia de Carroggio, Méndiz clasifica los tipos de patrocinio según el área temática²⁵. Los campos que considera más importantes son: deporte, arte y cultura, música, educación, programas audiovisuales, laboral, social y humanitario. Cada uno de estos grupos puede subdividirse en otros relacionados con el concepto más general.

Por otro lado, Capriotti establece la existencia de dos modalidades según los objetivos a alcanzar:

- **El patrocinio como técnica de comunicación publicitaria o comercial** que consiste en un intercambio comercial en el que, a cambio de fondos, el patrocinador consigue promocionarse con el fin de alcanzar a su target. En este caso, se presenta el patrocinio como una declaración comunicativa, por lo que el objetivo principal es puramente comercial, conseguir notoriedad e imagen de marca.
- **El patrocinio como expresión de la Identidad o Personalidad de la organización**, la manifestación de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa. El patrocinio es una expansión, según este autor, de la conducta o el comportamiento del ente patrocinador que también comunica, pero más indirectamente.

Ferrand, Camps y Torrigiani (2007, p. 47) también participan de la misma idea que Capriotti, pues para ellos “las empresas combinan objetivos comerciales y objetivos institucionales”.

Considerando las aportaciones de estos 3 autores, procedemos a profundizar sobre las modalidades que más se han tratado en la literatura.

No todos los grupos responden a un mismo tipo de público objetivo. Los patrocinios sobre Arte y Cultura se dirigen a un entorno social de elevado nivel, por encima de la media tanto cultural como económicamente (Baumol, citado por Towse, 2005).

²⁵ Véase también Percival (1990), Meenaghan (1998) y Stotlar (2004).

En cambio el patrocinio sobre aspectos sociales tiende más a proporcionar ayuda a sectores con dificultades graves, tanto en el país de la empresa como en campañas de solidaridad hacia países del tercer mundo. Este tipo de patrocinio suele ser promovido por empresas financieras, bancos, Cajas o corporaciones semioficiales.

El patrocinio Deportivo, quizás el más popular y conocido, se dirige a un amplio espectro social, gracias a las plataformas digitales y a la globalización de los espectáculos deportivos, y su objetivo es la imagen y la notoriedad de la empresa en un gran colectivo. Las marcas de alto consumo suelen ser las que lo implementan especialmente. Se trata del que más resultado puede dar, pero al tiempo el más arriesgado, porque el triunfo o el fracaso de un equipo o un atleta patrocinado puede reflejarse en la imagen de la marca.

2.1.4.1.- Patrocinio Deportivo.

Hemos visto en los apartados anteriores que gran parte de los académicos asocian el término patrocinio al ámbito deportivo. La causa se encuentra en los orígenes del *sponsoring* donde la actividad apoyada era la deportiva. Cornwell (1995), Head (1988) y Meenaghan (1983) sitúan el nacimiento del patrocinio en la Antigua Grecia y Roma con sus gladiadores donde la riqueza en la sociedad se mostraba apoyando a atletas con el fin de conseguir estatus social.

Actualmente, la simbiosis entre empresas comerciales y deporte obedece a las leyes del mercado. La gran mayoría de empresarios prefieren decantarse hacia el deporte cuando deciden patrocinar. Deborah Hughes, directora de patrocinios globales de MasterCard, dice que el deporte representa el 85% del presupuesto de patrocinios de la empresa de tarjetas de crédito (La Jornada, 2008). The World Sponsorship Monitor viene a ratificar esta afirmación con las cifras que publica, pues de los 43 billones de dólares que representaba el mercado global del patrocinio en 2008, el 79% equivalía al ámbito deportivo (Sports Marketing Surveys, 2009).

Uno de los primeros ejemplos modernos donde se puede destacar la relación, entendida como asociación entre el sector empresarial y el deporte fue el contrato establecido en 1861 entre la empresa australiana Spiers y Pond patrocinadora del primer *tour* australiano de *cricket* inglés (Sleight, 1992), que reportó un beneficio de 11.000 libras (McCarville, Copeland, 1994). Los Juegos Olímpicos de 1896 son también referencia para muchos académicos, ya que era la primera vez que se colocaba publicidad en el programa oficial olímpico; aunque no fue hasta 1984 en los Juegos de Los Ángeles cuando se hizo más evidente el uso comercial del patrocinio en el acontecimiento (Cordeiro, Qua, Smar, Shah, 2006, 2007). Durante estos Juegos, Coca Cola pagó casi 3 millones de dólares por los derechos como refresco oficial (Brooks, 1990; Crompton, 1995). Si observamos los ingresos obtenidos en cada edición, presenciamos el rápido crecimiento de esta técnica. Por ejemplo, en 1996, los Juegos de Atlanta ya consiguieron recaudar 540 millones de dólares y en Sydney (2000) ascendió a 830 millones (Speed, Thompson, 2000). Por lo que podemos afirmar que el patrocinio corporativo en deporte como lo entendemos en la actualidad es un fenómeno que empieza a despuntar a partir de 1975 (O'Reilly, Nadeau, Seguin, Harrison, 2007; Howard, Crompton, 2004; Sandler, Shani, 1993; Meenaghan, 1991, 1993), puesto que fue a partir de ese año cuando se percibe a nivel mundial un aumento en su uso y un incremento de inversiones por parte de las empresas privadas.

En la siguiente figura se recogen algunos de los factores que empujaron al incremento del uso del patrocinio a nivel mundial, especialmente, en deporte.

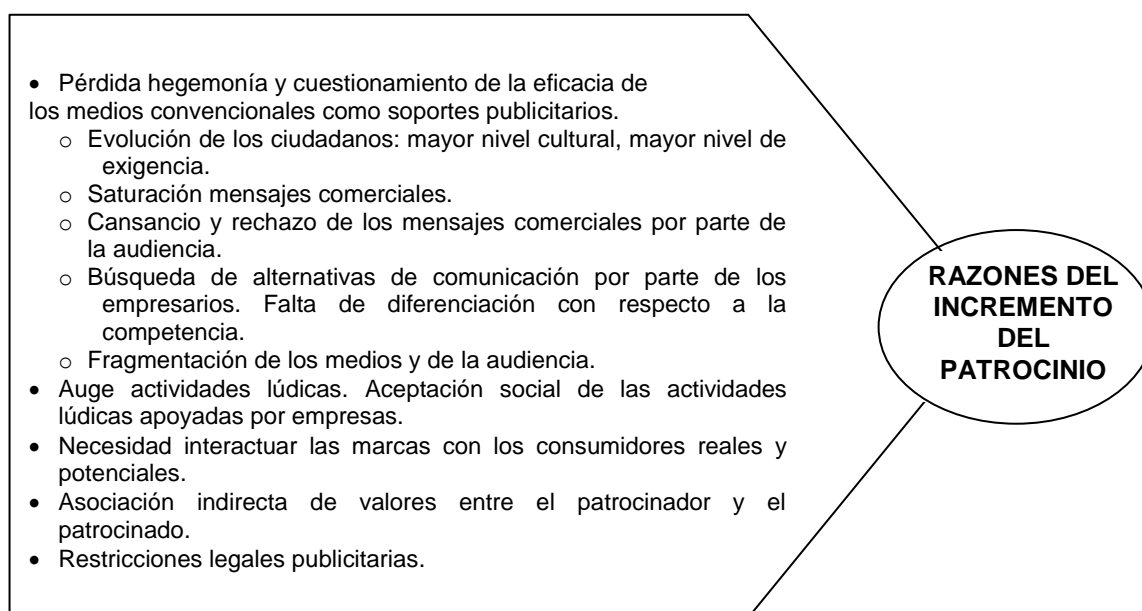


Gráfico 2: Factores condicionantes del incremento del uso del patrocinio. Fuente: Elaboración propia.

Hay una serie de condicionantes que han propiciado el aumento del uso del patrocinio como es por ejemplo las inquietudes que despiertan los medios tradicionales de comunicación con respecto a su efectividad, la popularidad de los eventos y las posibilidades de comercialización que ofrecen y un incremento del marketing relacional (Meenaghan, 1998b; Quester, Thompson, 2001).

También es un elemento determinante la dificultad ante la que se encontraban los anunciantes para diferenciar sus productos y/ o servicios de la competencia a través de los medios tradicionales como la publicidad, los cuales, además de no conseguir sus objetivos eficaz y eficientemente, tenían un coste elevado (Van Heerden, 2001; Erdogan, Kitchen, 1998; Grimes, Meenaghan, 1998; Mishra et al. 1997; Otter, 1988). Consecuentemente, el patrocinio emergió como una herramienta importante de promoción porque añadía diferenciación al producto y permitía crear valor de marca en los mercados objetivos.

La globalización de la comunicación, la fragmentación de los medios (proliferación de cadenas de televisión privadas, autonómicas y locales, y el auge actual de los cientos de canales televisivos digitales terrestres) y la consiguiente disgregación de la audiencia que supone la existencia de tanta variedad, provocó que los anunciantes invirtieran más para intentar conseguir llegar al mismo número de impactos que antes de tanto cambio. Todo ello unido al incremento de la obsesión de las empresas por conseguir actitudes favorables hacia la marca (Nicholls et al. 1999; Westerbeek, Smith, 2002) y poder desarrollar acciones de marketing relacional, condujo a centrar su interés en el patrocinio, pues iba demostrando que disponía de capacidad para solventar las necesidades de los anunciantes.

Otro factor que propició el aumento de la inversión del patrocinio fue la gran popularidad que adquirió el deporte en toda la sociedad, apelando a todo tipo de clases sociales (Nicholls, Roslow, Dubliss, 1999). Si a esto le añadimos que la población disponía de más tiempo de ocio para cualquier actividad de su gusto, explica el aumento de la práctica del deporte, bien regulado por federaciones, bien practicado por libre en centros deportivos o al aire libre. García Ferrando indica que en la actualidad la práctica del deporte no ha parado de crecer. Este autor, basándose en el sociólogo inglés Eric Dunning, dice que la sociedad de masas vive, principalmente, en las ciudades y está sometida a un trabajo de carácter sedentario, por lo que el deporte se ha convertido en una actividad que produce excitación (Elias, Dunning, 1992).

Es una realidad que como hecho sociológico, el deporte es el más importante en la sociedad occidental. Buena parte de la vida de cualquier ciudadano, especialmente en los tiempos dedicados al ocio, gira en torno a uno u otro deporte. Eventos como las Olimpiadas, Fórmula 1, tenis, finales de grandes competiciones, etc., se han convertido en hitos sociales que condicionan programaciones y hábitos de vida. Desde luego, las empresas han encontrado un mercado de consumo en el deporte que han explotado, y explotan, continuamente. Las repercusiones económicas que implica un acontecimiento de este tipo, recordemos las Olimpiadas de 1992 con sede en

Barcelona²⁶, la 32ª o 33ª edición de la *America's Cup* celebrada en Valencia²⁷, que transformaron la ciudad, son de gran magnitud y condicionan todo el entramado económico del deporte.

Vázquez Medel (2005) incide en esta preeminencia del deporte en el patrocinio puesto que argumenta que no hay realidad social con mayor capacidad de implicación y atracción en las personas. Además, hace hincapié en su importancia como hecho físico, cultural, social, económico y político con una gran carga de valor en la sociedad.

Los patrocinadores tratan de obtener el reconocimiento publicitario por parte de los medios, alcanzar a un público objetivo directo e indirecto con el que comparten la afición por una actividad que es acorde a los valores de imagen de la compañía y establecer una conexión emocional con los seguidores. Las acciones más populares y con más eco en los medios de comunicación eran y son las deportivas.

El empleo de este tipo de comunicación en el que la marca patrocinadora se fusiona en la acción, permite que el receptor la experimente y contribuya sobre la reputación de la marca, además de conseguir presencia en eventos, lo que con el empleo de otra herramienta supondría un mayor desembolso económico. Un ejemplo que respalda esta afirmación es el precio que tiene un spot de 30 segundos en un evento como la Super Bowl. Según datos de la empresa Nielsen, un anuncio en televisión de esa duración costó en la edición de 2010 entre 2,5 y 2,8 millones de dólares²⁸, cantidad que ha incrementado más de cuatro veces su valor en las últimas dos décadas. De 600 mil dólares que costó en 1987 a los 2,5 - 2,6 millones de la actualidad,

²⁶ Véase La Caixa (2008). Coyuntura española - El efecto de la llama olímpica, nº. 315, julio- agosto 2008, disponible en:

<http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/ieimon.php?idioma=esp&llibre=200807&cap=Coyuntura+espa%F1ola&sbcs=El+efecto+de+la+llama+ol%EDmpica>

²⁷ Véase Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (2007) Impacto económico de la 32

America's Cup Valencia 2007. Disponible en: <http://www.ivie.es/downloads/ws/2008/ac/presentacion.pdf>

²⁸ Según datos de TNS Media Intelligence, el precio de los spots emitidos durante la retransmisión de la Super Bowl de 2010 ha descendido con respecto a 2009, que un spot de la misma duración costaba alrededor de 3 millones de dólares en NBC. Pero con la marcha de firmas como Pepsi, GM o FedEx, la organización ha tenido que ofrecer paquetes publicitarios a precios más acordes con la realidad del mercado.

siguiendo el informe presentado por TNS Media Intelligence Report. Entre los mayores anunciantes del “Súper Domingo” en los últimos 20 años hemos podido ver marcas de la talla de Anhauser Busch con 250.8 millones de dólares, Pepsico²⁹ (190 millones de dólares), General Motors³⁰ (65.7 millones), Time Warner (63.4 millones) y Walt Disney con (43.5 millones), de acuerdo con el citado informe de TNS.

Las empresas se dieron cuenta que el patrocinio ofrecía una herramienta alternativa para practicar marketing relacionado con una causa, se podía alcanzar a un público específico cuyos intereses podían estar alineados con la imagen de la empresa y con la estrategia de marketing en general. Por tanto, diremos que mediante el patrocinio las marcas impactan a un público objetivo más segmentado, con el que pueden desarrollar acciones que les permitan interactuar con ellos.

Sleight (1992) dice que para que un patrocinio sea eficaz debe contactar con la audiencia, es decir, debe establecerse una conexión entre dicho patrocinio y la percepción de la sociedad a la que va destinado y que este entorno sea capaz de captar y aceptar el mensaje.

Por lo general la doctrina sobre patrocinio destaca que su choque con el grupo infiere respuestas emocionales y cognitivas. Lo que quieren decir es que el patrocinio promueve y fomenta una interacción de tipo afectivo entre la empresa y el receptor, que crea una tendencia sobre la marca o la imagen de la empresa, lo cual no implica que después presente una reacción más analítica, cognitiva, sobre el tándem empresa-patrocinio (Bagehot; Nuttall, 1990).

Dolphin (2003) asevera que aquellos espectadores de deportes que son expuestos a mensajes corporativos bajo condiciones favorables como entusiasmo, emoción, diversión... están más receptivos al mensaje comercial.

²⁹ En 2010 deja de publicitarse. Los motivos no han sido explicitados por la marca, pero se entiende que el principal motivo es la recesión económica que se está viviendo a nivel mundial en 2010.

³⁰ En la edición de 2009 decidió dejar de adquirir estos espacios publicitarios.

Tanto Morgan (2004) como Burnett et al. (1993) defienden que si las compañías pueden transferir estos sentimientos favorables a sus marcas, le ofrecerán grandes posibilidades para ganar la lealtad que necesitan si quieren conectar con sus consumidores. Senovilla (2000) aporta una definición³¹ de patrocinio donde refleja cómo por medio de la técnica, el patrocinador busca utilizar una actividad de impacto para comunicarse con el público, aprovechando una supuesta situación emocional positiva.

Los anunciantes empezaron a sensibilizarse hacia el potencial de eventos especiales a través de los que se podía y se puede llegar a un amplio espectro de clientes potenciales, además de ser una vía con un coste más eficiente para llegar a ellos, ya que se muestran más receptivos ante este tipo de comunicación menos intrusa y más participativa (Brooks, 1994). Por ejemplo, en la ceremonia inaugural de los JJ.OO. de 2008 celebrados en Pekín, había 91.000 personas en el estadio olímpico y una audiencia global de alrededor de 1.000 millones de telespectadores (Arias, Langreo, Pellicer, 2008), por lo que dicho acontecimiento mundial se convierte en una plataforma excelente de marketing para las marcas que participaron en él. Otro ejemplo es la cantidad de tweets por segundo que se realizaron los tres últimos minutos de la Super Bowl 2012, 10.000, lo que demuestra cómo el patrocinio llega a una amplia audiencia y la engancha a través de diferentes vías, en este caso, a través de las redes sociales.

No se puede manifestar que el patrocinio comercial o esponsorización³² en deporte sea una herramienta de marketing conveniente para cualquier empresa. De éste se desprenden numerosos atributos positivos como: calidad de vida, bienestar, salud, ciertos valores humanos como el esfuerzo, la superación, la excelencia, la estética, espectáculo, pasión, emoción, etc. (Campos, 1997). Además, cada deporte tiene sus particularidades, por lo que

³¹ "Forma de comunicación empresarial asociada a la actividad deportiva con el objeto de difundir una imagen de marca para obtener notoriedad y un estado de opinión favorable a la misma, dirigida a públicos concurrentes entre la actividad y el patrocinador; para obtener beneficios económicos".

³² Debido a la influencia anglosajona, es bastante habitual el empleo del término *esponsor* o de su acción, *esponsorizar* en lugar de patrocinio comercial o publicitario. La realidad es que más que un término anglosajón, *sponsor* o *sponsoring* es un neologismo latino, de ahí que finalmente, muchos lingüistas decidieron adoptarlo realizando su castellanización pertinente.

condiciona a su espónsor. Éste debe estudiar tanto los valores que se desprenden de cada modalidad deportiva para que su asociación sea coherente a la imagen de su compañía, qué tipo de *target group* asiste o sigue dicha modalidad a través de los medios, los objetivos de comunicación a alcanzar mediante su uso, como la viabilidad de implantarlo en el plan de comunicación de la compañía. Y hay muchas corporaciones que presentan una congruencia muy natural con el deporte.

También se da la situación inversa, ya que no todo el sector deportivo está de acuerdo con que el patrocinio corporativo es bueno para el deporte. Hay una parcela de la población que considera hipócrita el ver relacionadas empresas que poco o nada tienen que ver con valores relacionados con la salud apoyando el deporte. Al igual que parte del sector empresarial considera peligroso al deporte, puesto que de él también se desprenden valores negativos procedentes de escándalos por dopaje, violencia, sobornos, economía sumergida, etc. (Simpson; Jennings, 1992) provocando que los patrocinadores despersonalicen sus apoyos, tiendan a diversificar su política al respecto o busquen antes eventos o proyectos, más que equipos o deportistas.

Otro factor comercial importante del patrocinio es que permite asociar los productos o las compañías de los patrocinadores de imagen negativa, con connotaciones positivas, como la salud, algo que es particularmente importante para aquellas compañías que comercializan productos perjudiciales para la salud (Corti, Holam, Donovan, Frissell, Carroll, 1995). Pero el patrocinio no está limitado únicamente para estas empresas, sino que son muchas las que se vinculan con bienes o servicios muy saludables que pueden aprovechar el evento para alcanzar al *target* que participa y que sea difícil de impactar mediante otros medios.

Por otra parte, la sociedad actual ha visto en el deporte una serie de atributos y valores no sólo emocionales-como las selecciones nacionales, o los atletas del propio país- sino también éticos. El deporte debe ser limpio y la competencia cuanto menos sin trampas. Se entiende que el deporte es un reducto, o mejor debe serlo, de la limpieza y caballerosidad. El dopaje ha sido y

es perseguido tanto por las autoridades deportivas como por los códigos penales de la mayoría de los países de occidente³³.

Además, las restricciones legales que empezaban a sufrir la industria del tabaco y el alcohol, también propiciaron un aumento del uso del patrocinio por parte de estas compañías³⁴. El hecho de tener problemas para publicitarse mediante las vías convencionales (Mishra, Bobinski, Bhabra, 1997) provocó que buscaran otras opciones. Las imposiciones gubernamentales provocaron que este tipo de empresas tuvieran que buscar caminos alternativos para hacer llegar su mensaje hasta los consumidores, y el patrocinio fue uno de los elegidos, concretamente el deportivo. Estas regulaciones prohibieron la publicidad y el patrocinio del tabaco; así como también se limitó la presencia de bebidas alcohólicas en diferentes medios. Todas estas restricciones han ocasionado, especialmente en el sector del tabaco, grandes pérdidas. En 1999, KPGM Peat Marwick aproximó que sólo en publicidad habría un menoscabo de 9.000 millones de pesetas al año, y en patrocinio deportivo y cultural de 3.000 millones (Control, 1999). La indignación del sector publicitario se centraba en que, a pesar de las imposiciones legales, no se había demostrado que la publicidad tuviera un efecto benéfico sobre el consumo de los menores o sobre el consumo en su conjunto (Informe Lavack, 1997 para el Ministerio de Sanidad de Canadá).

Es difícil dar datos sobre la inversión de patrocinio deportivo en España durante un periodo determinado. Y lo es porque en muchos casos las partidas se aplican al patrocinio sin serlo o se anulan del mismo porque se consideran publicidad. En el siguiente apartado se mostrarán datos de inversión a nivel

³³ El Plan de lucha contra el dopaje es una de las iniciativas del Consejo Superior de Deportes que trata de concienciar a la sociedad española la cultura del juego limpio y del deporte saludable (léase en <http://www.cerodopaje.es/>)

³⁴ EE.UU. es considerado el país de origen del marketing deportivo y el patrocinio comercial, de ahí que haya aventajado a países europeos como España en todos los aspectos como por ejemplo en su regulación. En nuestro país lo regula la Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, General de Publicidad, que prohíbe la publicidad de alcohol y tabaco. La Ley 25/1994 sobre Radiodifusión Televisiva modificada por la Ley 22/1999 endurece su postura frente a estos sectores. Es finalmente en la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco la que en el capítulo IV prohíbe “el patrocinio de los productos del tabaco, así como toda clase de publicidad, y promoción de los citados productos en todos los medios y soportes, incluidas las máquinas expendedoras y los servicios de la sociedad de la información (...)”. Véase Ley 28/2005 en B.O.E. 309 de 27/12/2005 Sec. 1, pp. 42241-42250.

nacional y se profundizará en su análisis. Aunque en la literatura revisada se pueden encontrar aseveraciones como la realizada por IEG³⁵, en la que afirma que, en un breve periodo de tiempo, el patrocinio deportivo se ha convertido en la mayor industria en el mercado mundial (2004).

Pero también se trata, como ya hemos indicado, del sector más arriesgado para patrocinar. El patrocinio de un museo, comprar un cuadro para el mismo, por ejemplo, no tiene riesgo alguno. Sin embargo un equipo puede perder, un atleta puede doparse, patrocinar a un equipo de una ciudad puede molestar a los seguidores de otra, etc. En definitiva, hay un riesgo implícito en este patrocinio. Pero también es cierto que los beneficios que pueden obtenerse son muy superiores a los de los demás tipos. Barreda (2009) realiza una investigación a través de la que, entre otros aspectos, quiere demostrar la existencia de diferencias en la eficacia del patrocinio y del mecenazgo en términos de respuesta cognitiva, afectiva y comportamental. El nivel de reconocimiento del patrocinio deportivo es de un 75% con respecto al mecenazgo o el apoyo a cuestiones no deportivas; la actitud del *target group* hacia el emisor del patrocinio y el receptor de éste suele ser más favorable, siempre y cuando no haya una fuerte explotación o se desprenda del evento apoyado unos valores relacionados con grandes cantidades económicas como sucede con el fútbol de 1ª división y los fichajes millonarios; con respecto a la intención de compra varían los resultados según cuál sea la actividad deportiva respaldada por la marca para que sí haya mayor predisposición a comprar los bienes o servicios de la empresa patrocinadora versus los del mecenaz.

Por otra parte el patrocinio deportivo puede verse incluso en un problema empresarial que, de momento, no se ha resuelto: los intereses encontrados. No ocurre en los patrocinios individuales, pero sí en aquellos que se dan en un equipo, por ejemplo, sea de fútbol-por su importancia de modo preferente³⁶- o de baloncesto, etc. Los clubes hoy día son empresas en el sentido más genuino, por lo tanto con intereses y objetivos que no siempre

³⁵ La Autoridad mundial en patrocinio y la líder proporcionando servicios relacionados con el patrocinio. Véase: www.sponsorship.com

³⁶ Para el vicepresidente de Nike en los EE. UU. "In Europe and Latin America and Asia, if you're not about football, you don't count" (Knowledge@Wharton, 2002).

coinciden con los del patrocinador, y se ven afectados por políticas de la directiva que pueden incidir mucho en los objetivos de la empresa patrocinadora.

Las disciplinas deportivas que triunfan a escala global, tanto en nombre de practicantes como de aficionados, han desarrollado técnicas empresariales por lograr más penetración en el mercado y aumentar la audiencia, la cual cosa permite generar más recursos y ser más fuertes frente a otros deportes (igual que las empresas) (Masfurroll, 2005, p. 142).

2.1.4.2.- Patrocinio de las Artes.

Los inicios del patrocinio en el mundo de las artes se pueden remontar a los años 50 cuando Rowohlt, editor alemán, permitió que varios patrocinadores pusieran publicidad en las novelas en rústica llamada “RoRoRo” (Oltermann, 2009). Esto permitió abaratar el coste de cada ejemplar y democratizar su lectura entre la población³⁷. Aunque como ya hemos reflejado en el apartado histórico de la técnica al principio del apartado, se conoce de mucho antes el apoyo al área de las artes.

El siglo XX puede decirse que fue el siglo de la democratización de la cultura. La expansión del fenómeno cultural en todas sus especialidades, llega a cada una de las capas sociales y de la cultura. Se hizo bandera de desarrollo e igualdad. No significa que el objetivo se haya logrado, más bien parece que los resultados han sido modestos. Pero nunca ha habido un intento tan claro y, sobre todo, una percepción tan aguda de la necesidad de que la cultura-y el arte como una de sus manifestaciones más importantes- se convirtiera en el eje de la vida ciudadana³⁸.

³⁷ Boada (1987) aseveraba, basándose en los artículos 44 y 46 de la Constitución española, que todo ciudadano tenía el derecho a acceder a la cultura para poder enriquecerse como personas. Y aunque es responsabilidad del Estado que así sea, las instituciones privadas no deben dirigir su mirada hacia otra parte, puesto que su progreso también depende de su apoyo.

³⁸ Que no ha sido un éxito se puede comprobar por las siguientes cifras relativas a 2006, realizadas sobre una muestra de ciudadanos de 15 años o más en Cataluña, extrapolada al resto de España con idénticos resultados.

Nunca asiste a un concierto: 79,7%

Nunca asiste a un espectáculo de artes escénicas: 67,0%

No visita nunca una biblioteca: 64,7%

No usa tecnologías de la información: 56,3%

El Estado ha perdido su carácter de único benefactor de la sociedad que fue adquiriendo en el siglo XIX y principios del XX, para dar paso a la iniciativa privada que ha dejado atrás, asimismo, su inserción en el capitalismo salvaje de considerar únicamente los beneficios financieros, y se implica en la sociedad a través del patrocinio y, con una especial sensibilidad, la cultura y las artes.

Ya en 1975 Drucker hablaba de la responsabilidad social de la empresa. Tanto la empresa como el consumidor, entendido como un colectivo, exigen al mercado más que una simple relación de oferta y demanda, solicitan implicación en el proceso, constancia en sus conductas y que tomen parte activa en todo el sistema. Y, especialmente, una implicación emocional que va más allá de la venta y el consumo y entra en el campo de la ética. Ante situaciones de crisis económica en un país, resulta aún más difícil si cabe la firma de acuerdos de patrocinio. Por ello, en esos momentos, la participación de una empresa apoyando una competición, evento, actividad, persona, etc. puede ser más asociada a una actuación social y no sólo comercial, como indica Capriotti (2007).

El mundo actual exige paradigmas como los medioambientales, la biodiversidad y la cooperación. Y entre ellos se implica en la participación de todos los agentes sociales en los eventos, culturales o deportivos. Carlos Sánchez Olea (2005) define la nueva función de la empresa de esta manera, usando la responsabilidad social corporativa como sinónimo de patrocinio.

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa, que como hemos dicho se está imponiendo, amplía en parte el término patrocinio, o si se quiere también el de mecenazgo, aunque este último se va arrinconando en la literatura sobre el tema.

No visita nunca un monumento, museo o galería de arte: 47,8%

No lee nunca un libro: 38,8%

No asiste nunca a una sala de cine: 37,0 %.

Fuente Departamento de Cultura y Medios de Comunicación de la Generalitat de Catalunya.

Es difícil definir con rigor la responsabilidad social corporativa pues dependiendo del país en el que se estudie, cambia tanto su significación como su práctica. Jones la entiende como “a company’s long- term investment in an appropriate cause that does measurable good in society while enhancing the company’s reputation with key audiences” (Jones, 1997, p. 33).

Aunque se habla de dicho concepto desde la década de los setenta, no fue hasta finales del siglo anterior cuando adquirió consistencia, en buena parte por este cambio en los objetivos de la empresa y su implicación en la sociedad como un factor importante del mecanismo social. La empresa se involucra en el quehacer de la sociedad y quiere participar en ella como un agente más, viéndola como un entorno en el que se incluye y lejos de contemplarla como un campo de ventas y producción de beneficios.

Ha sido, sin embargo, en los últimos años cuando se ha producido un cambio sustancial en la definición del papel que la empresa ha de desempeñar en la consecución del bienestar general de los países desarrollados. Es también en este periodo cuando los ciudadanos han comenzado a exigir de la empresa actitudes más responsables y la asunción de valores ecológicos, culturales o solidarios que la ciudadanía percibe como positivos (Jiménez Díaz. 2005., pp. 24-25).

Sin embargo una parte de la doctrina no ve un compromiso ético ni una implicación de la empresa en las necesidades sociales a través de la responsabilidad social corporativa ni, por ende, a través de patrocinio. Más bien entiende que es una nueva línea de actuación en función de los intereses económicos (Moreno, 2004).

La Responsabilidad Social ha sido un aspecto que ha formado parte de los objetivos corporativos durante muchos años y numerosas causas deportivas se han beneficiado de ello. Muchos programas artísticos, culturales, deportivos, sanitarios y sociales han recibido el apoyo por parte de compañías privadas. Sin embargo, los motivos por los cuales las empresas se involucran se tienen que examinar. ¿Se enlazan por puro altruismo o por propio interés?

La investigación ha demostrado que los consumidores son influenciados por aquellas compañías que apoyan actividades caritativas. Muellner (1998) y Ukman (1997) realizaron unas investigaciones para conocer qué tipo de reacción tenían los ciudadanos ante las marcas que se vinculaban a causas sociales. Según Muellner, los consumidores se sienten mejor con una marca que creen que contribuye con la sociedad. Ukman reunió datos cuantitativos muy interesantes. De la muestra encuestada, el 78% de los consumidores estaba dispuesto a comprar productos de empresas asociadas a una buena causa que le preocupaba. El 66% cambiaría de marca y el 54% dijo que pagaría más (entre un 5-10%) por cada producto ofrecido por la compañía solidaria. Aunque en opinión de algunos autores (Jones, 1997; Payne, 1997) hay que ser cautos y tener precaución en este tipo de campañas porque defienden que lo que buscan las empresas es posicionarse y diferenciarse de la competencia apropiándose de una causa, pareciendo más una estrategia de marketing que una acción voluntaria sin ánimo de lucro.

En la segunda edición del Estudio “El capital emocional en la empresa española” (marzo, 2008) se recoge que más del 80% de los directivos creían que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) eran muy importantes para crear valor emocional, aunque sólo un 48% dedicaban un presupuesto significativo a este apartado, y sólo un 46% comunicaba su existencia a sus consumidores.

Como hemos tratado de reflejar dos párrafos arriba, el marketing con causa no cierra las puertas al deporte. Es una de las tendencias más habituales en marketing deportivo el afiliar a un patrocinio deportivo con una causa popular. Citando a Muellner “Without a doubt, there are a lot more companies trying to market with cause-related endeavors” (Muellner, 1998, p. 8). Podemos encontrar el caso de American Express que muestra cómo a través del patrocinio con el Masters Series de Madrid en 2004, donó 9.400 euros a la ONG Aldeas Infantiles SOS procedentes del patrocinio de los “aces” o saques directos (Europa Press, 30 octubre de 2004). Aunque bien es cierto que son otras áreas como el arte, la formación, el medioambiente, etc. las que a primera vista parecen más acordes a su uso.

Así pues, una de las características de la segunda mitad del siglo XX ha sido la asociación de la empresa y la cultura realizada, casi por completo, vía patrocinio o mecenazgo (De Areilza, 1987), siempre considerando las matizaciones que hemos indicado al principio de este apartado.

El problema que se presenta en el campo cultural al patrocinio es doble: por una parte la cultura es siempre deficitaria, por lo que está constantemente necesitada de patrocinadores; y por otro, es un reducto- por razones que no es necesario explicar- del sector público que invierte fuertes cantidades, aunque generalmente en sectores culturales determinados: Museos, Exposiciones, Teatro Nacional, etc., o en subvencionar artes deficitarias en el país, como el caso del cine³⁹. Pero el patrocinio por sí sólo, por lo menos en España, no puede asumir los costes de inversión que supone cancelar el déficit de la Cultura, en todas sus manifestaciones. Por lo que la única solución que se vislumbra es una colaboración entre los dos sectores. Aunque tengamos en cuenta que con los datos de 2006, el patrocinio privado no alcanzaba en España el 20% del total de la inversión en financiación de la Cultura. La mayor parte de esta inversión estaba controlada por los Bancos y Cajas de Ahorros a través de sus Fundaciones.

Un ejemplo de la especialización del destino de los fondos públicos son los siguientes datos de las subvenciones:

³⁹ Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine establece una deducción fiscal del 18% sobre la cantidad invertida en cine por empresas no audiovisuales, bajo la figura del coproductor financiero.

Destinatario	Porcentaje de Inversión
Artes plásticas	0,4%
Archivos y Bibliotecas	12,8%
Cine y video	8,0%
Cultura popular y tradicional	12,3%
Incluye la promoción en el Exterior	
Libros, prensa y revistas	1,9%
Museos	31,1%
Música	9,7%
Patrimonio arquitectónico y arqueológico	14,1%
Teatro y danza	4,0%
Otros	5,5%

Tabla 6: Destino fondos públicos en 2007. Fuente: Ministerio de Cultura (2007).

Para poder tener una referencia de la variación de porcentajes existentes, mostramos a continuación lo que en 2009 el Ministerio invirtió (en porcentajes):

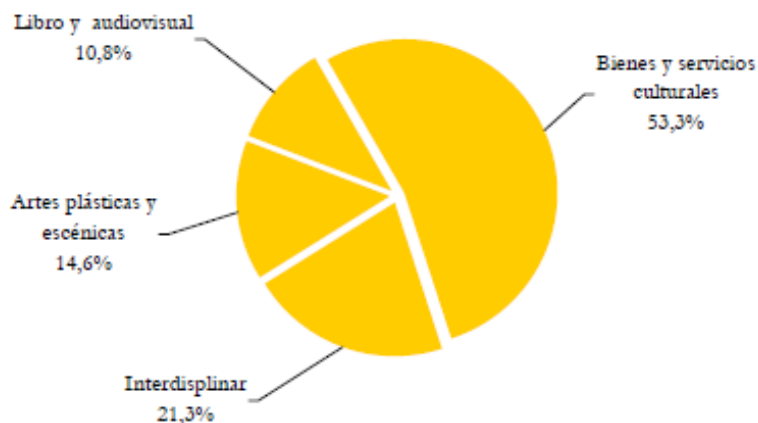


Gráfico 3: Gasto liquidado en cultura por la Administración General del Estado por destino del gasto (2009). Fuente: Ministerio de Cultura (2009).

Desde luego el Estado no es el único organismo público que invierte en patrocinio, también lo hacen los Ayuntamientos y las Diputaciones, en sus ámbitos y en función de sus posibilidades.

2.1.4.3.- Patrocinio Social.

Es un concepto extensivo por cuando cubre una variada gama de acciones que van desde las implementadas en el Tercer Mundo hasta aquellas que tratan de apoyar a la tercera edad, pasando por las medioambientales, salud, infancia, etc. En muchos casos se solapa con el patrocinio cultural ya que tanto una especialidad como la otra tienen parecidos sino iguales objetivos.

En cualquier caso, como ya hemos dicho, el patrocinio privado -que por otra parte es el que más se ajusta a nuestras definiciones, porque el público está más dentro del campo de las subvenciones- es ejercido por empresas- sean éstas industriales o financieras- en función de su responsabilidad social.

Pero como manifiestan Del Castillo, Bayón y Arteta (1992), este objetivo se relativiza cuando se estudian nuevas vías para conseguirlo, caminos más oportunos para la situación social actual, con el fin de conseguir mejores beneficios usando el concepto en la doble vertiente de cantidad y calidad.

La situación que se presenta es que el Estado de Bienestar no cubre todas las necesidades de su población. La protección social tiene muchos problemas para llegar a los ciudadanos más necesitados. Las empresas y otro tipo de organizaciones privadas, como pueden ser las ONG, cubren una parte de estas carencias. Y nos referimos al entorno interno. En España la inversión en protección social en 2010 a través de los presupuestos generales del Estado fue del 41,1% del PIB, ocupando el puesto 20 en la Unión Europea de los 27, cuando la media europea fue del 46,8%. En 2010 los ingresos medios anuales de los hogares españoles tuvieron una disminución del 4,4% respecto al año anterior. Para que tengamos una visión un poco más completa del estado de la situación, el 21,8% de la población residente en España estaba por debajo del umbral de riesgo de pobreza, situándose en el 20,7%.⁴⁰

Así pues, la empresa tiene un amplio campo de acción para el patrocinio de iniciativas sociales tendentes a mitigar los problemas de los entornos más

⁴⁰ Encuesta de condiciones de vida 2011 del INE. Datos provisionales.

afectados por las crisis y las necesidades. Otra cosa es que, desde una perspectiva económica, estas compañías estén interesadas.

La implicación de las empresas en este tipo de patrocinio significa el punto más alto de integración social del mundo empresarial en las necesidades sociales y se acerca, hasta cierto punto, al concepto de mecenazgo tanto como se aleja de la esponsorización. Ejemplos de este patrocinio en el mundo empresarial nos llevaría a unos pocos, como el caso de Bill Gates y su fundación para la investigación de vacunas contra plagas que asolan la humanidad como el sida, la malaria, la tuberculosis, etc. Se trata de acciones emprendidas por millonarios, esencialmente norteamericanos, que quieren contribuir con sus inmensas riquezas a paliar los sufrimientos de la sociedad.

Cierto es que la empresa no sólo tiene por objetivos en sus patrocinios aquellos que se asientan en marginación social, sea la salud, la tercera edad, los alimentos o los derechos humanos. También se involucra en la educación y formación profesional. Si bien, ante el auge de la inmigración, que ha ocasionado muchos problemas sociales, parece ser que en los últimos años el monto dedicado a la acción social es más elevado que el dedicado a la educación y formación.

En AEDME⁴¹ se reflejaba en 2005, que el 86% de empresas realizaban patrocinios en asistencia y cooperación, por un 84,2% de empresas que patrocinaban enseñanza y universidad, muy presentes en las Universidades de Verano. Está claro, por estos porcentajes, que la mayoría de las empresas se convertían en patrocinadores de los dos campos⁴².

Por supuesto este tipo de patrocinio social abarca más campos que los citados: acciones de investigación, familia y juventud, medio ambiente, paro, salud, etc.

⁴¹ Parece ser que esta asociación está de baja desde mayo de 2010. Además, el enlace www.aedme.org está roto.

⁴² Datos de 2005.

Todos estos patrocinios suelen complementar acciones públicas con mayor o menor incidencia.

En algunos casos, existe la feliz coincidencia de intereses públicos y privados. Es el caso de las fundaciones nutridas por fondos privados, pero más bien administrados por el sector público. Hay que salir de nuevo al paso de la que podríamos llamar “dinámica del sector privado-sector público” para, sin perder la agilidad del primero, aprovechar el talante ajeno a la rentabilidad que debe caracterizar al segundo. Las fundaciones lo logran y se convierten, día a día, en un utilísimo instrumento educacional y cultural (Shaw, 1987, p. 169).

2.1.4.4.- El Marketing con Causa.

Como en otros conceptos que hemos comentado, las diferencias entre Patrocinio Social y Marketing con Causa dependen de la perspectiva que se tome en la definición. Kotler (1996) opina que la función de una corporación es cubrir las satisfacciones deseadas por los consumidores con mayor calidad y rapidez que la competencia, de modo y manera que cubra del mejor modo posible estas necesidades de los consumidores y la sociedad.

El Marketing con Causa es menos social de lo que parece, ya que si bien se preocupa por sus consumidores, la calidad ofrecida, el servicio, etc., su objetivo básico, y quizás único, es promocionar las ventas y obtener mayores beneficios. Cierto es que dentro de una ética empresarial y un cuidado por el consumidor, éste pasa de ser un objetivo de ventas a un colaborador necesario en el proceso de innovación, producción, venta y servicios.

El origen del Marketing con Causa se remonta a la primera mitad del siglo XIX cuando se iniciaron colaboraciones entre empresas sin ánimo de lucro y las compañías empresariales. Aunque es cierto que este tipo de prácticas no estaban todavía sistematizadas ni se las conocía con el nombre de marketing con causa. Pringue y Thompson (1999) recogen un caso muy significativo de esta modalidad que se encontraba en una carta fechada en 1942, escrita por el director general de Austin Motor cuyo destinatario era el *Royal National Lifeboat Institution*. Pero no es hasta 1980 cuando empieza a aplicarse con frecuencia, especialmente, en los Estados Unidos. Gran parte de

los autores que estudian esta técnica consideran que la acción que lo inicia es la donación por parte de American Express, de hecho, asignan el bautismo de su denominación al vicepresidente de dicha compañía, Jerry Well, quien formuló el término *Cause Related Marketing*⁴³ en 1982. El éxito de varias de las iniciativas adoptadas por esos días por esta compañía, hizo que American Express reprodujera este modelo en 1983 donando un millón setecientos mil dólares con el destino de restaurar la Estatua de la Libertad. Esta donación se realizó por medio de una aportación de un centavo en cada ocasión que los usuarios de la tarjeta la utilizaran. American Express recibió un 45% de altas de nuevas tarjetas y un 20% de aumento de uso de las antiguas (Fontanella, 1999), y algo muy valioso para la empresa, le permitió conseguir una positiva notoriedad y alta entre los ciudadanos.

Este tipo de acciones, muy frecuentes en los EE. UU., están a caballo entre el patrocinio y el marketing, ya que su objetivo primero es aumentar las ventas, aunque ello se realiza por medio del apoyo a acciones.

En España se considera como pionero en el uso del Marketing con Causa a Ramón Guardia a través de su empresa Valores & Marketing (Guardia, 1998, pp. 15-16) y padre del vocablo Marketing con causa según Ramos y Periañez “quien ha traducido la expresión *Cause Related Marketing* por Marketing con Causa el año 1995” (Ramos; Periañez, 2003, p. 69).

Como podemos apreciar, el Marketing con Causa es una actividad muy reciente. No obstante, antes de 1990 las empresas colaboraban con diversas causas pero de manera puntual y en ocasiones especiales, es decir, que no la empleaban como un elemento estratégico responsable y global, planificada a largo plazo.

Se tiene consciencia de la aparición del Marketing con Causa como objeto de estudio con el trabajo de Varadarajan y Menon en 1988. Estos dos

⁴³ En inglés se usan varios sinónimos, más o menos, exactos: *Joint Venture Marketing*, *Cause Branding*, *Passion Branding*, *WinWinWin Marketing*, *Cause Promotion*, *Cause Related Promotion*, *Social Responsibility Marketing*, *Strategic Donation* o *Pragmatic Altruism*.

autores lo definen como “the process of formulating and implementing marketing activities characterized by an offer from a firm to contribute to a designated cause when customers make purchases” (Varadarajan, Menon, 1988, pp. 54-74). Es decir, que se relacionan marcas con causas sociales y organizaciones no lucrativas. Así, las empresas obtienen beneficios de su implicación con una causa social o caritativa, tanto en términos de ventas como de imagen.

Al igual que el patrocinio, el Marketing con Causa ha evolucionado y se ha ampliado su significado. Vamos a recoger unas aportaciones que lo reflejen.

Retomamos a Pringle y Thompson que lo estudian como una estrategia de marketing a largo plazo: “una herramienta estratégica de posicionamiento y marketing que vincula una empresa o marca a una causa o cuestión social relevante, en beneficio mutuo” (Pringle, Thompson, 1999, p.3). Lo que estaría, como hemos dicho, dentro del concepto de patrocinio.

Hay aportaciones similares a estas como la efectuada por Adkins “a strategy that provides additional marketing opportunities for businesses and an additional fundraising tool for charities or causes. It can achieve the individual partner’s goals whilst at the same time making a significant positive impact on our wider community” (1999, p. 50).

Una novedad de la contribución de Adkins es la incorporación de un tercer beneficiario de la aportación de la empresa al beneficiado: los consumidores o *stakeholders*. Por lo que extiende la definición de Pringle y Thompson, ya que para él el Marketing con Causa no sólo aporta un “beneficio mutuo” entre empresas y causas, estableciéndose una relación “win-win-win” entre todos los agentes sociales involucrados.

Santesmases, por su parte, entiende que son:

Actividades llevadas a cabo por organizaciones empresariales con fines económicos en apoyo de causas sociales. No es propiamente un marketing social. Las acciones

filantrópicas realizadas constituyen sólo un medio para conseguir el fin último de incrementar las ventas y los beneficios (Santesmases, 1999, p. 1004).

Para dicho autor las motivaciones y objetivos son únicamente comerciales: ventas y beneficios. Considera el Marketing o Patrocinio Social desde una perspectiva más filantrópica.

Guardia mantiene una postura similar:

Conjunto de actividades que desarrolla una empresa o sector con el objeto de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma directa los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado o su imagen (Guardia, 1998, p. 168).

Por el contrario, la Fundación Empresa y Sociedad se desvincula de esta visión tan marcadamente mercantilista y hace hincapié en las ideas plasmadas por autores como Adkins, Thompson y Pringle, destacando el carácter estratégico y la implicación de la empresa en la causa en un periodo largo:

Hace partícipe al consumidor con una buena causa –directamente o colaborando con una organización social- a través de la compra de productos que reviertan una parte de su precio a la misma, mediante alianzas estratégicas con organizaciones sociales o un proyecto propio. (...) las ventajas que reporta tanto a empresas, como a consumidores y organizaciones sociales colaboradores, hacen que el marketing con causa sea una estrategia que gestionada adecuadamente, conlleve beneficios para todas las partes implicadas (Fundación Empresa y Sociedad, 1999, p. 7).

Es cierto que el Marketing con Causa es una evolución del Marketing o Patrocinio Social y, en un plano más general, del marketing promocional. También lo es que la doctrina, especialmente en las definiciones que hemos reflejado considera esta variante del marketing, ante todo, como una actividad comercial, parte del marketing-*mix*. También hay quien lo sitúa dentro del marketing social aunque como hemos visto tampoco el marketing social se aleja mucho de estas definiciones, objetivos y motivaciones. De alguna manera

el marketing con causa esta en una “zona gris” entre el marketing lucrativo y el marketing no lucrativo.⁴⁴

2.1.4.5.- Otros tipos de Patrocinio.

La gama de posibilidades de patrocinio en la sociedad moderna es tan amplia como las actividades que lleva a cabo dicha sociedad. Ciertamente es que muchos de estos tipos de patrocinio podemos incluirlos en los grupos que se han indicado. De una manera u otra todos pueden ser relacionados en ellos.

En función del objeto, además de los que hemos reseñado más arriba, el patrocinio puede extenderse a programas de televisión, premios literarios, teatrales, cine, proyectos sociales, eventos artísticos, etc.

2.1.4.5.1. Patrocinio en medios audiovisuales.

2.1.4.5.1.1. Televisión: espacios patrocinados y *brand placement* o emplazamiento de marca.

Los profesionales de la comunicación han asumido en los últimos años nuevos roles y tareas que antes no se habían definido para ellos. Una nueva labor, que se presenta para buscar la rentabilidad de los productos audiovisuales, consiste en la gestión de nuevas formas de publicidad. Y éstas, en televisión, empiezan a ser consideradas en España, a partir de la crisis de la publicidad convencional que tiene lugar, principalmente, desde 1993 (Baños, Rodríguez, 2003).

El *brand placement* o emplazamiento de marca y el patrocinio televisivo en sus diferentes modalidades, son algunas de esas nuevas formas.

El patrocinio televisivo fue empleado por primera vez en los Estados Unidos y se importó a Europa después que se aplicaran los cambios legislativos entre los años 80 y 90 (Meenaghan, 1998). Este nuevo formato se

⁴⁴ Alaviitala, Mikael (2000). “Feedback Impacting Added Value of Products in Cause Related Marketing”. Summer Academy en St Gallen. Septiembre, pp. 11–15.

percibió más como publicidad que como un patrocinio, pues en muchos casos, no había una relación directa entre patrocinador y el patrocinado como se indica que debe ser en patrocinio.

Las regulaciones europeas por un lado, y la falta de subvenciones por parte del gobierno, propician un clima adecuado para el crecimiento saludable del emplazamiento de productos en películas, a pesar que algunas de ellas se consideran cine de autor y no admiten este tipo de prácticas.

Si bien en Estados Unidos y Asia el mercado apenas está regulado y se mueve con más libertad y rapidez, en Europa el afán regulador de la Comisión está provocando que el mercado se desarrolle, pero con más lentitud. La Nueva Directiva aprobada por la Comisión Europea en 2007 sobre los medios audiovisuales que reemplazó a la directiva de Televisión Sin Fronteras de 1989, afectará a esta modalidad. En Portugal ya se están tomando las primeras medidas al respecto⁴⁵. En España se ha adaptado la legislación audiovisual en esta dirección en la actual Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.

Si recurrimos al estudio de Infoadex de la Inversión Publicitaria en España para indagar acerca de las modalidades de patrocinio, observamos que trata el patrocinio como un formato publicitario, por ello, recopila en la sección dedicada a esta técnica las siguientes variantes:

- **Patrocinio de avance de programación** (antecede o sigue el espacio patrocinado), por ejemplo: “ING Direct les ofrece el tiempo” en los informativos de Canal 9 Televisión Valenciana.

- **Spot patrocinador**: es una película situada en el bloque publicitario que se difunde posteriormente al patrocinio de avance de programación. Poco a poco

⁴⁵ Portugal será el primer país de la Unión Europea en poner en práctica las reglas de autorregulación de la publicidad incorporada a la programación normal, siguiendo la nueva normativa comunitaria. Los 3 operadores: RTP, TVI y SIC firmaron un acuerdo en febrero de 2009 que les obliga a advertir al espectador de la inserción de marcas publicitarias en películas, series, telenovelas, programas de entretenimiento, espectáculos musicales, concursos, etc. Así pues, estará señalizada antes, durante y después de la emisión.

este formato deriva en una variante que consiste en un spot de corta duración antes y después del espacio patrocinado. Por ejemplo, spot de El Corte Inglés antes de la carátula donde aparece el mensaje “espacio patrocinado por El Corte Inglés”.

- **Patrocinio dentro de un programa:** la marca aparece dentro de un programa de la mano del presentador, el cual, suele retirarse del escenario habitual y habla del producto. Este tipo de mensaje no aparece identificado como un espacio patrocinado, sino más bien, con la sobreimpresión “Publicidad” o “Promoción”.

Estas 3 variantes tienen una particularidad, su “independencia”⁴⁶ con respecto al programa, lo que no encaja con el significado que le damos al patrocinio no televisivo, como el deportivo, artístico, musical, etc., el cual busca el ajuste idóneo entre patrocinador y patrocinado para poder conseguir resultados más eficaces desde el punto de vista de la imagen (Taylor, Crocker’s (1981); Gi-Yong Koo, Quarterman, Newton, Jerome (2006)). Por lo que demuestra que las marcas que emplean este formato buscan espacios con gran audiencia para conseguir impactos, notoriedad y evitar que su mensaje no sea visto, que son algunos de los aspectos que comparten con el patrocinio comercial o la esponsorización.

En este ámbito se encuentra otra modalidad de patrocinio audiovisual, aquél que se da en una película o serie de televisión, llamado *product* o *brand placement*⁴⁷, pero por la abundancia de recursos financieros que se le destina, Infoadex lo excluye de su clasificación.

El gasto global en *brand placement* creció un 42,2% en 2005 y descendió a 37,2% en 2006. En 2005 España fue el quinto mercado mundial en emplazamiento en películas, con 21,7% millones de dólares

⁴⁶ Entrecorrimos este término porque en ocasiones sí hay vínculo, por ejemplo cuando se publicita El Corte Inglés con su colección de temporada, ya que tiene relación con el espacio patrocinado del tiempo de la misma estación para la cual se comercializa la ropa y complementos.

⁴⁷ El nombre original era *product placement*, situar un producto en un espacio no publicitario. Pero a medida que ha ido evolucionando la comunicación y las marcas han adoptado mayor protagonismo que el producto en sí, se ha decidido llamarlo *brand placement*.

y 1,8 millones de dólares en televisión, lo que supuso en esta última un crecimiento del 21,3% (PQ MEDIA, 2006, 2007).

El primer problema que presenta el *brand placement* es su definición, al igual que ocurre con el patrocinio (Carrillo, Rodríguez, Martínez, 2006). Pero la dificultad no se encuentra tanto en la delimitación conceptual, si no más bien en la determinación del tipo de comunicación al que pertenece.

La Asociación Española de Anunciantes ha manifestado en diferentes ocasiones qué entiende por *Brand Placement*, y en su aclaración, constatan que esta técnica no es publicidad, y añaden que, si tuvieran que buscar similitudes con alguna técnica de comunicación estaría más próxima al patrocinio o a la publicidad estática.

Si acudimos a la Directiva 89/552/CEE del Consejo, de 3 de octubre, la Ley de la Televisión sin Fronteras⁴⁸, podemos encontrar definiciones de varios términos como radiodifusión televisiva, publicidad televisiva, publicidad encubierta y patrocinio televisivo. Por este último se entiende:

Cualquier contribución realizada por una empresa pública o privada no vinculada a las actividades de radiodifusión televisiva o la producción de obras televisivas, a la financiación de programas televisados con la finalidad de promover su nombre, su marca, su imagen, sus actividades o sus realizaciones (Directiva, 1989).

De esta definición interpretamos que la directiva identifica el patrocinio televisivo como una acción de un patrocinador, el cual financia la retransmisión de un programa, con la contraprestación de aparecer unido al patrocinado.

Esta interpretación de patrocinio no ha evolucionado con la técnica, entendiéndolo como estático. Se ha demostrado que, la relación de patrocinio entre dos de las partes implicadas, patrocinador y patrocinado, tiene un ciclo

⁴⁸ Modificada por la nueva Directiva de Medios Audiovisuales sin Fronteras, donde encontramos referencia explícita al *brand placement* cuando indican que: "La inclusión de productos comerciales bajo formas remuneradas de publicidad en las producciones de televisión –así como en obras cinematográficas destinadas a la televisión, y en retransmisiones deportivas– será permitida, con dos salvaguardas: advertir a los espectadores mediante una señal y no incluirla en los programas de noticias, documentales e infantiles" Véase texto en: http://ec.europa.eu/atoz_en.htm

de vida y según en el estado que se encuentre, variarán los lazos y los resultados (Urriolagoitia, 2007). Además, esta aclaración se presenta muy limitada, ya que obvia que el patrocinio puede actuar como formato publicitario y/ o como apoyo para la realización de un evento.

El *brand placement* consiste en la colocación estratégica de marcas dentro del contexto de un tipo de comunicación, en principio, no publicitaria, bien sea de ficción, de información o de entretenimiento. Lo publicitado pasa a formar parte natural del discurso por dos vías:

- **A nivel narrativo** influyendo en la configuración de la historia transmitida. El objetivo de esta acción puede ser comercial, social o de otro tipo. En la cadena Telecinco hemos podido detectar en sus series varios ejemplos. En la serie “Periodistas” se contrató la introducción de contenidos sobre la disfunción eréctil y la mención de fármaco Viagra (Frami, 2001). En la Serie Hospital Central, se acordó que uno de los médicos recomendara el cambio de colchón por los numerosos problemas de espalda que puede ocasionar con el tiempo este producto. En Antena 3 televisión, en la serie “El Internado”, los actores hicieron un breve comentario acerca de la gran capacidad del maletero del modelo SEAT Altea, etc.

- **A nivel presencial.** La marca está presente o no en el momento del rodaje, pero sí en su difusión. Los avances tecnológicos permiten que tras un estudio sobre la idoneidad de la marca en la escena y de la producción se pueden introducir en ella a través del emplazamiento de producto digital o *product placement* digital.

A los espectadores de las series o películas no les resulta extraña la presencia de marcas, puesto que aportan naturalidad y realismo a la trama. Además de contribuir con mayor verosimilitud, el emplazamiento de marca permite a las empresas usarlo para poder estar más tiempo presente gracias a las reposiciones o la comercialización de la serie o película mediante DVD. El coste por impacto es económico y tiene un valor adicional: **el poder prescriptor de los personajes** (Olivares, 2006).

Lo normal es que un anunciante opte por este formato cuando su producto se integra tanto en la trama como con el perfil de los personajes. Para ello debe estudiar el guión y considerar cómo y en qué lugar es más oportuna la presencia de su marca como sucedió con la serie Dowson's Creek y la marca de ropa J. Crew. Se empleó este patrocinio de manera tan integrada que fue un éxito su cooperación. Pero en algunos casos, los productos han sido creados a propósito para el film o serie. Este nivel de implicación denominado por Olivares (2006) **Guionización Corporativa**, consiste en que las marcas se involucren en la co-producción como en el caso de "Yo Robot" y el modelo de Audi RSQ, en el que miembros de la película y diseñadores de la marca trabajaron conjuntamente para crear un modelo de automóvil que se adaptara al objetivo que quería transmitir el director en el guión. Según Del Pino y Olivares (2007, p. 348): "se trata de la era del *brand integration*" en el mix de marketing y corporativo. Consiste en elegir marcas con unos valores de identidad que encajen con el objeto del contenido de ficción. Las compañías también han decidido producir tanto cortos como largometrajes de sus marcas. Dos casos recientes: BMW, PIRELLI FILMS (en colaboración con Leo Burnett Italia) con The Call⁴⁹ y Starbucks con How Starbucks saved my life⁵⁰.

Las marcas que deciden invertir en esta tipología buscan conseguir objetivos de marketing (notoriedad, penetración, recuerdo, etc.) y comunicar sus valores, su filosofía y su identidad (Del Pino, Olivares, p.350).

El bloque informativo acerca del tiempo atmosférico o los contenidos deportivos, son dos de los espacios que menos se han alterado en la programación. Ofrecen un gran número de espectadores fieles a su contenido, lo que beneficia al anunciante que se vincula con ellos. Si analizamos las marcas que han estado presentes en estos espacios como patrocinadoras, aseveramos esta afirmación. Repsol disponía de exclusividad de este patrocinio en TVE desde 2004 (Sánchez, Fernández, 2006). Marcas como Toyota, Gas Natural, El Corte Inglés, Mapfre, patrocinan el bloque de tiempo

⁴⁹ Ver en: <http://www.youtube.com/watch?v=Q7T58LqeAEs> con una duración de 10:45m.

⁵⁰ Hay varios vídeos subidos a Youtube de diferente duración sobre este caso.

en diferentes cadenas nacionales, regionales o locales también con el mismo fin que la anterior marca.

Hemos realizado una pequeña investigación para conocer cuáles han sido las compañías que desde 2000 han intervenido en el patrocinio del espacio meteorológico y deportivo en el ámbito de la Comunidad Valenciana (cadena Canal 9 televisión). Esta pequeña exploración que engloba desde 2000 a la actualidad, manifiesta que la hipótesis planteada es cierta. Las compañías que patrocinan los espacios del tiempo o la sección de deportes de esta cadena de televisión, buscan impactar sobre una audiencia numerosa, asidua a recibir esa información de la mano de unos profesionales en concreto. Además, comprando ese espacio tienen la garantía de: 1) que su mensaje va a ser visto, pues evita el *zapping*; 2) destacar de la competencia por estar en un lugar privilegiado y, 3) nutrirse del valor de fiabilidad (por el tipo de contenidos que acompañan).

Existe otro espacio publicitario, simbiosis del patrocinio y de la sobreimpresión al que Miguel Ángel Pérez Ruiz denomina “pantalla compartida” y consiste en la creación de un espacio en el que el patrocinador y el patrocinado aparecen simultáneamente (Pérez, 1996). Es decir, paralelamente podemos ver en la pantalla las imágenes del espacio patrocinado (el espacio del tiempo, deportes, series, películas...) o el spot del patrocinador y se cita tanto el nombre del programa como el del patrocinador. Respondería a un *spot* enmarcado.

La opinión pública está dividida con respecto al uso por parte de los anunciantes de estas tipologías. Al igual que hay académicos que respaldan el *brand placement*, otros son críticos con este fenómeno publicitario (Farrés, 2003; Ong, Beng Soo, Meri, 1994).

Vivimos rodeados de reclamos publicitarios que estimulan nuestro sentido de la percepción, por ello, no nos resulta extraño cuando un personaje de ficción pasa por delante de una valla publicitaria o consume un producto respetando sus signos específicos de la identidad corporativa.

La Asociación de Consumidores considera que este tipo de publicidad debería ser regulada para evitar abusos, tales como la presencia de productos polémicos como el tabaco y el alcohol.

2.1.4.5.2. Patrocinio del Tercer Sector.

Uno de los tipos de patrocinio que han surgido en los últimos años y que destacamos por la importancia que pueda tener en el futuro, es la aportación que puede el contribuyente del IRPF a una ONG a través de su declaración de renta, que significa el 0,52% de la misma. Se ha venido en llamar el patrocinio del tercer sector.

He ahí el punto crítico del tercer sector. Tanto en su vertiente más directamente productiva del cooperativismo solidario como en la del asociacionismo cívico, sobre todo, en la parte de éste más altruista y de mayor compromiso asistencial, cumple una función que requiere medios económicos no limitados de un modo severo e insalvable por unos capitales propios siempre escasos. Tampoco puede convertirse en cautivo de una financiación que llegue por la vía del privilegio y de la subsiguiente discrecionalidad de los poderes públicos (García, 2004, p.58)

2.1.4.5.3. El Naming Right.

El *naming right* se puede traducir por “derecho de nombre” o “derecho para nombrar”. Consiste en un modo de patrocinio en el que una empresa-patrocinador adquiere los derechos para poner el nombre de la marca a equipo, una competición, un estadio o una instalación. Es decir, que dicho espacio vende o cede por un determinado tiempo su denominación a una empresa pública o privada. Este es el sentido estricto del término, que ha evolucionado y como tal, necesita ampliar su descripción. Para dotar a la adaptación de este derecho de un valor añadido, en la actualidad es un acuerdo que incluye una serie de beneficios y oportunidades tanto para la empresa como para el beneficiario, según *Naming Rights* online, la fuente de información sobre este tema en Internet. Es una asociación compleja de negocios entre dos partes que

requiere que cada uno incluya una gran cantidad de fuentes de ingresos y otras cuestiones para que el acuerdo funcione.

Muchos profesionales consideran que esta fórmula, bastante nueva en España, es más que un patrocinio al tratarla como una asociación empresarial donde la implicación y los efectos que trascienden el ámbito comercial, son las claves para diferenciarla (Roca, 2007).

En los EE. UU. es una práctica bastante antigua. En 1926, el fabricante de chicles Wrigley adquirió los derechos del estadio de béisbol de Chicago que pasó a llamarse: Wrigley Field. Hasta 1953, no se repitió la hazaña para otro estadio. Fue la marca de cerveza Anheuser-Busch, propietaria de Budweiser la que patrocinó el terreno de los Cardinals de Saint Louis, el Buch Stadium (Magariño, 2007).

Los edificios o instalaciones, históricamente, se han bautizado con el nombre del municipio, la zona donde se encuentra o con el nombre de alguna personalidad del municipio. Pocos son los que han comercializado este soporte. Por ejemplo, el estadio del Deportivo de La Coruña, el Riazor o el pabellón de la Fuente de San Luis de Valencia, deben su nombre al área donde se encuentran. El estadio del Real Madrid C. F. lleva el nombre del que fue presidente del club durante 35 años, Santiago Bernabéu. Sigue el mismo patrón el estadio del Club Atlético de Madrid: Vicente Calderón. El Club Deportivo de Cuenca puso al estadio el nombre de Alejandro Serrano Aguilar, alcalde de la ciudad. Como estos se pueden encontrar numerosos ejemplos. En los casos anteriores, el nombre de cada instalación deportiva pertenece a algún político o cargo del club, emblemático y querido por la afición. Aunque también se ponen nombres de personajes históricos, especialmente en países del Sur Este de Europa como Bulgaria o la República de Serbia. En Irlanda, Portugal, Brasil y Alemania⁵¹, entre otros, también se dan casos. Otra

⁵¹ Algunos ejemplos: en Bulgaria se encuentra el Cristo Botev en Botev Plovdiv en honor al poeta romántico y héroe nacional. También en Levski de Sofia se puso al estadio Vasil Levski (ideólogo antiotomano). En la capital de la República de Serbia, Belgrado, está el Milos Obilic, nombre de un guerrero medieval. En Irlanda, al St. Patricks Athletic le pusieron el nombre del patrón de Irlanda que predicaba el cristianismo. Alemania y Portugal también tiene ejemplos de este tipo. El Fredrich Ludwig

curiosidad de la denominación de los estadios o pabellones deportivos es el uso de personajes o héroes ficticios del cine. Tal es el Club Sportivo Ben Hur, Argentina, o el Orlando Pirates de Sudáfrica⁵².

Los responsables de nombrar a los estadios deportivos buscan asociarles una serie de valores que se desprenden de estos mitos o personajes reales que influyeron en la historia de su país.

Del mismo modo que pretenden vincularse a una serie de connotaciones para enriquecer la identidad del club o del estadio, asociarse a una marca puede permitirles alcanzar el mismo objetivo. Para ello, la compañía tiene que ser conocida y querida por los ciudadanos. El inconveniente de que una nueva firma adquiera el derecho a denominar un estadio o instalación es que ésta no evoca unas referencias, si no más bien, busca nutrirse de las existentes en el edificio y de la actividad que allí se desarrolla. Poco a poco y con el tiempo, si la corporación propietaria de los derechos realiza un plan de activación del *namings right*, se asentará en el mercado y en la mente de aficionados y no aficionados, consiguiendo obtener notoriedad y dotarse de aquellos elementos valorados por los ciudadanos.

En la actualidad, el *namings right* es la línea de generación de ingresos más importante por explotar por los propietarios de los recintos como los clubes profesionales o las entidades públicas y privadas que los gestionan. Según McGraw (1998) todavía son pocos los equipos que en 1998 habían vendido los *namings rights*. En ese periodo, Estados Unidos y Canadá contaba con un total de 115 clubes de fútbol, de los que 21 compartían los estadios, por lo que se reducían a 94 equipos con *namings right*. También recoge en su estudio datos referentes al Reino Unido con 22 equipos y 16 en Australia.

Jahn, conocido por ser el creador de las asociaciones gimnásticas en Alemania y el Gil Vicente, nombre del dramaturgo portugués.

⁵² Nombre extraído de la película "Captain Blood", dirigida en 1935 por Michael Curtiz y protagonizada por Errol Flinn.

Estos recintos tienen identidad propia y un público cautivo interesado en las actividades que se desarrollan en el estadio o bien por el equipo o equipos que explotan su actividad en él.

El objeto del *naming right* debe ser un recinto de cierta relevancia entre los ciudadanos cuyas instalaciones son de calidad y con una imagen positiva porque siempre va unido al ocio. Lo óptimo, además, sería que dispusiera de espacios comerciales, con buenas zonas de acceso y bien situado, entre otras características. De este modo se podría explotar 365 días.

Las relaciones entre un patrocinado y un patrocinador que pone su nombre en el estadio parece ser una combinación ganadora. El equipo obtiene más recursos. Quien construye o mantiene el edificio tendrá más ingresos y los seguidores saldrán ganando al poder disfrutar de un estadio mejor. Además, el nombre del patrocinador se expone en un medio nacional –por la posible difusión en medios- y local (Jaffe, 2001).

A pesar de ello, la práctica de adquirir los derechos de nombre de un espacio se ha extendido a ligas deportivas más pequeñas, estadios de deportes amateurs, así como edificios de centros de convenciones y centros comerciales (Bergstrom, 2001).

FedEx, Kodak, Barclays, Movistar, BBVA... son compañías que han adquirido los derechos del nombre de un lugar o estadio, una competición o actividad. No todas las colaboraciones entre una empresa y una propiedad adoptan la titularidad del *naming right*. Por ejemplo, en el caso del BBVA con la Liga BBVA o Telefónica con el Gran Premio de Europa de Fórmula 1 Telefónica, estas corporaciones han adquirido la condición del *Title Sponsor*, con una periodicidad que ronda entre los 3 y los 5 años.

La entidad financiera BBVA puso su nombre a la Liga de Fútbol de Segunda División durante la temporada 2007-2008. En la temporada actual, la misma se llama “Liga Adelante” (lema publicitario de la empresa financiera). Y es la Liga de la Primera división la que se llama Liga BBVA durante 3

temporadas (del 2008 al 2011). Por este acuerdo abonará 60 millones de euros (20 millones por temporada). En el mes de febrero de 2009, la directora de marketing de la entidad, Alma Miller, comunicó en una rueda de prensa los primeros resultados obtenidos gracias al patrocinio de la liga de fútbol española. Desde el mes de agosto –periodo de inicio de la campaña- hasta el mes de febrero, la entidad ha conseguido 120.000 nuevas cuentas y 210.000 activaciones. Según Miller, un avance de 32 puntos básicos de cuota de mercado. El patrocinio les ha reportado aumentar notoriedad, pues tras realizar una test de recuerdo sugerido en España, los datos demostraron que BBVA se situaba en 2º lugar como la marca relacionada con patrocinio deportivo, por detrás de Cola-Cola (EFE, 2009).

Este modelo ha sido adoptado del patrón inglés, la Barclays Premier League, antigua *Premier League* inglesa. El banco inglés sucedió a Carling (FA Carling Premiership) en la campaña 2001-2002, después que la empresa cervecera llevara 8 años (desde la temporada 1993-1994) llevando el nombre de la Premier. De momento, Barclays tiene un contrato firmado hasta la temporada 2009-2010 (García, 2008).

Como se puede apreciar mediante estos ejemplos, la cultura de la adquisición *Title sponsor* está mucho más desarrollada y aceptada, que la del *Naming*. Al menos en el mercado nacional.

En cambio, el Arsenal, así como otros clubes de fútbol, han decidido comercializar el nombre del estadio y cedérselo a una firma comercial. El estadio británico ha vendido su nuevo estadio en Ashburton Grove a Fly Emirates, pasándose a llamar: Emirates Stadium. Este compromiso con la compañía aérea hasta 2019 asciende a 150 millones de euros. Hay otros países como Francia (la Ligue 1 Orange), Italia (La Serie A TIM), Alemania y Holanda (Eredivise Sponsor Loterij) que también aportan este tipo de contraprestación a su principal patrocinador (B. D., 2008).

Muchas empresas han constatado las ventajas de poner su nombre a un edificio, pero a pesar del aumento de empresas que se implican en esta técnica, su éxito no está claro.

Desde la perspectiva técnica, el *title sponsor* es lo mismo que un *naming right*. Usualmente los términos se utilizan indiscriminadamente, aunque cuando una enseña se une a una competición o un evento y da su nombre, se suele emplear la categoría de *title sponsor*, mientras que la marca en un recinto o lugar es *naming right*. Con respecto a la práctica, son diferentes en su aplicación, ya que la competición/evento tiene una comunicación más explícita y activa, con un mayor impacto en un periodo de tiempo determinado, que es cuando se celebra. Y el recinto forma parte de la información, más pasiva, pero con más durabilidad en el tiempo. Los valores que transmiten, en ambos casos son personalizados.

Dependerá de los objetivos que pretenda alcanzar cada marca y del plan de comunicación complementario al patrocinio que explote para confirmar cuál de los dos tipos tendrá mayor impacto. Es muy difícil establecer una comparativa cualitativa, sin tener en cuenta el objetivo de la marca. Lo que sí es cierto, es que en el peldaño de más alto nivel en ambos lados, los precios pueden estar parejos (la liga BBVA paga 20 millones de euros al año y un *naming* de un Camp Nou o del Bernabéu podría estar entorno a esa cifra).

¿Por qué las compañías adquieren los *naming rights* de un estadio? son dos los motivos por los cuales invierten en esta categoría de patrocinio: destacar con respecto a la competencia e incrementar las ventas aprovechando el espacio patrocinado.

En principio esta decisión se tomaba porque las empresas tenían el deseo de aventajarse adquiriendo el nombre de una atracción pública llamativa y no pagando más que en otros formatos publicitarios. Greenberg y Gray cuentan un ejemplo que explica cómo la compañía America West Airlines compró los derechos de nombrar el recinto de la NBA Phoenix Suns por un valor de 550.000 dólares por año. Cuando se celebró la final de la NBA en este

recinto, un anuncio de 30 segundos en la NBC costaba 300.000 dólares. Es decir, que el coste del *naming* era más rentable económicamente, además, el hecho de poner el nombre en el estadio permitió no sólo llegar a los asistentes al evento, si no que también se conseguían menciones a través de los medios de comunicación para referenciar el lugar donde se celebraba el acontecimiento deportivo.

Otro motivo que ha provocado el interés de los empresarios por vincularse al *naming right* es el hecho de poder usar el lugar como una plataforma para incrementar las ventas. Cada espacio donde se puede explotar los derechos del nombre presenta unas oportunidades de explotación. En función de la cantidad y calidad de las opciones de negocio, el coste del *naming right* será más o menos elevado. La empresa interesada en participar en la adquisición de un *naming right*, deberá evaluar dichas posibilidades, que podrán ser tanto indirectas como directas. La coyuntura indirecta es, por ejemplo, cuando la empresa busca realizar actividades de relaciones públicas con un público específico, tales como clientes especiales. La entidad obtendrá un retorno de la actividad a medio – largo plazo. En cambio, las oportunidades directas repercuten en un beneficio más a corto plazo, como sería convertirse en proveedor exclusivo del producto o servicio en el edificio.

Al final de los años 90, los acuerdos de *naming right* han evolucionado desde formar parte del *signage*⁵³¹ a un paquete multidimensional e integrado que proporciona a los socios de *naming* corporativos una gama de contraprestaciones: hospitalidad, medios, beneficios comerciales del edificio, además de exposición.

Friedman (1997) realizó una investigación para reunir la variedad de objetivos que pretendían conseguir las empresas que firmaban acuerdos de *naming rights*. Scholssberg (1996) defendía que la base del *naming right* es realizar marketing directo y mostrarse como una empresa implicada y

⁵³ Se entiende por *signage* todos aquellos formatos publicitarios que se pueden encontrar en un acontecimiento, tales como: banderines, banderolas, entradas, carteles, vallas, gorras o sombreros, pegatinas, ... en fin, todo tipo de publicidad estática y dinámica que se encuentre en el evento con el fin de permitir que los patrocinadores obtengan visibilidad.

preocupada por su comunidad. Irwin y Sutton demostraron que los principales motivos eran: proporcionar un servicio público, así como destacar la posición de las empresas patrocinadoras en el mercado (Irwin, Sutton, 1995).

En la mayor parte de las ocasiones, son anunciantes con productos o servicios relacionados con la práctica deportiva o con momentos relacionados con ésta los que adquieren tanto el patrocinio del equipo como el *naming right* de la instalación. Aunque bien es cierto que se han dado casos en los que los anunciantes no tienen ningún tipo de vinculación. Welch y Calabro (1997) plantean en uno de sus artículos el caso de Pro Player, que empleó con éxito el *naming right* del estadio Joe Robbie de Miami para alcanzar el reconocimiento de la marca en el mercado. Esto es debido a la facilidad de incluir el nombre en todos los medios que cubren el calendario de actividades deportivas en el estadio. Es por eso que el interés por parte de una compañía de patrocinar o adquirir el *naming* se incrementa cuando en la sede se desarrollan eventos de carácter nacional cubiertos por los medios de comunicación, especialmente, televisión, lo que les garantiza cobertura y, por tanto, difusión de su imagen entre la audiencia.

No es el objetivo comparar entre esta tipología de patrocinio y otras herramientas publicitarias, aunque sí que se tendría que destacar que los *naming rights* permiten que la marca que los adquiere obtenga una exclusividad total con respecto a otras firmas y que la marca esté enfrente del público, el cual asocia unos valores y unos sentimientos favorables hacia el anunciante.

Este formato es muy atractivo para las marcas que no disponen de un gran reconocimiento de marca. También es propicio para mejorar rápidamente el reconocimiento de una nueva marca. Javalgi et al. (1994) descubrieron que aquellos patrocinadores que obtenían el derecho de poner su nombre al evento, equipo, competición, etc. eran mejor recordados por los consumidores. Aunque no sólo son estas compañías las que dan su nombre a los espacios que venden su denominación. Firmas establecidas o de renombre han negociado los derechos del nombre. En este caso, su objetivo es beneficiarse

del nivel de recuerdo y la asociación de valores que se desprende de una unión a largo plazo, así como conseguir exposición nacional, e incluso, internacional.

Schaaf (1995) ha demostrado en sus investigaciones que la adquisición del *naming right* se está convirtiendo en un vehículo para tener acceso al evento, integrar el patrocinio, así como maximizar las oportunidades de negocio en el mercado.

Un estudio realizado por Shanley (2002) mostró que los patrocinadores de los estadios de la Gran Liga de Baseball (MLB) vieron incrementado un 3.4% el precio de las acciones desde que situaron su nombre en un estadio.

Mientras algunos profesionales del marketing deportivo se han mostrado optimistas sobre los efectos del *naming right*, otros sugieren que no es efectivo para alcanzar objetivos de marketing. Un estudio dirigido por la aseguradora John Hancock constaba como un gasto el coste de la adquisición del derecho de nombre de un estadio, puesto que tan sólo el 15% de los consumidores confirmaban la intención de compra del producto o servicio del patrocinador del acuerdo. Y la gran mayoría le desagradaba el hecho de que un estadio fuera nombrado con una marca comercial, en lugar de su denominación habitual (D'Alessandro, 2001). La causa de este rechazo es porque para muchos seguidores forma parte de su tradición e identidad local (Rozin, 2000). Aunque bien es cierto que parece disgustar menos a los ciudadanos el hecho de nombrar un nuevo estadio o pabellón que renombrar uno ya existente (Kluger, 1998).

Otra posibilidad es fijar un contrato donde se comparte nombre. No es lo idóneo, pero en muchas ocasiones cuando el nombre está muy arraigado, se puede compaginar la presencia del antiguo nombre más el de la marca, aunque la repercusión no es la misma. Por ejemplo Telefónica Mestalla.

Así pues, mediante la siguiente tabla, sintetizamos la muestra de tipos de patrocinio que hemos tratado en este apartado, conjunto que trata de ser ilustrativo pero no exhaustivo, puesto que no es el objeto de este trabajo.

Tipología	Ámbito aplicación
Patrocinio Deportivo	Deporte.
Patrocinio de las Artes	Arte.
Patrocinio social	Diverso, desde apoyo a segmentos de la población marginados, con bajo poder adquisitivo, bajo nivel cultural, con problemas de inserción laboral, etc.
Marketing con causa	Diverso, desde apoyo a temas medioambientales, a segmentos de la población marginados, con bajo poder adquisitivo, bajo nivel cultural, con problemas de inserción laboral, etc.
Patrocinio audiovisual	Engloba desde espacios patrocinados a inserción de una marca en una trama de ficción.
Patrocinio del tercer sector	Mejora del entorno social de la mano de entes independientes y autónomos sin fin lucrativo.
El <i>namings right</i>	Derecho a denominar un equipo, una competición, un evento o un edificio con el nombre de una marca o empresa.

Tabla 7: Resumen Tipos de Patrocinio expuestos. Fuente: Elaboración Propia.

2.1.5.- Inversiones en Patrocinio.

La situación que estamos viviendo en la actualidad en el ámbito de la comunicación comercial ha llevado a los entes implicados en el proceso a buscar nuevas maneras de comunicarse con su público.

El consumidor actual es reticente a escuchar cualquier mensaje comercial, quiere sentir que es la máxima autoridad frente a sus decisiones, nadie le influye. Esta coyuntura dificulta la labor del anunciante y de los profesionales de la comunicación que deben ser cada vez más creativos e innovar tanto en lo que les dicen, cómo se lo dice, y dónde se lo dicen.

Especialmente, se percibe este problema en los adolescentes o jóvenes, un target muy valioso para las marcas.

Estamos asistiendo a cómo están cambiando las estructuras comunicativas debido al proceso de globalización y a la difusión de las nuevas tecnologías de la información, lo que abre nuevas perspectivas para las empresas y la comunicación que mantengan con sus públicos.

En el campo empresarial también se aprecia dicha evolución de los paradigmas de la comunicación, lo que ha propiciado el descenso de interés de los anunciantes hacia los medios de comunicación tradicionales, y se aprecia como van ganando el terreno nuevos formatos y medios reinventados como los teléfonos móviles, los SMS, Internet, los blogs, espacios virtuales que te permiten vivir una “segunda vida” o una extensión de la real, los buscadores, eventos, etc. (Infoadex, 2006). La transformación de estos nuevos medios de comunicación y la tecnología que lo invade todo, han creado un nuevo espacio-temporal que las empresas pueden utilizar para su beneficio comercial.

La publicidad ha perdido la chispa con la que contaba en décadas anteriores (Benavides, 2005), ganándole protagonismo nuevas formas publicitarias como el patrocinio. La razón más importante de esta transformación ha sido que la publicidad tradicional presenta en el espectador niveles de fatiga, ausencia de interés o desmotivación cada vez mayores, lo que repercute en la eficacia. Ya vaticinaba en el 2000 Méndiz Noguero que se conseguirían mejores resultados en el campo de la comunicación comercial cuando la publicidad se pareciera menos a la publicidad y más al entretenimiento, al espectáculo y a la comunicación pura.

El patrocinio moderno se nutre de esta filosofía. Busca que el receptor viva y experimente la marca, de manera que se convierta en algo memorable entre él y la marca que se lo proporciona.

2.1.5.1.- Las inversiones a nivel mundial.

Los números que acompañan a esta técnica constatan que está asentada y reconocida a nivel mundial⁵⁴. A pesar de la crisis económica mundial, las cifras demuestran que la industria de patrocinio continúa creciendo (Sports Marketing Surveys, 2012), datos respaldados por otras instituciones como PricewaterhouseCoopers´ que proyectaba en su informe que en patrocinio deportivo se esperaba un incremento de 45,3 billones de dólares en 2015, siendo en 2010 de 35 billones.

El siguiente gráfico refleja cómo se reparte el mercado del patrocinio a nivel mundial por campos:

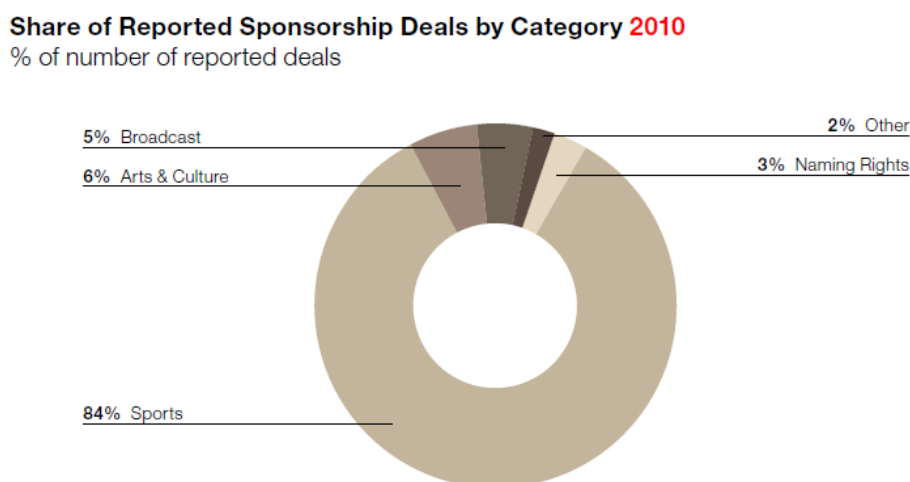


Gráfico 4: Mercado del patrocinio distribuido por áreas. Fuente: The World Sponsorship Monitor, 2011, p. 4.

Se puede apreciar en ella como el deporte sigue siendo el área que mueve mayor volumen de negocio, con un 84%.

La inversión en patrocinio se ha incrementado significativamente alrededor del mundo en los últimos años (Macken, 1997; Morris, Irwin, 1996; Thwaites, Aguilar-Manjarrez, 1996; Cornwell, 1995; Turco, 1995; Crompton, 1995; Meenaghan, 1994; Assimakoupolos, 1993; Stotlar, 1996, 1997), aunque algunas cifras deben considerarse con cierta cautela dada la escasa

⁵⁴ Según SponsorClick, la inversión total estimada en 2006 fue de 50 billones de dólares.

transparencia de este sector y la confidencialidad de muchos contratos. Pero no cabe duda de que el negocio global en patrocinio y las actividades complementarias a éste constituyen una proporción significativa de los presupuestos de comunicación de muchas empresas. Según datos de IEG (2007) la inversión a nivel mundial en patrocinio sobrepasaba los 33 billones de dólares. The World Sponsorship Monitor estimaba en 2008 que la cifra alcanzaba los 43 billones de dólares, de los cuales, el 79% correspondía a contratos en el ámbito deportivo, siendo en 2010 del 84%.

Unido a esta problemática, encontramos la falta de entes que se encarguen de reunir información referente a esta área y ser fuentes válidas de consulta, o bien, que faciliten el acceso a la información recopilada de manera gratuita⁵⁵.

La mayoría de informaciones al respecto se obtienen de estudios formulados por empresas privadas⁵⁶ para compañías que contratan sus servicios. En ocasiones, suelen elaborarse con unos intereses muy concretos, lo que no nos permite tener una panorámica de la inversión mundialmente. También se consiguen consultando los informes corporativos de aquellas empresas que los publican⁵⁷. Las publicaciones monotemáticas sobre patrocinio que funcionan por suscripción mensual, semestral o anual⁵⁸ y se caracterizan por reunir información de un ámbito geográfico y no mundial, son otra fuente de consulta. De los artículos científicos que investigan una parcela del patrocinio también se puede extraer algún dato.

Tras la revisión de la abundante literatura sobre patrocinio deportivo, hemos encontrado alguna referencia al volumen de inversión, aunque son en su mayoría estimaciones del mercado que reflejan el rápido crecimiento. Fíjense en los datos facilitados por Dolphin (2003) y Meenaghan (1994) que sitúan el incremento de patrocinio a nivel mundial respecto a 1984 y 2001,

⁵⁵ The World Sponsorship Monitor reúne información de gran interés en el área del patrocinio, pero los comercializa a altos costes.

⁵⁶ Tales como Havas Sports, Sport+Market, IMG, TNS, InfnitC, etc.

⁵⁷ Como es el caso de Telefónica en su Informe de Responsabilidad Corporativa que publica en el *site*. Véase: <http://info.telefonica.es>

⁵⁸ Deportesynegocios.com, The Sponsorship Report, IEG Sponsorship Report, etc.

siendo en el primer año de 2 billones de dólares y de 21,4 en el segundo (IEG, 2002). Roy y Cornwell (2003) recogen en su trabajo una valoración sobre cuánto crecería en 2001 el patrocinio a nivel mundial, siendo del 12 % y, concretamente en Norte América de 9,5 billones de dólares. Howard y Crompton (2005) publicaron las inversiones de patrocinio recibidas por las organizaciones deportivas, las cuales ascendían al 69%, que sumaban más de 7 billones de dólares en 2003. En este mismo año, Russell Clarke indicaba que desde Europa se estaba retando a los Estados Unidos en cuanto al volumen de la inversión en patrocinio, que representaba alrededor de 25 billones de dólares (citado en Masterman, 2007). En 2004 fue de 28 billones de dólares y de 36 billones en 2006 (IEG, 2003; 2005). Estas cifras son el resultado del crecimiento exponencial del patrocinio deportivo, y se predecía que continuaría siendo así en la siguiente década (Kolah, 2003; IEG, 2003).

De los casi 25 mil millones de dólares gastados a nivel mundial, dos terceras partes fueron asignadas a los deportes según Czinkota et al. (2007), representando el 80% y el 77% en 2003 (Brand Strategy, 2005). Son varios los autores que defienden que es el deporte el que acaparaba la mayor atención para los empresarios (Quester, Thompson, 2001; Kate, 1992; Kuzma, Shanklin, McCally, 1992; Sandler, Shani, 1989, 1992; Gardner, Shuman, 1987).

En los Estados Unidos la inversión en patrocinio deportivo se incrementó de 850 millones de dólares en 1985 a 8,5 billones en 2002 (Mason, 2005).

El motivo de este incremento pudo ser debido a que 2004 era año olímpico en Atenas. Se celebraba también la Euro Copa de Fútbol y se estaba comercializando ya el programa de patrocinio de la Copa Mundial de fútbol FIFA 2006 y de los siguientes Juegos que iban a celebrarse en Beijing en 2008.

Fueron varios los sectores industriales implicados, desde automoción, telecomunicaciones y servicios financieros. No se dio ninguna incorporación

por parte de otros sectores como sucedió en el 2000 con el boom de las Punto com. Los automóviles perdieron el liderazgo de entre los patrocinadores top, ocupando su lugar las empresas de telecomunicaciones que buscaban promocionar los 3G. Algunos de los mayores contratos firmados por estas empresas fueron los protagonizados por Sprint con la adquisición del *naming right* del estadio deportivo de la ciudad de Kansas por 62.5 millones de dólares para 25 años. Y el de Qwest Telecommunications que pagó 75 millones de dólares por el estadio Seahawks de Seattle por 15 años.

Los servicios financieros continuaron usando el patrocinio. Nos referimos a las entidades financieras, tarjetas de crédito y los seguros, siendo los primeros los que acordaban acuerdos más potentes. Entre los acuerdos realizados por bancos destacan el Barclays' Space for Sports, que costó 51 millones de dólares para 20 años y los 50 millones para el Torneo PGA de Golf. Las compañías aéreas continuaban estando presentes para mejorar la imagen desde el atentado del 11 S.

Vodafone extendió el patrocinio con Ferrari para dos años más (hasta la temporada 2006) y pagó 80 millones de dólares para ese periodo. Representantes de Vodafone decían que el patrocinio con el Manchester United y con Ferrari ayudaría a que la compañía ganara personalidad. Por este mismo motivo, Bell Canadá pagará 159 millones dólares por el patrocinio de los JJ OO de invierno en Vancouver en 2010 o Italia Telecom pagó 68 millones de dólares por los de Turín en 2006.

En el Sports Sponsorship Market Report (2003), se mostraba como en el Reino Unido el panorama no era muy distinto, aunque difería en cuanto a las cifras invertidas. El montante total ascendía a 1 billón de libras.

El crecimiento fue del 25,2% en 5 años, lo que indica un incremento bastante modesto en línea con el crecimiento del país. La cantidad gastada en patrocinio era todavía poca si se compara con los 15 billones de libras de todas las acciones de comunicación.

Temporada	Valor económico en libras
1999/2000	36,97 mill.
2000/2001	45,91 mill.
2001/2002	50,68 mill.
2002/2003	65,10 mill.

Tabla 8: Inversión en libras por temporada en el Reino Unido. Fuente: Sports Sponsorship Market Report (2003).

También influyó en estos números la celebración de la Copa del Mundo de fútbol y de los JJ. OO. De todas las modalidades deportivas, el fútbol es el que domina el patrocinio, tanto en el Reino Unido como mundialmente. Pero cada deporte tiene su atractivo para según qué compañías busquen asociarse.

En la siguiente tabla se representa el volumen de inversiones de los acuerdos de patrocinio en las camisetas de fútbol a nivel europeo (Inglaterra, Francia, Alemania, Italia, Holanda y España):

Beneficios mutuos Valor de los mayores convenios de patrocinio, 2007			
Patrocinador	Objeto de patrocinio	Valor total estimado del convenio, mdd	Duración del convenio, años
Barclays	Estadio de baloncesto de los Nets de Nueva Jersey	400	20
Adidas	Selección Nacional de Fútbol de Alemania	298	10
Adidas	Juegos Olímpicos Londres 2012	200	5
Lenovo	Williams Fórmula Uno	190	5
EDF Energy	Juegos Olímpicos Londres 2012	160	5
Lloyds TSB	Juegos Olímpicos Londres 2012	160	5
Fiat	Club Juventus	134	3
Aegon	Club Ajax	121	7
Prudential	Estadio de hockey sobre hielo de los Devils de Nueva Jersey	105	20
Panasonic	Socio oficial de los Juegos Olímpicos	100	8
Johnnie Walker	Mc Laren Fórmula Uno	100	5
Nike	Tiger Woods	100	5

Tabla 9: Inversiones acuerdos patrocinio camisetas de fútbol en Europa. Fuente: Sport+Markt AG.

En el país británico, otra parcela del deporte que reúne grandes cantidades de dinero son los equipos, como los de rugby y cricket, atletas, golf y deportes de motor.

Los patrocinadores provenían de diferentes sectores empresariales, pero en particular del de finanzas y fabricantes de productos deportivos. Las marcas de bebidas alcohólicas eran patrocinadores habituales, pero a medida que han ido surgiendo imposiciones legales que no les permiten su presencia, este protagonismo ha mermado. El patrocinio de tabaco, con la puesta en vigencia de la Ley antitabaco, ha dejado de ser sustento de muchos deportes. A pesar de estas circunstancias, las perspectivas de que el mercado continuara creciendo eran muy positivas.

En 2005, según IEG, la inversión mundial excedía los 30 billones de dólares, ocupando Europa la segunda posición por detrás de Norte América (IEG, 2005).

En la siguiente tabla se reúnen los principales convenios de patrocinio que se dieron en 2007 recogidos por World Sponsorship Monitor:

Beneficios mutuos			
Valor de los mayores convenios de patrocinio, 2007			
Patrocinador	Objeto de patrocinio	Valor total estimado del convenio, mdd	Duración del convenio, años
Barclays	Estadio de baloncesto de los Nets de Nueva Jersey	400	20
Adidas	Selección Nacional de Fútbol de Alemania	298	10
Adidas	Juegos Olímpicos Londres 2012	200	5
Lenovo	Williams Fórmula Uno	190	5
EDF Energy	Juegos Olímpicos Londres 2012	160	5
Lloyds TSB	Juegos Olímpicos Londres 2012	160	5
Fiat	Club Juventus	134	3
Aegon	Club Ajax	121	7
Prudential	Estadio de hockey sobre hielo de los Devils de Nueva Jersey	105	20
Panasonic	Socio oficial de los Juegos Olímpicos	100	8
Johnnie Walker	Mc Laren Fórmula Uno	100	5
Nike	Tiger Woods	100	5

Tabla 10: Inversiones de patrocinio por marcas. Fuente: [The World Sponsorshipmonitor.com](http://TheWorldSponsorshipmonitor.com)

Las principales causas del aumento reflejado han sido provocadas por la saturación de la publicidad en los medios tradicionales. Otker, Meenaghan, Sandler y Shani y Wilkinson respaldan esta afirmación, destacando que en otros países de Europa, empezó a detectarse a finales de 1970. (Otker, 1988; Meenaghan, 1991; Sandler, Shani, 1993; Wilkinson, 1993). En España empezó a detectarse tal condensación de mensajes publicitarios en medios convencionales del 2000 al 2001, periodo en el que se produce la caída de inversión en medios convencionales (5,74%) a favor de los no convencionales que incrementan un 3.36% con respecto al año anterior, ya que los espectadores, lectores, oyentes o receptores en general de estos medios reaccionan negativamente ante tal saturación. Su comportamiento se refleja haciendo *zapping* o dedicando los bloques publicitarios para realizar otra actividad (llamado por Toro y Ramas *zapping* pasivo⁵⁹).

Siguiendo con los medios convencionales, es interesante destacar que la proliferación de canales de televisión y emisoras de radio privadas, autonómicas o locales, junto a la expansión de otros sistemas de retransmisión como la televisión digital terrestre (TDT) ha provocado la fragmentación de la audiencia. Este hecho conlleva que los anunciantes tienen que invertir más cantidades de dinero para alcanzar los mismos objetivos que años antes. O bien, que busquen alternativas de comunicación que les permitan alcanzar más eficazmente a su público objetivo. Para ello, tienen a su alcance una serie de herramientas de comunicación en medios no convencionales, que se caracterizan por adaptar al máximo el mensaje al *target group*, siguiendo cuáles son sus gustos y preferencias, e impactándolos por medio de éstas.

Otra causa del aumento de interés por la búsqueda de alternativas de comunicación ha sido el incremento de tiempo libre por parte de la ciudadanía, la cual quiere divertirse tanto siendo sujetos activos de la acción (por ejemplo, practicando deporte) como siendo espectadores a través de los medios de

⁵⁹ En su estudio sobre el comportamiento de la audiencia de televisión en los bloques publicitarios, medido segundo a segundo, aportan un dato muy relevante que respalda las argumentaciones anteriores: en los 30 segundos que transcurren desde los últimos 15 del programa y los 15 primeros del bloque, se acumula el 73% de las fugas de audiencia. Aclaran en su investigación que esto puede variar, pues puede depender el resultado de si la audiencia conoce o no el hecho de que vaya a ver un bloque publicitario. Además, demuestran que las huidas de audiencia no se producen igual durante todo el día.

comunicación o in situ (por ejemplo, fans de un equipo de fútbol o seguidores de un grupo de música).

Las prohibiciones legales por la aparición de marcas de tabaco o alcohol en medios convencionales también suscitaron que dichas compañías tuvieran que buscar vías alternativas para llegar a sus públicos. El tabaco empezó una carrera en ascenso junto al mundo del deporte, especialmente. Compañías como Marlboro, Fortuna, Camel, Mild Seven, Lucky Strike, John Player Special, Rothmans, Mild Seven etc. asociaron su imagen en actividades de vela, competiciones automovilísticas, rallies, etc.

La Fórmula 1 (F1) es una de las competiciones más atractivas para las empresas tabaqueras. En 1968 Imperial Tobacco fue la primera marca del sector que se vinculó con esta competición, pues años anteriores, las compañías participantes de la F1 estaban relacionadas con el sector del motor. Durante las décadas siguientes, las marcas de tabaco fueron la principal fuente de ingresos en las carreras automovilísticas. Algunas fuentes periodísticas se han hecho eco de las cantidades abonadas por estas empresas a las escuderías, por ejemplo Marlboro (Ferrari) contribuía con unos 86 millones de dólares anuales, Mild Seven (Renault) con 54 millones, West (McLaren-Mercedes) con 50 millones y BAT (BAR-Honda) con 48 millones. Esas sumas representan, según cada caso, al menos la tercera parte del presupuesto del equipo.

De manera incipiente la legislación europea empezó a limitar la publicidad del tabaco. Esto supuso una importante amenaza para la Fórmula 1 pues gran parte de los circuitos transcurrían en territorio europeo. Tal situación y el malestar suscitado entre los propietarios de estas marcas, llevó a “Bernie” Ecclestone - presidente y CEO de la Formula One Management y Formula One Administration- a abrir paso al desarrollo de Grandes Premios en países en desarrollo con una legislación más permisiva para la publicidad del tabaco, como en China, Qatar, Malasia.... Durante este periodo, han sido muchas las estrategias de estas marcas para sortear las barreras legales, como por ejemplo, usar logos similares. Pero las administraciones fueron inflexibles y las

compañías tabaqueras fueron abandonando la competición, aunque hasta el 2006, la tabaquera japonesa Mild Seven estuvo patrocinando a Renault. La única que se mantiene en la competición es Marlboro con su relación con Ferrari, a pesar de que en la mayoría de grandes premios no puede lucir su marca, en su lugar sitúa un código de barras en color blanco sobre el fondo rojo del bólido, lo que lleva a los espectadores por el sistema de la asociación, a percibir a dicha marca, en lugar del código de barras. La Fórmula 1 sabe que es sólo cuestión de tiempo que la prohibición se extienda por todo el mundo: es producto de la convención antitabaco de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que en 2003 firmaron la UE y 28 países más.

Pero el automovilismo logró captar la atención de otros sectores, como el financiero, como podemos encontrar al Banco Santander (escudería McLaren), ING Direct (escudería Renault), compañías aseguradoras como Mutua Madrileña, Allianz (equipo Williams), etc., gestoras como Hedge Funds Superfund y de la compañía de leasing Leaseplan (Spyker). Únicamente las escuderías japonesas de Honda y Toyota y las relacionadas con Red Bull no tienen patrocinadores financieros, lo que en la actualidad puede reportarles cierta tranquilidad con la crisis económica, puesto que varias entidades bancarias, así como compañías de seguros, han expresado su intención de abandonar este patrocinio para adecuarse a la situación del mercado actual.

Según el reciente estudio de IEG⁶⁰ sobre los aspectos que consideran los responsables de tomar la decisión con respecto al patrocinio, el 51% confirmó que en 2009 iban a invertir menos capital en esta herramienta de comunicación que en 2008. Sólo el 14% de los patrocinadores planeaban gastar más, mientras que el 36% pensaban destinar el mismo porcentaje del presupuesto de comunicación que el año anterior. Como plasmaremos en apartados posteriores, el patrocinador no sólo debe destinar capital para la adquisición de programa, sino que tiene que invertir en el plan de activación. Aludiendo a este último, en 2009, el 14% de los investigados invertirían menos, mientras que el 17% pensaban aumentarlo un 43%.

⁶⁰ La investigación tuvo lugar entre enero y febrero de 2009 mediante el envío vía e-mail de cuestionarios personalizados (IEG Sponsorship Report, Vol. 20, (5), 2009)

2.1.5.2.- Las inversiones en España.

En el mercado nacional es prácticamente imposible realizar un análisis cuantitativo global del patrocinio. Son muchas las variables que intervienen y establecer qué cantidades van a patrocinio y cuáles a simple publicidad, qué subvenciones pueden considerarse patrocinio y cuáles son presupuestos de museos o instituciones públicas, sería un estudio que por sí sólo abarcaría más que el objetivo y las dimensiones de este trabajo. Una posibilidad es considerar el patrocinio bajo la perspectiva de las desgravaciones que se obtienen.

La Ley 49/ 2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo⁶¹ recoge las bonificaciones que recibirán aquellas compañías que apoyen actividades de interés general. Además la Ley de Presupuestos del Estado suele incluir algún tipo de incentivo fiscal para determinadas actividades que obtienen la categoría de “Utilidad Pública” tales como los Juegos Olímpicos, las Exposiciones Universales, eventos deportivos como la America’s Cup o la Volvo Ocean Race, etc⁶².

En cualquier caso hay una posibilidad de aproximación a cifras globales siempre que segmentemos los campos. En el que nos ocupa, el deporte, las cifras, sino exactas, por lo menos son aproximadas a la realidad, y destacamos que son aproximadas puesto que en los datos que reúne Infoadex, por ejemplo, no se contemplan en patrocinio deportivo las inversiones que cada anunciante realiza para su activación.

⁶¹ En el caso de donaciones de particulares la desgravación es del 25% en la cuota del IRPF. Mientras que si es una empresa, los sujetos pasivos del impuesto sobre sociedades tienen derecho a deducir de su cuota íntegra minorada en las bonificaciones, deducciones por doble imposición y deducción para incentivos para la realización de determinadas actividades, el 35% de la base de la deducción. En este último caso, la base de la deducción tendrá el límite del 10% de la base imponible que tenga la sociedad.

⁶² Pero la información sobre el alcance global tampoco son datos computarizados y, desde luego, no puede realizarse sobre la base de recopilaciones de empresas o particulares, que patrocinan. Sería más sencillo, en principio, los patrocinios institucionales, sean del Estado, las Comunidades Autónomas o municipales, porque aparecen, por ley, en los presupuestos correspondientes, pero no existen recopilaciones.

Por otra parte, hay que considerar, que prácticamente el 80% del patrocinio en todo el mundo, es patrocinio deportivo⁶³. La capacidad del patrocinio para alcanzar a los clientes de una empresa es incuestionable (Hoek, 1999). De hecho, esta característica inherente del patrocinio es lo que ha conducido a que se invirtiera cada vez más en ella (Javalgi et al., 1994).

España es uno de los principales países inversores en patrocinio deportivo de Europa, con aproximadamente 900 millones de dólares en 2007, es decir, el 7,5% de la inversión total de Europa (Lahera, 2009).

Si comparamos la inversión destinada al patrocinio deportivo con la de la publicidad, el primero está creciendo a tasas superiores. En cualquier medio convencional, excepto en Internet, el incremento de 2006 a 2007 no ha superado el 11,2% que ha recabado el patrocinio. En las últimas dos décadas, el patrocinio ha superado claramente a otras herramientas promocionales, desde la perspectiva del aumento de inversión obtenida (Tripodi, 2001).

En España, el desarrollo del patrocinio es más discreto si lo comparamos con Estados Unidos o con ciertos países europeos o asiáticos. En 1989 se produce la expansión del patrocinio comercial en la península. Un hecho que lo refleja es la constitución de fundaciones y organizaciones para apoyar causas sociales.

Marc Carroggio reúne en su libro *Patrocinio deportivo*, las cantidades invertidas por empresas españolas en estos menesteres con un total de 300 millones de euros, un 85% menos de lo que se estaba invirtiendo en EE.UU. Lo que constata que el incremento, aunque de diferentes magnitudes, se estaba produciendo a nivel mundial. Y no sólo nos situamos un paso hacia atrás en cuanto a inversión, si no también en la explotación que de esta herramienta de marketing se realiza. A pesar del interés que está suscitando entre firmas comerciales como Santander, Banesto, ING Direct, Telefónica, Vodafone, etc.,

⁶³ Según el consejero de Economía y Hacienda del Gobierno de Cantabria, Ángel Agudo, en el seminario 'Economía del deporte y cine', en los cursos de verano de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) de Santander del 25 al 29 de agosto de 2008.

las plataformas que se emplean para su aprovechamiento publicitario están empezando a estar saturadas.

En principio, el patrocinio era una técnica de comunicación poco utilizada por las marcas. A medida que se fue conociendo su existencia y aprendieron a utilizarla, se fueron sumando más. Muchos eventos, equipos o actividades lo empleaban como una manera rápida de obtener financiación, pero el patrocinio es mucho más. Con la concepción errónea de emplear esta fórmula como una captación de recursos, la tendencia consistía en conseguir la máxima cantidad posible de empresas, por lo que la diferenciación, distinción y notoriedad inherente al patrocinio, no se alcanzaba. Es decir, si el aumento del uso del patrocinio se produce, entre otros factores, por sobresalir de la saturación publicitaria que había en los medios convencionales, y los gestores o propietarios de la actividad cargan de mensajes de los patrocinadores los formatos tales como vallas estáticas o móviles, la cartelería, la indumentaria de los participantes, la página Web, etc. no se logra destacar de la masificación.

Así pues, actualmente impera en el mercado deportivo el lema “menos es más”, que consiste en que con menos patrocinadores, se obtiene mayor diferenciación y exclusividad, aunque el precio de asociarse se eleva. Como afirma Andrew Wildblood de IMG, "Si se restringe la oferta, el precio sube" (EIU, 2008). Por ejemplo, en el programa de patrocinio de los Juegos Olímpicos apreciamos como poco a poco se ha ido integrando esta política, ya que prácticamente desde sus inicios⁶⁴ se ha producido la asociación entre empresas y el evento. La siguiente tabla recoge la cantidad de patrocinadores implicados en este evento mundial:

⁶⁴ Concretamente fue en los Juegos de Atenas en 1898 cuando George Averoff, un benefactor privado, financió la mayor parte de los costes para habilitar el estadio Olímpico, mientras que las empresas proporcionaron ingresos por publicitarse en el libro de los resultados oficiales. Uno de los primeros anunciantes fue Kodak, una marca vinculada al acontecimiento durante más de 100 años y ha sabido alinear el patrocinio con la estrategia de la compañía (Ver en http://www.kodak.com/ES/corp/prensa/noticia_135.html)

Ciudad	Número de Empresas
Roma (1960)	46 patrocinadores/ proveedores
Tokio (1964)	250 socios
Montreal (1976)	628 espónsores y proveedores
Los Ángeles (1984)	3 categorías: 34 patrocinadores oficiales, 64 proveedores, 65 licenciarios
Calgary (1988)	Programa TOP vigente hasta la actualidad con 9 patrocinadores.
Barcelona (1992)	Programa TOP con 12 patrocinadores
Atlanta (1996)	Programa TOP con 10 patrocinadores
Sydney (2000)	Programa TOP con 11 empresas
Atenas (2004)	Programa TOP con 10 compañías ⁶⁵
Beijing (2008)	Programa TOP con 12 empresas.

Tabla 11: Número de empresas involucradas en diversas ediciones de los JJ.OO.

Fuente: Elaboración propia.

La UEFA Champions League también respalda esta fórmula de “less is more”, para garantizar a los patrocinadores la notoriedad y exclusividad con respecto a otras marcas, además de que obtendrán mayor rentabilidad económica de éstos. Así, los empresarios interesados en colaborar con esta institución consiguen diferenciación y posicionamiento que otras herramientas de comunicación no les proporcionan.

Marc Carrogio establece en España **tres periodos de desarrollo del patrocinio deportivo**.

El primero sería el **periodo inmediatamente anterior a los Juegos Olímpicos de Barcelona**, y comienza en 1982 con el Mundial de Fútbol que se celebró en España. Según Aragón (1991) durante el año 1991, anterior a las Olimpiadas, la inversión en patrocinio deportivo en España fue de 56.000 millones de pesetas (unos 336 millones de euros). En esta cantidad se incluyeron toda clase de inversiones en deporte, con especial incidencia en los olímpicos.

⁶⁵ A los 10 que conformaban el programa TOP, se le sumaron 20 empresas más. Treinta marcas internacionales en total, invirtieron más de 1300 millones de dólares en campañas de marketing.

El apoyo por parte de las empresas privadas era necesario en esos momentos, de hecho, varios autores indicaron que el deporte sufriría si no contaba con el apoyo de las instituciones privadas (Carter, 1996; Irwin, 1993). Las empresas se volcaron a patrocinar, muchas de ellas sin conocimiento de cómo efectuarlo. Muchas querían beneficiarse de la diferenciación que podían obtener con su unión a la industria deportiva, pero no la conseguirían si se planteaban el patrocinio como una acción puntual de la época y no como una estrategia de su comunicación (Schereiber, Lenson, 1994; Cheng, 1997).

Fue un periodo de intensa actividad y creación de empresas que gestionaban el patrocinio y que ofrecían un completo servicio de asesoramiento y gestión de todo el proceso, desde la elección del deportista a patrocinar hasta las relaciones con los medios para rentabilizar el patrocinio.

Como idea de la evolución de los costes en una Olimpiada y la incidencia del patrocinio, valgan estos datos:

<i>Año</i>	<i>Ciudad</i>	<i>Presupuesto (en mill. Euros)</i>	<i>% Derechos TV</i>	<i>% Patrocinio</i>
1992	Barcelona	1.305	39	30
1998	Atlanta	1.700	35	32
2000	Sydney	2.472	45	30
2004	Atenas	2.900	52	32

Tabla 12: Volumen de inversión de los JJ.OO.: Presupuesto, Derechos Televisión y Patrocinio.
Fuente: Elaboración propia.

Una parte importante del patrocinio hay que achacarlo a la ley 12/88 que estableció unas importantes bonificaciones fiscales, del orden del 15% para toda la publicidad y patrocinio relacionado con los Juegos Olímpicos, que eran deducibles directamente de la cuota líquida del impuesto de sociedades.

El segundo periodo correspondería a la **etapa posterior a los Juegos Olímpicos**, periodo en que las cantidades, y el número de empresas también,

dedicadas al patrocinio decae mucho. En realidad según Sáiz (1992), las acciones de patrocinio no lograron rentabilizar las inversiones por una mala gestión publicitaria. El resultado, pues, de los patrocinios ligados a los Juegos Olímpicos, un marco espectacular para este tipo de acciones, fue bastante negativo. Parece que se vivió un estancamiento del patrocinio en la década de los noventa, por la crisis económica y por las malas experiencias que el patrocinio de la etapa previa reportó a los empresarios.

El tercer periodo puede considerarse **desde la recuperación del patrocinio tras la debacle de los años que siguieron al 1992**, hasta nuestros días. El proceso de recuperación fue lento durante la década de los noventa por la decepción de los resultados y la falta de confianza, pero a partir de los primeros años del siglo XXI, se recuperó y alcanzó lo que la doctrina define como la madurez del patrocinio deportivo en España.

InfoAdex facilita datos clarificadores de las inversiones en Patrocinio⁶⁶ en España. Son numerosos los estudios publicados, de entre los que se ha decidido plasmar las aportaciones desde 1999 a 2010, al tratarse una muestra ilustrativa del comportamiento del mercado con respecto a esta técnica.

⁶⁶ Estas cifras sólo recogen las inversiones realizadas por la muestra consultada al programa de Patrocinio, dejando de lado el presupuesto que pueden éstas invertir para activar y anclar el patrocinio. En otros países sucede lo mismo, pues así lo plasman Cornwell y Maignan (1998).

AÑO	Patrocinio no deportivo (millones €)	Patrocinio Deportivo (millones €)
1999	288,3	426,5
2000	310,8	443,9
2001	306,1	427,6
2002	316,2	441,7
2003	324,7	442,6
2004	348,4	470,5
2005	401,5	493
2006	438,9	560,6
2007	495,1	623,4
2008	569,5	457,6
2009	500,3	436,3
2010	537,3	465,6

Tabla 13: Volumen de inversión en patrocinio deportivo y no deportivo desde 1999 a 2010 en España. Fuente: Infoadex, 2011.

De 1999 hasta el 2000, las organizaciones empresariales parecen despertar y empiezan a destinar sus recursos a la opción Patrocinio, Mecenazgo, Marketing Social, puesto que el apoyo a actividades deportivas empieza a perder interés por la saturación que existe. Como apunta Carlos Campos, “Hoy día vivimos una etapa de recesión, especialmente si lo comparamos con 1992. Y ello ha sido ocasionado por un uso claramente deficiente del patrocinio por parte de la empresa” (Campos, 1997, pp. 96-97).

Para intentar aclarar nuestras dudas y concretar más el estado de la situación, recurrimos al estudio que efectuó Isabel Montraveta, Eva Sánchez y Ricard Valls en 2001. En él recogen cuáles son las áreas de actividad del patrocinio y el mecenazgo empresarial. El deporte acaparaba el 41% de las inversiones, la Cultura⁶⁷ era la segunda actividad (39%), seguida de los programas especiales para personas discapacitadas, con un 1% menos que la anterior. La misma proporción le dedicaban a las Universidades. Muy de cerca se situaba la Educación con un 36% y así hasta llegar a Derechos Humanos,

⁶⁷ El patrocinio en el ámbito cultural atrae determinado volumen de inversiones, tanto por parte de empresas públicas como privadas. De hecho, se afirma en numerosos trabajos que su consolidación como técnica de comunicación comercial viene de la práctica del patrocinio deportivo.

que se llevaba la peor parte de la inversión con tan sólo el 4%. Como podemos apreciar el Deporte y la Cultura eran las áreas de mayor interés para los empresarios. Según Montravieta et al. (2001, pp. 28-35), el motivo por el cual se invertía más en actividades relacionadas con estos temas que en otras era porque los patrocinadores buscaban a través de ellas, la finalidad de conseguir imagen y publicidad, lo cual podían alcanzarlo en un periodo corto de tiempo.

A partir de 2001, disminuye la inversión en patrocinio deportivo, al igual que sucede en las actividades sociales, provocado por la desaceleración económica que se tradujo en recortes de los presupuestos de inversión publicitaria.

Si comparamos esta información de 1999 con la presentada en un nuevo estudio (Covarrubias, Montraveta, Valls, 2002) podemos apreciar que la posición del Deporte ha descendido, invirtiéndose un 10% menos que en el 98 (31%). La primera posición del ranking de las principales áreas de actividad del patrocinio y mecenazgo empresarial lo ocupa la Cultura (46%), secundada por las Universidades (43%). Relacionadas con éstas tenemos a la Educación (34%).

Esta cuarta posición que ocupaba el deporte viene a demostrarnos que poco a poco, las empresas preferían escoger nuevos sectores de actuación. Covarrubias et al. (2002) lo atribuyeron al descenso de interés con respecto al patrocinio deportivo, por las grandes cantidades de dinero que las empresas debían invertir para este concepto. Así que, podemos encontrar dos razones por las que la inversión en patrocinio deportivo descendió:

- Mala gestión de la técnica.
- Saturación en actividades deportivas.
- Concepción basada en que el patrocinio es una técnica que sólo consigue resultados si se efectúan fuertes inversiones.

Con respecto a este último razonamiento, discrepamos totalmente, puesto que es una herramienta de comunicación comercial apropiado para grandes y pequeñas empresas, en fin, para toda entidad que necesite proyectar su

imagen. Las organizaciones pequeñas utilizan esta acción como una forma de comunicarse con sus públicos más cercanos.

Aunque también podemos encontrar a autores que defienden que se están dando varias razones que llevan a los patrocinadores a reducir su interés en la técnica. Respaldan sus proposiciones argumentando que ha habido un cambio en la percepción de las empresas del coste- beneficio obtenido (Niesyn, 1988; Stotlar, 1993).

A pesar de lo planteado líneas arriba, el deporte no ha dejado de ingresar capital privado como recoge la tabla anterior. Observamos que en 2006, el patrocinio deportivo en España recaudó 560 millones de euros, respectivamente, lo que supuso un 56% del patrocinio total. Los datos relativos al patrocinio deportivo referentes al año 2007, dan una cifra global muy cercana a los 623 millones de euros, lo que representa el 7,5% de la inversión total europea, y un incremento del 112% con respecto al año anterior. Estos datos, como ya dijimos al principio, aunque en conjunto pueden considerarse correctos, hay que tener en cuenta que en ocasiones se incluyen conceptos que no son estrictamente patrocinio y en otros se excluyen por razones fiscales, cantidades que sí podrían considerarse como tales.

España también destaca sobre el resto de los países europeos, en estas fechas, con un aumento del 11.2% en patrocinio deportivo en el periodo que va de 1999 a 2007, el más alto de toda la Unión Europea, aun cuando debe considerarse el retraso que respecto a los países líderes en el sector tenía nuestro país. Para 2008 la cantidad económica recaudada supuso el 5,9% de la cifra de los Medios No Convencionales, bajaba el -26,6%, hasta situarse en los 457,6 millones de euros. Este notable descenso se debió tanto a la situación económica como a factores directamente achacables a la situación de los deportes y los problemas éticos que se han originado en los mismos.

El patrocinio, mundialmente, también se ve afectado por la situación económica global. No obstante, ahora es el momento de que las empresas inviertan de manera más eficiente en patrocinio, aprovechando todo su potencial. Las empresas deben

considerar el patrocinio de forma holística, activando todo su potencialidad, no sólo en *branding* y valores sino, especialmente, como plataforma para generar negocio y, adicionalmente, para estar más cerca de sus clientes y mercado, de forma más segmentada, directa y diferencial (hospitalidad, marketing directo, marketing experiencial, marketing interno). Éstos son, precisamente, los elementos que lo sitúan por encima de la publicidad, por su carácter marcadamente holístico (MK Marketing + Ventas, 2009).

2008 marcó un punto de inflexión, al sufrir un descenso la inversión en patrocinio deportivo y en aumentar el de otras actividades como conciertos, espectáculos musicales, fundaciones, exposiciones de obras de arte, etc. todas ellas reunidas en el campo del Patrocinio, el Marketing social y el Mecenazgo. También influyó el hecho de que muchas compañías consideran que aquellas empresas comprometidas socialmente, serían mejor valoradas por los clientes (Clotas, 2008), lo que obedece a la importancia que está adquiriendo la Responsabilidad Social de la empresa con su entorno. Es obvio, que los negocios de una empresa no prosperarán mientras la sociedad esté debilitada con problemas. Por ello, las empresas empiezan a concienciarse –con más fuerza desde 1998- de que, además de obtener beneficios, deben ayudar a que exista bienestar social.

En 2008 recibió esta parcela una inversión de 569,5 millones de euros, una cifra que era un 15,0% mayor que la registrada en 2007, lo que le llevó a suponer el 7,3% del total.

Respecto a otros tipos de patrocinio, no hemos podido acceder a todas las fuentes, pero sí a los datos de alguna Autonomía que pueden tomarse como referente para el resto de España. Es el caso de Cataluña, que para 2006 presentaba estos según las instituciones que los aportaron:

Aportaciones estatales:	52,5 millones de euros
Generalitat de Cataluña	287 millones de euros
Ayuntamientos	518,6 millones de euros
Diputaciones	95,3 millones de euros
Consejos comarcales	6,7 millones de euros
Total	960,1 millones de euros

Tabla 14: Aportaciones económicas estatales en Cataluña.

En el mismo periodo las entidades particulares aportaron al mismo concepto:

Cajas de Ahorros	140 millones de euros
Empresas y fundaciones	60 millones de euros
Total	200 millones de euros
Total General	1.160,1 millones de euros

Tabla 15: Aportaciones económicas particulares en Cataluña

El Estado español, en este periodo que estudiamos, aportó al patrocinio cultural dentro de los presupuestos del Estado, 1.039 millones de euros.

Si bien no tenemos cifras globales del patrocinio social en España, tarea casi imposible debido a la gran cantidad de organizaciones dedicadas a ello, sí tenemos porcentajes de empresas que patrocinan estos sectores. Para 2005, AEDME daba los siguientes valores porcentuales:

Discapacidades	69,4.
Tercer Mundo	67,3.
Infancia y Juventud	53,1.
Exclusión social	44,9.
Saludos cordiales	44,9.
Tercera edad	24,5.
Inmigración	22,4.
Drogodependencias	20,4.
Para y reinserción	18,4.
Mujer	16,3.
Derechos humanos	10,2.

Tabla 16: Cantidades invertidas a distintos campos de actuación. Fuente: AEDME.

Tras realizar un recorrido por la historia del patrocinio, hemos establecido las diferencias y similitudes entre el patrocinio y otras figuras afines. Hemos delimitado conceptualmente qué entendemos por patrocinio en este trabajo y hemos revisado la literatura publicada sobre esta técnica de comunicación, destacando aquello más representativo, para finalmente determinar los tipos de patrocinio en los que puede invertir una empresa para su beneficio.

Y ahora damos paso al siguiente apartado que profundiza en las estructuras de organización del patrocinio, para centrar la atención en su integración en la estrategia de comunicación integral de marketing y en los actores protagonistas en el campo del patrocinio deportivo.

2.1.6.- Referencias Bibliográficas Apartado 1.

Abratt, R.; Clayton, B. C. y Pitt, L. F. (1987). "Corporate Objectives in Sports Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 6, pp. 299-311.

Abratt, R.; Grobler, P. S. (1989). "The evaluation of sports sponsorship". *International Journal of Advertising*, 8, p. 351-362.

Alaviitala, Mikael (2000). "Feedback Impacting Added Value of Products in Cause Related Marketing". Summer Academy en St Gallen. Septiembre, pp. 11-15.

Mk Marketing+Ventas (2009). "Adidas y Nike, las reinas del patrocinio". MK *Marketing+ventas*, 244, marzo. Autor. Disponible en: http://www.marketingmk.com/ver_detalleArt.asp?idArt=54466&action=ver [Consultado el 3 de abril de 2009].

Adcock, D.; Bradfield, R.; Halborg, A. y Ross, C. (1995). *Marketing Principles and Practice*. (2 ed.). London, UK: Pitman Publishing.

Adkins, S. (1999). *Cause Related Marketing. Who cares wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Admical (1999). *Repertoire du mécénat d'entreprise*. París.

Aguado, J. (2004). *Arte, empresa y sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*. Vitoria: Grupo Xabide.

Aguilar-Manjarrez, R.; Thwaites, D. y Maule, J. (1997). "Modelling sport sponsorship selection decisions". *Asia-Australia Marketing Journal*, 5, (1), pp. 9-20.

Arias, A.; Langreo, G. y Pellicer, M. (2008). "Pekín en Marcha". *Edmundodeportivo.es*, 8 agosto. Disponible en http://www.elmundodeportivo.es/web/gen/20080808/noticia_53516645487.html [Consultado el 8 de agosto de 2008].

Armstrong, (1988). "Sports sponsorship: A case Study approach to measuring its effectiveness", *European Research*, mayo, 16, (2), pp. 97-103.

Assimakoupolos, M. K. (1993). "Sport Marketing and sponsoring: the experience of Greece". *Sport Marketing Quarterly*, 11, (3), pp. 44-48.

B. D. (2008). "BBVA paga 60 millones de para que la Liga de fútbol lleve su nombre durante tres años". *Expansion.com*, 4 junio. Disponible en http://www.expansion.com/edicion/exp/empresas/banca_y_cajas/es/desarrollo/1131271.html [Consultado el 5 de junio de 2008].

Bagehot, R.; Nuttall, G. (1990). *Sponsorship, endorsement and merchandising: a practical guide*. London: Waterlow Publishers.

Baños, M.; Rodríguez, T. (2003). *Product placement estrella invitada: la marca*. Madrid: Dossat 2000.

Bean, L. (1995). "Ambush marketing: Sports sponsorship confusion and the Lanham Act". *Advertising Age*, 75, septiembre, pp. 1099-1134.

Benavides Delgado, J. (2005). "¿Dónde están los problemas de la comunicación?". *Control Publicidad. Anuario 2005*, pp. 138-139.

Bergstrom, K. (2001) "Arenas win when firms buy Rights". *Des Moines Register*, Abril 21.

Bloxom, A. (1998). "Brand affinity and television programme sponsorship". *International Journal of Advertising*, 17, (1), pp. 89-98.

Boada, C. (1987) *El mecenazgo del arte en la empresa: un programa cultural definido*. Madrid: Boletín del Círculo de Empresarios, 37.

Brand Strategy (2005). "Marketing to youth". *Brand Strategy*, junio.

Brand Strategy (2005). "Sports sponsorship in first place". *Brand Strategy*, 5, abril. Disponible en: http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-4100253/RESEARCH-Sports-sponsorship-in-first.html [Consultado el 27 de agosto de 2009].

Brooks, C. (1994). *Sport Marketing competitive business strategies for sports*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Brookes, C. (1990). "Sponsorship: strictly business". *Athletic Business*, octubre, pp. 59-62.

Burnett, J.; Menon, A. y Smart, D. T. (1993). "Sports Marketing: a new ball game with new rules". *Journal of Advertising research*, 33, (5), pp. 21-35.

Cabra de Luna, M. A. (1998). *El tercer sector y las fundaciones de España, hacia el nuevo milenio: enfoque económico, sociológico y jurídico*. Madrid: Editorial libre.

Calderón, A.; Nicolau, J. L. y Más, F. J. (2003). "Factores determinantes de los resultados derivados de las actividades de patrocinio y mecenazgo". *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE)*, WP-EC 2003-01.

Campos, C. (1997). *Marketing y Patrocinio deportivo*. Barcelona: GPE Colección Gestión Deportiva.

Capriotti, P. (2007). "El patrocinio como expresión de la responsabilidad social corporativa de una organización". *Razón y Palabra*, 56. Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/pcapriotti.html> [Consultado el 3 de septiembre de 2007].

Carrillo, M. V.; Rodríguez, M. L. y Martínez, V. A. (2006). "Las claves para gestionar nuevas formas de publicidad: el Product Placement (emplazamiento de producto) en los productos de ficción audiovisuales". IX Congreso Ibercom, Sevilla – Cádiz, 15-18 noviembre.

Carroggio, M. (1996). *Patrocinio deportivo. Del patrocinio de los Juegos Olímpicos al deporte local*. Barcelona: Ariel.

Carter, D. (1996). "Sport marketing: corporate America's Perspective on advertising and sponsorship". Foro Nacional de Deportes, Colorado, enero.

Cegarra, J. J. (1994). "La Place du Sponsoring dans la Strategy Marketing de l'entreprise". *AFM/CERIAM Research Seminar*, Chambéry, Francia, pp. 1-11, marzo.

Cervantes, M. de (2004). *Don Quijote de la Mancha*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, Circulo de Lectores.

Cheng, S. T. (1997). "Strategy analysis on sport sponsorship for the University Games, R. O. C. from the point of view of lifestyle and event marketing". FISU 1997, Catania, Sicilia, agosto.

Clotas, P. (2008). *El patrocini empresarial*. Barcelona: LID.

Control (1999). "Directiva comunitaria sobre publicidad y patrocinio del Tabaco. Cómo vender tabaco y no morir en el intento". *Control*, diciembre, 38, (448), p. 114.

Copeland, R.; Frisby, W. y McCarville, R. (1996), "Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective". *Journal of Sport Management*, 10, (1), pp. 32-48.

Cordeiro, M.; Qua, K.; Smar, R. y Shah, M. (2006-2007). "Sports sponsorship evaluation – the challenge within the world of sports and the Olympic Movement". Los valores Olímpicos como objeto de investigación en el campo de la educación y la cultura en España y Brasil, University and Olympic Studies. Disponible en: <http://www.olympicstudies.uab.es/brasil/pdf/62.pdf> [Consultado 3 abril 2008].

Cornwell, T. B. (1995). Sponsor linked Marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, 4, pp. 6-22.

Cornwell, T. B. (1999). "Recent Developments in International Sponsorship Research". *Sponsorship Business Review*, diciembre, pp. 36-42.

Cornwell, T. B.; Maignan, I. (1998). "An international review of sponsorship research". *Journal of Advertising*, 27, (1), pp. 1-21.

Cornwell, T. B.; Weeks, C. S. y Roy, D. P. (2005). "Sponsorship linked marketing: Opening the black box". *Journal of Advertising*, 34, (2), pp. 21-42.

Corti, B.; Holman, CDJ.; Donovan, R.J.; Grissell, S. K. y Carroll, A.M. (1995). "Using sponsorship to create healthy environments for sports, racing and arts events venues in Western Australia". *Health Promot Int*, 10, pp. 97-185.

Covarrubias, P.; Montraveta, I. y Valls, R. (2002). *Directorio 2002 del Patrocinio, Mecenazgo y Responsabilidad Social Corporativa en España*. Barcelona: Projecció Mecenatge Social 2002.

Crimmins, J.; Horn, M. (1996). "Sponsorship: from management ego trip to marketing success". *Journal of Advertising Research*, 1996, 36, (4), pp. 11-21.

Crompton, J. L. (1995). Factors that have stimulated the growth of sponsorship of major events. *Festival Management and Event Tourism*, 3, pp. 97-101.

Crow, D.; Hoek, J. (2003). "Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice". *Marketing Bulletin*, 14, (1), pp. 1-14. Disponible en: <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz> [Consultado el 5 de mayo de 2008].

Cruz, M.; Serrano, J. A. (1983). "Impuesto general sobre el tráfico de las empresas e impuestos sobre el lujo". *Crónica Tributaria*, 47.

Czinkota, M.R.; Ronkainen, I. A. y Moffett, M. H. (2007). *Negocios Internacionales*. Madrid: Paraninfo.

D'Alessandro, D. F. (2001) *Brand warfare*, New York: McGraw Hill.

D'Astous, A.; Bitz, P. (1995). "Consumer Evaluations of Sponsorship Programmes". *European Journal of Marketing*, 29, (12), pp. 6-22.

De Areilza, J. M. (1987). "La economía de la Cultura". *Boletín del Círculo de Empresarios*. Madrid, 37.

Del Castillo, J.; Bayón, M. M. y Arteta, R. (1992). *La empresa ante los medios de comunicación*. Madrid: Deusto.

Del Pino, C.; Olivares, F. (2007). "Brand Placement y Advertiment: integración y fusión entre la función audiovisual y las marcas". *Zer*, 22, pp. 341-367.

Dolphin, R. (2003). "Sponsorship: Perspectives on its strategic role". *Corporate Communication: An International Journal*, 8, pp. 173-186.

Drucker, P. F. (1975) *The delusion of Profits*. Nueva York. Wall Street Journal.

Dwyer, R.F. (1997). "Customer lifetime valuation to support marketing decision making". *Journal of Interactive Marketing*, 11, (4), pp. 6-17.

EFE (2009). "El BBVA obtiene 120.000 nuevas cuentas con su patrocinio de la liga de fútbol". 27 febrero. Disponible en: <http://www.adn.es/deportes/20090227/nws-2267-BBVA-patrocinio-cuentas-obtiene-nuevos.html>. [Consultado el 28 de febrero de 2009]. Autor.

Economist Intelligence Unit (2008). "El negocio del deporte". *LaJornada*, 12 agosto. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2008/08/12/index.php?section=economist&article=022n1eiu> [Consultado el 13 de agosto de 2008]. Autor.

La Jornada en línea (2008). "El negocio del deporte". *Jornada en línea*, martes 12 agosto. Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2008/08/12/economist.pdf>. [Consultado 13 de agosto de 2008]. Autor.

Elias, N.; Dunning, E. (1992). *Deporte y ocio en el proceso de civilización*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Erdogan, B. Z.; Kitchen, P. J. (1998). "Managerial Mindsets and the Symbiotic Relationship Between Sponsorship and Advertising". *Marketing Intelligence and Planning*, 16, (6), pp. 369-374.

Europa Press (2004). "American Express entrega a Aldeas Infantiles 9.400 euros obtenidos con su patrocinio en el Masters Series de Madrid", *Europa Press*, 30 octubre. Disponible: <http://www.lukor.com/deportes/noticias/0410/30180422.htm> [Consultado el 2 de diciembre de 2004]. Autor.

Farrés, J. (2003): *Educación en una cultura del espectáculo*. Barcelona: Paidós.

Fontanella, L. (1999). *La Responsabilidad Social de la Empresa*. Nueva York: Global Philanthropy. The Synergos Institute.

Frami, M. (2001). "El Mundo Salud", 418. Disponible en: <http://www.elmundo.es/salud/2001/418197.html> [Consultado el 1 de noviembre de 2007].

Friedman, A. (1997). *Naming rights deals*. Chicago: Team Marketing Report.

Fry, L.W.; Keim, G. D. y Meiners, R. E. (1982). "Corporate contributions: altruistic or for profit", *Academy of management Journal*, 25, (1), pp. 94-106.

Fuchs, S. (1994). "La recherche en marketing sur le thème du sponsoring, du mécénat et du parrainage en France depuis 1984. Contribution à la présentation du bilan et des perspectives du champ disciplinaire". *Revue Française du Marketing*, 150, pp. 55-70.

Fundación Empresa y Sociedad (1999). *Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad.

García Delgado, J. L. (dir.) (2004). *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*. Madrid: Civitas Ediciones. Disponible en: http://fundaciononce.es/SiteCollectionDocuments/Publicaciones/LAS%20CUENTAS%20DE%20LA%20ECONOMIA%20SOCIAL.%20EL%20TERCER%20SECTOR%20EN%20ESPA%C3%91A_GQI.doc [Consultado el 5 de enero de 2006].

García, V. (2008). "Ya no se jugará la Liga, sino el Trofeo BBVA", *El Confidencial*, 30 mayo. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/cache/2008/05/30/71_jugara_trofeo.html [Consultado el 30 de mayo de 2008].

Galbraith, J. K. (1980). *El Nuevo Estado Industrial*. Barcelona: Ariel.

Gardner, M.; Shuman, P. (1987). "Sponsorship: an important component of the Promotions Mix". *Journal of Advertising*, 16, (1), pp. 11-17.

Gatti, S. (1985). "Sponsorización y publicidad patrocinada". *Revista del derecho comercial y del derecho general del consumidor*, fasc. 5-8, agosto, p. 149.

Giannelloni, J. L. (1989). "Vers un concept opérationnel de communication par l'événement". *Université de Lille Flanders Artois (IAE)*, Papier de Recherche, 89/l.

Gilbert, D. (1988). "Sponsorship Strategy is adrift". *The Quarterly Review of Marketing*, 14, pp. 6-9.

Gómez Parro, O. (2007). "Comportamiento empresarial en material de patrocinio y patrocinación deportiva". *Revista Apunts. Educación física y deporte*, 75, pp. 64-75.

Grimes, E.; Meenaghan, T. (1998). "Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience". *International Journal of Advertising*, 17, pp. 51-74.

Gross, A. C.; Traylor, M. B.; Shuman, P. J. (1987). "Corporate Sponsorship of Art and Sports Events in North America". *Esomar Congress*, 15, (4), pp. 9-13.

Guardia, R. (1998). *El beneficio de compartir valores. Marketing social corporativo, nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Hartland, T.; Skinner, H. (2005). "What is being done to deter ambush marketing, and are these attempts working?". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6, (4), julio.

Hartland, T.; Skinner, H. y Griffiths, A. (2005). "Tries and Conversions: Are Sports Sponsors Pursuing the Right Objectives?". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6, (3), abril. Disponible en: <http://www.imrpublications.com/SM/IJSM/index.cgi?type=sumabs&vol=6&num=3&pap=3&id=109> [Consultado el 3 de marzo de 2005].

Hastings, G. B. (1984). "Sponsorship Works Differently from Advertising". *International Journal of Advertising*, 3, pp. 171-176.

Head, V. (1981). *Sponsorship: the newest marketing skill*. Cambridge: Woodhead-Faulkner Ltd.

Head, V. (1988). *Successful Sponsorship*. London, England: Director Books.

Hoek, J. (1999). "Sponsorship: an Evaluation of Management Assumptions and Practices". *Marketing Bulletin*, 10, pp. 1-10.

Hoek, J.; Gendall, P. y West, R. (1990). "The role of sponsorship in marketing planning selected New Zealand companies". *New Zealand Journal of Business*, pp. 87-95.

Hoek, J.; Gendall, P.; Jeffcoat, M. y Orsman, D. (1997). "Sponsorship and Advertising: A comparison of their effects". *Journal of Marketing Communications*, 3, pp. 21-32.

Howard, D. R.; Crompton, J. L. (2004). "Sport enterprises' sources of revenue" en Howard, D. R.; Crompton, J. L. *Financing sport*. (2 ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc. pp. 263-296.

Howard; D. R.; Crompton, J. L. (2005). *Financing Sport*. Fit Information Technologies, Inc.

Howell, D. (1987). *Comité de investigación sobre el patrocinio en el deporte*. Unisport, Junta de Andalucía.

IEG (2002). *IEG sponsorship report: Sponsorship spending will lag behind predicted economic rebound*. International Event Group (IEG): Autor.

IEG (2003). *IEG sponsorship report: Sponsorship spending will lag behind predicted economic rebound*. International Event Group (IEG) : Autor.

IEG (2005). *IEG sponsorship report: Sponsorship spending will lag behind predicted economic rebound*. International Event Group (IEG). Disponible en <http://www.sponsorship.org/downloads/brochure06.pdf> [Consultado el 6 de junio de 2008]. Autor.

IEG (2007). *Sponsorship growth to increase for fifth straight year*. Chicago: Autor.

Infoadex (2000). Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2000. Madrid : Infoadex. Disponible en : <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2000.pdf> [Consultado el 5 de mayo de 2009]. Autor.

Infoadex (2010). Estudio Infoex de la inversión publicitaria en España 2010. Madrid : Infoadex. Disponible en : <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2010.pdf> [Consultado el 2 de febrero de 2010]. Autor.

Infoadex (2011). Estudio Infoex de la inversión publicitaria en España 2011. Madrid : Infoadex. Disponible en : <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2010.pdf> [Consultado el 2 de febrero de 2011]. Autor.

Informe Lavack (1997) en Control (1999). "Directiva comunitaria sobre publicidad y patrocinio del Tabaco. Cómo vender tabaco y no morir en el intento". *Control*, diciembre, 38, (448), p. 114.

Maudos, J. (2007). "Impacto económico de la 32th America's Cup Valencia 2007". *Instituto Valenciano de Investigaciones económicas*. Disponible en http://www.ivie.es/downloads/ws/2008/ac1/informe_ac2007.pdf. [Consultado el 1 de julio de 2008].

Irwin, R. L.; Asimakopoulos, M. K. (1992). "An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposals", *Sport Marketing Quarterly*, 1, (2).

Irwin, R. L.; Sutton, W. A. (1994). "Sport Sponsorship Objectives: An analysis of their relative importance for major corporate sponsors". *European Journal of Sport Management*, 1, pp. 93-101.

Irwin, R. L.; Sutton, W. A. (1995). "Creating the ideal sport sponsorship arrangement: An exploratory analysis of relationships existing between sport sponsorship inventory criteria and sponsorship objectives". Seventh Bi-Annual World Marketing.

Jaffe, S. (2001) "A poor soccer for stadium sponsors' stock". *Business Week Online*, enero, 25.

Jalleh, G.; Donovan, R. J.; Giles-Corti, B. y Colman, C. D. J. (2002). "Sponsorship: impact on brand awareness and brand attitudes", *Social Marketing Quarterly*, 8, (1), primavera, pp. 35-45 (11).

Javalgi, R.; Traylor, M.; Gross, A. y Lampman, E. (1994). "Awareness of sponsorship and corporate image: an empirical investigation", *Journal of Advertising*, 6, (4), pp. 47-58.

Jiffer, M.; Roos, M. (1999). *Sponsorship A way of communication*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Jiménez Díaz, A. (2004). "Responsabilidad social corporativa y beneficios fiscales". *Boletín octubre 2004*. Madrid: Fundetel Editorial. 16 de noviembre. Ed. Fundación Rogelio Segovia para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (Fundetel). Disponible en: http://www.fundetel.etsit.upm.es/fundetel/Editoriales/Events_PastEvents.aspx?id=1007. [Consultado el 12 de julio de 2009].

Jiménez Díaz, A. (2005). *Publicidad, Patrocinio, Mecenazgo y Colaboración*. Madrid: CEU.

Juan de Andrés, A. (1993). *Mecenazgo & Patrocinio. Las claves del marketing del siglo XXI*. Madrid: Ed. Editmex.

Kase, K.; Urrutia, I. y Martí, C. (2005). "Evaluación del Patrocinio y Mecenazgo". *Mk Marketing + Ventas*, 203, junio, pp. 14-20.

Kate, N. (1992). "Make it an event". *American Demographics*, 14, (11), pp. 40-44.

Kluger, J. (1998) "When ads substract". *Time*, 52, (21), p. 152.

Knowledge@Wharton (2002). "Secrets of successful ad campaigns: lessons from Absolut, Nike and Nascar". *Knowledge@Wharton*, 25 septiembre. Disponible en: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=629> [Consultado 8 de agosto de 2004]. Autor.

Kolah, A. (2003). *Maximizing the Value of Sponsorship*. Sport Business Group Limited Publication.

Kotler, P.; Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. México. D. F: Prentice Hall.

Kuzma, J.; Shanklin, W. y McCally, J. (1992). "Make corporate sponsorship more effective with promotional support", *Journal of Promotion Management*, 1, (3), pp. 95-103.

Kuzma, J.; Shanklin, W. y McCally, J. (1993). "Number one Principle for Sporting Events Seeking Corporate Sponsors: Meet Benefactor's Objectives". *Sport Marketing Quarterly*, 2, (3), pp. 27-32.

Lahera, R. (2009). "Estrategias de Marketing Madrid 2016". *3TEC*, 13 mayo. Disponible en <http://3tec.blogspot.com/2009/05/estrategias-marketing-madrid-2016.html> [Consultado 16 de julio de 2009].

Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: Esic.

Landaberea Unzueta, J. A. (1992). *El contrato de esponsorización Deportiva*. Pamplona: Ed. Aranzadi.

Lough, N. L. (1996). "Factors affecting corporate sponsorship of women's sport". *Sport Marketing Quarterly*, 5, (2), pp. 11-19.

Lough, N.; Irwin, R. (2001). "A Comparative Analysis of Sponsorship Objectives for U.S. Women's Sport and Traditional Sport Sponsorship". *Sport Marketing Quarterly*, 10, 4, p. 202.

Lough, N.L.; Irwin, R.L. y Short, G. (2000). "Corporate sponsorship motives among North American companies: A contemporary analysis". *International Journal of Sport Management*, 1, 4, pp. 283-295.

Macken, J. (1997). "Give and take". *The Australian Financial Review Magazine*, pp. 11-15.

Magariño, J. F. (2007). "Patrocinar el Bernabéu cotiza en 10 millones". *Cincodias.com*, 4 septiembre. Disponible en: <http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/Patrocinar/Bernabeu/cotiza/millones/cdscdi/20070904cdscdicst:1/Tes/> [Consultado el 5 de septiembre de 2007].

Martínez, M.; Díaz, C. (1990). *El patrocinio, una actividad emergente*. Madrid: AIC.

Martínez, V. A.; Orosa G.; Sánchez, I. y Rodríguez, L. (2005). "Análisis del patrocinio y mecenazgo desde la perspectiva de la comunicación estratégica". FISEC, III Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de comunicación, año I, nº. 2. Disponible en: http://www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec_02_com_martinezfernandez2.pdf [Consultado el 3 de agosto de 2006].

Martínez, V. A. (2004). "Comunicación por Acción: Patrocinio y Mecenazgo", p. 247. en Bel, I. (Ed.). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Eunsa.

Marshall, D. W.; Cook, G. (1992). "The Corporate (Sports) Sponsor". *Internacional Journal of Advertising*, 11, pp. 307-324.

Masfurroll, G. (2005). *Aprender de los mejores*. Barcelona. Planeta.

Mason, K., (2005). "How corporate sponsorship impacts consumer behaviour". *Journal of American Academy of Business*, 7, (32), p. 5.

Masterman, G. (2007). *Sponsorship for a return on investment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

McCarville, R. E.; Copeland, R. P. (1994). "Understanding sport sponsorship through exchange theory", *Journal of Sport Management*, 8, (2), pp. 102-14.

McCook, K.; Turco, D. y Riley, R. (1997). "A look at corporate sponsorship decision- making process". *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 1, (3). Disponible en: <http://www.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjsm> [Consultado el 3 de agosto de 2008].

- McGraw, D. (1998). "Hitting paydirt". *Sports Scene*, enero, pp. 8-9.
- Meenaghan, J. (1983). "Commercial sponsorship". *European Journal of Marketing*, 17, (7), pp. 5-72.
- Meenaghan, J. (1991). "The role of sponsorship in the marketing communications mix". *International Journal of Advertising*, 10, pp. 35-47.
- Meenaghan, T. (1994a). "Ambush Marketing: immoral or imaginative practice?". *Journal of Advertising Research*, 34, (5), pp. 77-88.
- Meenaghan T. (1994b). "Point of view: Ambush marketing - Immoral or imaginative practice?". *Journal of Advertising Research*, 34, (3), pp. 77-88.
- Meenaghan T. (1996). "Ambush marketing - A threat to corporate sponsorship". *Sloan Management Review*, 38, pp. 103-113.
- Meenaghan, T. (1998a). "Ambush marketing: Corporate strategy and consumers' reactions". *Psychology and Marketing*, 15, 4, pp. 305-322.
- Meenaghan, T. (1998b). "Current developments and future directions in sponsorship". *Internacional Journal of Advertising*, 17, (1), pp. 3-28.
- Méndiz Noguero, A. (2001). *Nuevas formas publicitarias. Patrocinio, Product Placement, Publicidad en Internet*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Mescon, T. S.; Tilson, D. J. (1987). "Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom-Line". *California Management Review*, 29, (2), pp. 49-61.
- Mishra, D. P.; Bobinski, G. S. y Barba, H. S. (1997). "Assessing the Economic Worth of Corporate Event Sponsorships: A Stock Market Perspective." *Journal of Market-focused Management*, 2, (2), pp. 149-169.
- Montraveta, I.; Sánchez, E. y Valls, R. (2000). *Directorio 2000 del Patrocinio y Mecenazgo en España. La responsabilidad social de la empresa*. Barcelona: Projecció Mecenatge Social, 2000.
- Moreno Izquierdo, J. A. (2004). "Responsabilidad Social Corporativa y competitividad: una visión desde la empresa". *Revista valenciana de Economía y Hacienda*, 12, marzo, Valencia.

- Morgan, G. (2004). "Spending on sport sponsorship? Just think of it as a transfer fee". *Marketing week*, 27, (11), p. 18.
- Morris, D.; Irwin, R. (1996). "The data driven approach to sponsorship acquisition". *Sport Marketing Quarterly*, 5, (2), pp. 7-10.
- Nicholls, J.; Roslow, S. y Dubliss, S. (1999). "Brand Recall and Brand preference at sponsored golf and tennis tournaments", *European Journal of Marketing*, 33, (¾), pp. 365-387.
- Niesyn, B. (1998). "Why a sponsor drops out". *Sports Inc.*, abril, pp. 48-53.
- O'Reilly, N.; Nadeau, J.; Séguin, B. y Harrison, M. (2007). "In Stadium Sponsorship Evaluation of a Mega-Sponsee: The 2004 Grey Cup". *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 8, (2), 179-198.
- Olivares, F. (2006). "Brand Placement y Advertainment. Integración de marcas en la ficción". COEV. Valencia, 31 mayo. Disponible en <http://multimedia2.coev.com/pdfs/310506.pdf> [Consultado 3 de agosto de 2008].
- Olkkonen, R.; Tikkanen, H. y Alajoutsijarvi, K. (2000). "The role of communication in business relationships and networks", *Management Decision*, 38 (6), pp. 403-409.
- Oltermann, P. (2009). "Rowohl! celebra su centenario". *New books in German. Una selección de la literatura austriaca, alemana y suiza*, Otoño 2009, número 26. Disponible en: <http://www.new-books-in-german.com/spanish/248/156/156/129002/design1.html> [Consultado el 1 de julio de 2009].
- Ong, B. S.; Meri, D. (1994). "Should Product Placement in Movies Be Banned?". *Journal of Promotion Management*, 2, (3/4), pp. 159-175.
- Otker, T. (1988). "Exploitation: The key to sponsorship success". *European Research*, 16, (2), pp. 77-86.
- Parés, M. (1994). *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*. (2 Ed.). Barcelona: ESRP-PPU.
- Pérez, M. A. (1996). *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*. Madrid: Síntesis.
- Percival, K. (Ed.). (1990). *Hobsons sponsorship yearbook 1991*. Cambridge: Hobsons.

Pham, M. T. (1991). "The Evaluation of Sponsorship Effectiveness: A Model and Some Methodological Considerations". *Gestión 2000*, pp. 47-65.

Pham, M. T.; Vanhuele, M. (1997). "Analyzing the Memory Impact of Advertising Fragments". *Marketing Letters*, 8, (4), pp. 407-417.

Plat-Pellegrini, V.; Cornec, A. (1985). *Sponsoring. Le parrainage publicitaire*. París: J. Delmas et Cie.

Pope, N.; Voges, K. (1997). "An Exploration of sponsorship awareness by product category and message location in televised sport events". *Cyber Journal of Sport Marketing*, 1, (1). Disponible en www.cjism.com/Vol1/pope&voges1.html [Consultado el 8 de agosto de 2008].

Porras, Ch. (1985). *Patrocinio: una técnica versátil para la proyección social de las empresas*. Madrid. Universidad Europea-CEES.

Pringue, H.; Thompson, M. (1999). *Brand Spirit. How cause related marketing builds brands*. Chichester: John Wiley.

Quester, P. G.; Thompson, B. (2001). Advertising and Promotion Leverage on Arts Sponsorship Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, enero / febrero, pp. 33 - 47.

Quinn, E. (1982), en Marshall, D.W.; Cook, G. (1992). "The corporate (sports) sponsorship". *International Journal of Advertising*, 11, (4), pp. 311-312.

Ramos, J. A.; Periañez, I. (2003). "Delimitación del marketing con causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social". *Cuadernos de Gestión*, 3, (1) y. (2), Universidad del País Vasco y de la Rioja.

Reynares, P.; Calvo, S. (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid: McGraw-Hull, Interamericana de España.

Ries, A.; Ries, L. (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las RR.PP.* Madrid: Empresa Activa.

Roca, A. J. (2007). "Del rich Stadium al Teatro Haagen Dazs. *Iusport*. Disponible en: http://www.iusport.es/php2/index.php?option=com_content&task=view&id=399&Itemid=33 [Consultado el 8 de agosto de 2008].

- Rozin, S. (2000). "Welcome to U.S. Widget Stadium". *Business Week*, septiembre, 11, pp. 124-125.
- Sahnoun, P. (1986). *Le sponsoring, modo d'emploi*. París. Chotard.
- Sahnoun, P.; Doury, N. (1990). *Cómo buscar un sponsor*. Madrid: Ed. Maeva.
- Sánchez, C. (2005) *Gestión de la responsabilidad social corporativa*. Madrid. Expansión.
- Sánchez, M^a. L.; Fernández, S. (2006). "El patrocinio de los espacios informativos en televisión: la información meteorológica en Televisión Española". *Revista Doxa Comunicación*, 4, pp. 161-172.
- Sandler, D.; Shani, D. (1989). "The value of sponsorship in sports marketing: an empirical study". Comunicación presentada en 1992 *Conference of The American Academy of Advertising*. Reid: Ed. Leonard N., pp. 82-83.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Schaaf, P. (1995). *Sports Marketing*, Amherst, NY: Prometheus Books.
- Schreiber, A. L.; Lenson, B. (1994). *Lifestyle and event marketing*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Scholssberg, H. (1996) *Sports marketing*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Scott, D. R.; Suchard, H. T. (1992). "Motivations for Australian Expenditure on Sponsorship -An Analysis". *International Journal of Advertising*, 11, pp. 325-332.
- Senovilla, G. (2000). "Patrocinio, Esponsorización y mecenazgo en el deporte". 1^a Jornadas deportivas Castroudiales 2000, Ciclo Gestión, mayo. (paper).
- Shani, D.; Sandler, D. (1998) "Ambush marketing: Is confusion to blame for the flickering of the flame?". *Psychology and Marketing*, 15, 4, pp. 367-383.
- Shanley, M. (2002) "Sould you bet on the home team? ". *Fortune*, 145, 3, pp. 180-181.
- Shaw, A. (1987). "La empresa y su apoyo a la cultura". *Círculo de Empresarios*, Boletín, 37, Madrid.

Shimp, T. A. (1997). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*. (4 Ed.). New York: Dryden Press.

Sleight, S. (1989). *Sponsorship: what it is and how to use it*. London: McGraw-Hill.

Sleight, S. (1992). *Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de Marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

Speed, R.; Thompson, P. (2000). Determents of sport sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 28, (2), pp. 229-240.

Research and Markets (2003). *Sports sponsorship market Report 2003*. Enero. Disponible en <http://www.researchandmarkets.com/reports/33285>. [Consultado el 9 de agosto de 2008]. Autor.

Stipp, H.; Schiavone, N. P. (1996). "Modeling the impact of Olympic sponsorship on corporate image". *Journal of Advertising Research*, julio/ agosto, pp. 22-28.

Stotlar, D. K. (1993). *Successful sport marketing*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown Communications, Inc.

Stotlar, D. K. (1996). "Trends in US sport sponsorship: from philanthropy to retail sales". Comunicación presentada en *European Association of Sport Management*, octubre, Montpellier, Francia.

Stotlar, D. K. (1997). "In search of sponsorship". *Sportstravel*, enero, pp. 20-21.

Stotlar, D. K. (2004). "Sponsorship evaluation: moving from theory to practice". *Sport Marketing Quarterly*, 13, (1), pp. 61-64.

Szybowicz, A.; Magistrali, S. (1990). *Esponsorización y Mecenazgo*. Barcelona: Gestión 2000.

Sports Marketing Surveys (2009). *The World Sponsorship Monitor Annual Sponsorship Review 2008*. Wisley: Sports Marketing Surveys.

Sports Marketing Surveys (2011). *The World Sponsorship Monitor Annual Sponsorship Review 2008*. Wisley: Sports Marketing Surveys.

Taylor, S.; Crocker, J. (1981) "Schematic bases of social information processing", en Higgings, E.; Herman, P.; Zanna, M. (Eds.). *Social Cognition the Ontario Symposium*, 1, Erlbaum, Hillsdale, pp. 89-134.

- Thjomoe, H. M.; Olson, E. y Bronn, P. S. (2002). "Decision-making processes surrounding sponsorship activities". *Journal of Advertising Research*, 42, (6), pp. 6-15.
- Thomas, H. (1985). "Sponsorship -An Advertiser's Guide". *International Journal of Advertising*, 4, pp. 319-326.
- Thwaites, D.; Aguilar-Manjarrez, R. (1996). "Sport sponsorship development among Canadian companies". European Association of Sport Management, Montpellier, Francia, octubre.
- Thwaites, D.; Carruthers, A. (1996). "Sport Sponsorship Motivation and Applications: the case of Rugby Union". 4º Congreso Europeo de Sport Management, Montpelier, Francia, pp. 177-186.
- Toro, J. M.; Ramas, S. (1997). "Eficacia de la comunicación publicitaria en televisión: el zapping activo y el zapping pasivo". *IESE*.
- Torres, D.; Urriolagoitia, L. (2005). "Competitive Strategy and Sponsorship: A Review of the Current State of Knowledge Following a Decade of Research" en *New Trends in Management of Major Sport Events for Development of Cities: Selected Readings*. Iñaki Urdangarín y Diego Torres (Edit.). Barcelona: Nóos Institute Publishing.
- Towse, R. (Edit.) (2005). *Manual de economía de la cultura*. Madrid: Fundación Autor.
- Tripodi, J. A. (2001). "Sponsorship - A Confirmed Weapon in the Promotional Armoury". *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, marzo-abril, pp. 1- 20.
- Turco, D. M. (1995). "The influence of sponsorship on product recall and image among sport spectators". 7th Bi-annual World Congress, Melbourne, Australia.
- Turner, S. (1989). *How to get sponsorship*. London: Kogan page.
- Urriolagoitia Doria, L. E. (2007). El ciclo de la vida de las relaciones de patrocinio. Desarrollo de un modelo desde la perspectiva de las alianzas estratégicas. Tesis Doctoral. Universidad Ramón Llull, Barcelona.
- Van Heerden, C.H. 2001. "Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships". Tesis Doctoral. Pretoria University, South Africa.
- Varadarajan, P.; Menon, A. (1988). "Cause Related Marketing: a coaligment of marketing strategy and corporate philanthropy". *Journal of Marketing*, Vol. 52, 3, pp. 58-74.
- Valdeón, J.; Tuñón de Lara, M. (1982). *Historia de España*. Barcelona: Labor, IV. pp. 77-78.

Valencia Summit (2006). *Major Sports Events as Opportunities for Development: The International Promotion of the City*. 18-19 octubre, Valencia, España. Autor.

Vázquez, M. A. (2005). "Sobre Juego, Deporte y Comunicación", en Marín Montín, J. (Coord.). (2005). *Comunicación y deporte. Nuevas Perspectivas de análisis*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Vicente, E. (1998). *El contrato de esponsorización*. Madrid: Civitas.

Walliser, B. (2003). "An international review of sponsorship research: extension and update". *International Journal of Advertising*, 22, 1, pp. 5-40.

Weeks, C. S. (2005). "Sponsorship – linked marketing: opening the black box". *Journal of Advertising*, 34, (2), pp. 21-42.

Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

Welch, R.; Calabro, L. (1997). "The name of the game: why it makes financial sense to name a stadium". *CFO*, 13, (6), pp. 25-28.

Westerbeek, H.; Smith, A. (2002). "Location Dependency and Sport Sponsors: a Factor Analytic Study". *Sport Marketing Quarterly*, 11, (3), pp. 140-150.

Witcher, B.; Craigen, J. G.; Culligan, D. y Harvey, A. (1991). "The links between objectives and function in organizational sponsorship". *International Journal of Advertising*, 10, pp. 13-33.

Yeti; Universidad Alfonso X El Sabio y La Salle Ramón Llull (2008). "El capital emocional en la empresa española". (2 Ed.). marzo. Disponible en: http://www.marketingnews.es/resources/art_multimedia/Informe-Estudio-Valor-Emocional.pdf. [Consultado el 9 de agosto de 2008]. Autor.

Ziegchang, K. (1994). "The principles of sport sponsoring". 2º Congreso Europeo de Sport Management, Florencia, Italia.

Zubizarreta, I. (2007). "El patrocinio deportivo por parte de las administraciones públicas". *Web Auditoría Pública*, 42, pp. 33-39.

El apartado 2 tiene la finalidad de presentar el patrocinio como herramienta de comunicación integrada en el plan general de la compañía, que involucra a varios actores en su planificación y ejecución. Presentaremos a estos interlocutores, para una vez explicadas algunas de sus particularidades a tener en cuenta, plantear los diferentes objetivos que un patrocinio permite conseguir.

2.2.- Apartado 2. Estructuras de organización.

2.2.1.- El patrocinio: estrategia de comunicación integrada en el marketing.

El patrocinio deportivo es una realidad gracias al patrocinador, sin su apoyo al acontecimiento, difícilmente puede progresar, especialmente si se trata de deporte de alta competición como indica Pedro Campos, Director General del equipo Telefónica en la Volvo *Ocean Race*. Campos afirma que sin el apoyo económico de sus patrocinadores, la alta tecnología implantada para competir a ese nivel no podría ser (Campos, 2008). Además de las compañías patrocinadoras, hay otros actores participando¹.

Pero no hay que olvidar que aún siendo el patrocinador un gran apoyo para la consecución del acontecimiento, éste pertenece al patrocinado. Siendo de su propiedad se supondría que éste tendría todo el control y que vendería aquello que tuviera a las empresas interesadas. Pero la gestión va mucho más allá, como veremos en el apartado correspondiente. El patrocinado tiene que vender una oferta lo suficientemente atractiva para que el potencial patrocinador se convierta en real y perciba que se trata de establecer “relaciones de intercambio²” (McCarville, Copeland, 1994) que se basan en el principio de maximizar el retorno y minimizar riesgos (Copeland et al. 1996, p. 33). Sleight (1992, p. 41) ya defendía esta idea: “Es una transacción comercial

¹ Véase apartado 2.2.2. Elementos del patrocinio.

² La teoría del Intercambio se mueve en el ámbito social. Fue propuesta por “Homans (1961), Thibaut, Kelley (1959) y Blau (1964)” (Morales, J. F., p. 129, 1978). Su objeto de estudio son los fenómenos grupales de conformidad a las normas, cohesión, status grupal, poder y similares. Aplicada al marketing y, concretamente, al patrocinio sirve para explicar el **proceso de intercambio de valor entre las partes**.

donde nadie debería salir perdiendo”. Aunque en ocasiones, el hecho de que la supervivencia del patrocinado dependa del apoyo del patrocinador, hace que éste perciba el control y tienda a ejercer el dominio que tiene frente al patrocinado. Funciona en dos direcciones: el patrocinador alcanza sus objetivos mediante el patrocinio y como inversión generará considerables retornos tangibles e intangibles y beneficios; y el patrocinado desempeña su labor con el apoyo del patrocinador. Como decían Shilbury, Quick y Westerbeek (2003, p. 28) se trata de una situación *win-win*. “Tanto el patrocinador como el patrocinado deberán concienciarse de la importancia de crear una relación donde ambos se beneficien, siendo la relación una cooperación para que ambos puedan cubrir los objetivos por los cuales se estable la unión”.

Cuando hablamos de intercambio comercial, nos referimos tanto al trueque del producto o servicio del patrocinador o capital a cambio de poder explotar una serie de derechos concedidos por el patrocinado³, como al canje de asociaciones entre la imagen del patrocinado y la imagen del patrocinador, que si se produce de modo natural genera un vínculo obvio entre las partes. Si la vinculación se produce de manera forzada, puede no ser creíble para los receptores⁴.

Kotler y Dubois (1992) exponen que para que exista **intercambio** hay que satisfacer 4 condiciones: 1) **la existencia de dos partes**; 2) **que cada una de ellas posea algo que pueda tener algún valor para la otra**; 3) **que cada parte sea susceptible de comunicar y entregar lo que se intercambia**; 4) **que cada parte sea libre de aceptar o rechazar la oferta de la otra**. También deben intentar las partes satisfacer los objetivos de la unión que cada una tiene.

En el gráfico 4 representamos el proceso de intercambio entre el patrocinador y el patrocinado.

³ Veremos en la sección destinada al patrocinado, 2.2.2.2., el tipo de contraprestaciones que puede entregar el patrocinado al patrocinador.

⁴ Véase apartado 4 Estructuras de gestión, apartado 2.4.2.3.3.1. Transferencia de Asociaciones a la imagen de marca.

En el patrocinio, la asociación entre la empresa y la actividad deportiva se pacta mediante un acuerdo, e inicia una serie de interacciones y relaciones. Esto implica varios procesos de intercambio que pueden darse al mismo tiempo, o establecerse con el tiempo. Estos intercambios de relación implican generar valor de diferentes formas, incluyendo valía que puede ser asociada con el patrocinio (Farrelly, Quester, 2003).

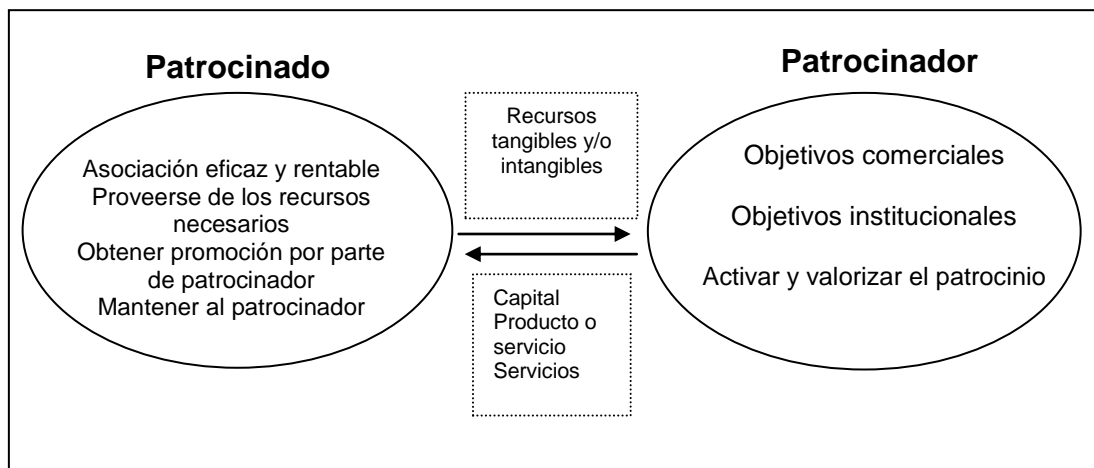


Gráfico 5: Proceso de intercambio entre el patrocinador y el patrocinado. Fuente: Farrelly, Quester (2003).

El patrocinado tiene que entender que el patrocinio no es sólo un modo de obtención de recursos para financiar su actividad, “la mayoría de las organizaciones deportivas se han preocupado exclusivamente de conseguir dinero de una manera rápida y fácil (...)” (Campos, 1997, p. 58), sino que es aún más importante, una herramienta de comunicación. Por esta razón, debe definirla desde esta perspectiva y estudiar qué empresas del mercado tienen el mismo perfil de comunicación que el acontecimiento. Para ello, el patrocinado tendrá que investigar cuáles son las necesidades de comunicación de los potenciales patrocinadores, para conocer en qué medida su proyecto puede cubrirlas. Por parte del patrocinador, tendrá que estudiar cómo encaja la técnica en la empresa. Es imprescindible que exista integración a nivel estratégico (Cégarra, 1986) para que sea eficaz su explotación y beneficie a todos los ámbitos de la organización, una de las apuestas en los años 90.

La **unificación e interacción** del patrocinio se tendrá que efectuar a 3 niveles: **a nivel de la estrategia de la empresa, a nivel de la estrategia de marketing y a nivel de la estrategia de comunicación** como se interpreta en el gráfico siguiente.

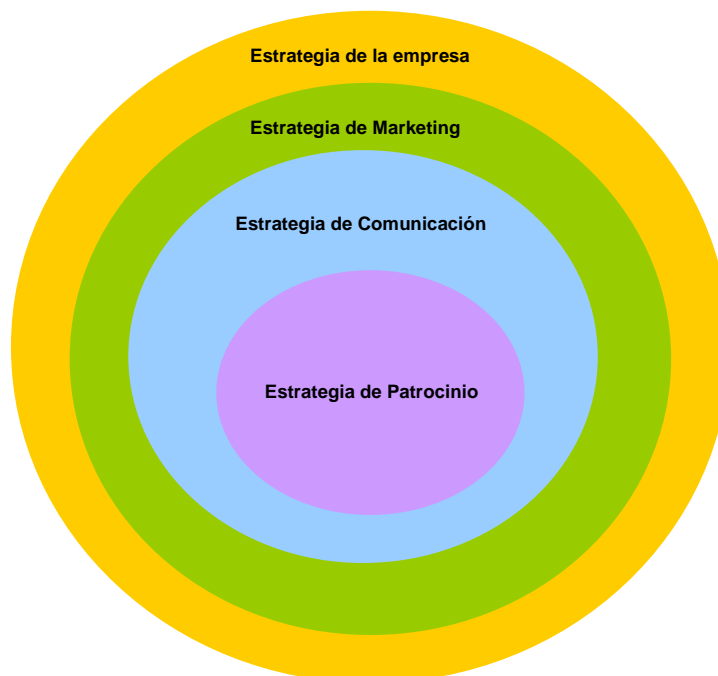


Gráfico 6: Los 3 niveles de integración del Patrocinio. Fuente: Dambron (1991).

Dambron (1991) estudió las relaciones existentes entre el patrocinio y las variables del marketing (precio, producto, comunicación y distribución). Es a partir de los 90 cuando las empresas empiezan a preocuparse por desarrollar sinergias entre ellas y el patrocinio.

Con respecto a la estrategia de comunicación, indica Fernando Rodríguez, Consejero Delegado de ZenithOptimedia: “También se debe entender la misión que cumple el patrocinio dentro de la comunicación integral de la marca, y se debe ser además capaz de medir la aportación real de éste a la experiencia de la marca” (Rodríguez, 2008, p. 10).

Es una realidad que en la actualidad, muchas empresas han sido capaces de alinear el patrocinio en la estrategia de comunicación, pero Ferrand, Camps y Torrigiani (2007) indican que sigue siendo un trabajo

pendiente integrar la estrategia de comunicación en la estrategia de marketing, obteniendo aquellas empresas que lo hacen una ventaja competitiva sustancial.

El patrocinio tendrá que respetar dos principios: **el principio de la integración vertical y el principio de interacción entre las estrategias y la activación** (Ferrand et al., 2007).

El **principio de la integración vertical** asegura la adaptación entre las diferentes estrategias (general, de marketing y comunicación). Mediante el **principio de la interacción**, el patrocinio establece sinergias con:

- La **estrategia general**, en la medida que incentiva la asociación con organizaciones institucionales. Por ejemplo, una empresa que quiere posicionarse con una imagen internacional, a través de las redes institucionales puede lograr su objetivo.
- La **estrategia de marketing**, siempre y cuando integre a la red de distribución y personal de ventas, desarrolle un nuevo producto o mantenga una promoción. Con respecto a la primera posibilidad podemos encontrar varios ejemplos, como Orange con el patrocinio de la ACB, Liga de Baloncesto profesional, que implicó con más de 1.000 impactos a más de 900 puntos de venta. También el caso de TAU Cerámica implica a este *target* específico de la empresa. Según Manuel Llopis, director de comunicación de la azulejera: “el patrocinio deportivo es la estrategia de la misma para vender marca y que TAU escogió el deporte para crear puntos de encuentro personales y sociales con sus prescriptores, clientes de la distribución, distribuidores, detallistas, compradores y grandes cuentas (...)” (Llopis, 2008). La empresa puede aprovechar el patrocinio para generar negocio. Siguiendo con el ejemplo de Orange, vemos como la compañía ha desarrollado una tarjeta SIM llamada “Tiempo de Magia”, denominación que ahora ha acuñado la ACB para promocionarse. Además, proporciona contenidos para webs, móviles, televisión, videojuegos, partidos en directo, etc.

- **La activación**⁵: cuando los programas de patrocinio deportivo usan estrategias integradas de marketing, el proceso se conoce como activación. Cornwell (1995, p. 15) la entiende como parte de las acciones vinculadas al marketing: “the orchestration and implementation of marketing activities for the purpose of building and communicating an association to a sponsorship” (Cornwell, 1995, p15). Meenaghan (1991, p. 43) la define como: “the additional effort, largely promotional, which must be invested by the sponsor in order to properly exploit the opportunity provided as a result of securing particular sponsorship rights”.

Poco se sabía con respecto al proceso de activación, pero de un tiempo a esta parte, los académicos se han centrado en su investigación, defendiendo el estudio del capital adicional que se destina a actividades diseñadas para capitalizar la inversión de patrocinio (Scott, Woods, Broker, 1998; Pope, Voges, 1994); Arthur, Meenaghan, 1991; Abratt, Grobler, 1989). Davies y Tsiantas (2008) del trabajo de Cornwell et al. (2001), Tripodi (2001) y Reed, Swing (2004) propusieron un modelo de la actividad óptima de anclaje y activación.

Abratt et al. (1987) mantuvieron que el patrocinio no debería usarse de manera aislada. Sería utilizado en conjunción con una campaña publicitaria “in order to achieve the maximum benefit from both activities” (p. 306).

La investigación de Pope y Voges (1997, p. 25) sobre la tasa de **recuerdo de los patrocinadores** en la liga de rugby de 1994 confirmó que “promoting the promotion” los nombres asociados de los patrocinadores a un deporte conseguían un elevado recuerdo y reconocimiento ante los espectadores. Crompton (1993, p. 100) afirmó que el patrocinio es efectivo en la medida que proporciona un “hook – a focus or unifying theme – to which the other communication vehicles can relate”. Con respecto a la cantidad de

⁵ También trataremos este concepto en el apartado de uso y gestión del patrocinio.

fondos adicionales que los patrocinadores deberían gastarse en activar el patrocinio, Sleight (1989), Meerabeau, Gillett, Kennedy, Adeoba, Byass, Tabi (1991) y Meenaghan (2001) indican que tendría que ser al menos la misma cantidad que se ha invertido en la adquisición de los derechos de patrocinio.

Como explicitan muchos autores, la firma que adquiere un programa de patrocinio lo que está comprando es la licencia para gastarse más dinero explotando ese vínculo (Sandler, Shani, 1993). "Las estrategias de activación deberían designarse para formar un vínculo entre el asistente al evento y el producto del patrocinador. Los esfuerzos de RR.PP., comunicaciones internas, publicidad convencional, *hospitality*, Internet, las asociaciones empresariales son la forma más atractiva de activación para los patrocinadores" (Miloch, Lambrecht, 2006, p. 153). En el informe de IEG (2009) se recogen que las principales acciones de comunicación complementarias al patrocinio usadas fueron en los 12 meses previos a la encuesta (enero y febrero de 2009): comunicaciones internas, publicidad, *hospitality*, relaciones públicas, enlace en Internet, entrega de muestras, marketing directo, etc.

Wilkinson (1993, p. 162) publica unos principios para anclar el patrocinio con los objetivos corporativos: actividad en el lugar de celebración, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, programa de *hospitality*, motivación del empleado, muestras de producto. Parker (1991) observó **que la ejecución de las técnicas de capitalización varían ampliamente dependiendo del tipo de patrocinio.**

En los EE. UU. la carrera de coches conocida como NASCAR es muy popular, Corbett y Lekush (2003) capitalizan su patrocinio mediante acciones de relaciones públicas con personalidades, *hospitality*, promociones *business to business*, desarrollo de nuevos productos, etc.

En la Copa del Mundo FIFA 2006, Adidas como parte de su activación al patrocinio construyó el parque temático "Adidas World of Football" de 40,000 m² justo enfrente del estadio Reichstag de Berlín. Se trataba de una réplica a escala 1:10 del Estadio Olímpico de Berlín y en él se mostraban en directo los partidos de la Copa Mundial de la FIFA 2006 en pantallas gigantes. Coca-Cola también realizó algo vinculado con su patrocinio en este evento. Organizó la Gira del Trofeo de la Copa Mundial de la FIFA, un viaje que llevó el Trofeo de oro a 29 países de todo el mundo.

ING quiso vincular emocionalmente a la compañía con su celebridad, Fernando Alonso y que quedara patente que esta marca patrocinaba a este deportista. Para ello, activó su vinculación creando la campaña del "aficionado profesional". Consistió en publicar un anuncio de empleo en prensa para seleccionar a un asistente de Alonso que se encargara de realizar las tareas de comunicación entre Alonso y sus aficionados. Fue tan creativa la iniciativa que consiguió una repercusión mundial de la noticia. La página Web creada para recibir los vídeo currícula, <http://www.aficionadoprofesional.com> tuvo 275.000 accesos, 35.000 candidatos registrados, 1.100 menciones en blogs y páginas Web, un retorno de la inversión en menciones valoradas en 2,5 millones de euros y un gran conocimiento tanto entre el público en general como entre clientes de ING.

Son muchos los autores que consideran imprescindible la activación junto al patrocinio, hasta tal punto, que para ellos, gracias a ella se consigue el éxito: "The key to the successful use of sponsorship in sport is activation" (Mullin, Hardy, Sutton, 2001, p. 334). También logra "crear acciones de comunicación conectadas permitiendo que los consumidores adquirieran consciencia de la asociación entre el patrocinador y el patrocinado" (Cousens, Slack,

1996, p. 171). Es decir, que **el objetivo de esta forma de activar el patrocinio es comunicar la asociación entre la firma y el evento** mediante acciones complementarias de comunicación que utilizan al patrocinio como centro de su mensaje.

Mas no sólo evidencia la vinculación entre las partes, sino que busca también que el público de la operación viva la marca, sienta su espíritu, mire, toque... los elementos relacionados con la marca y el patrocinio para interiorizar la asociación y tenga una experiencia positiva relacionada con la firma y el evento.

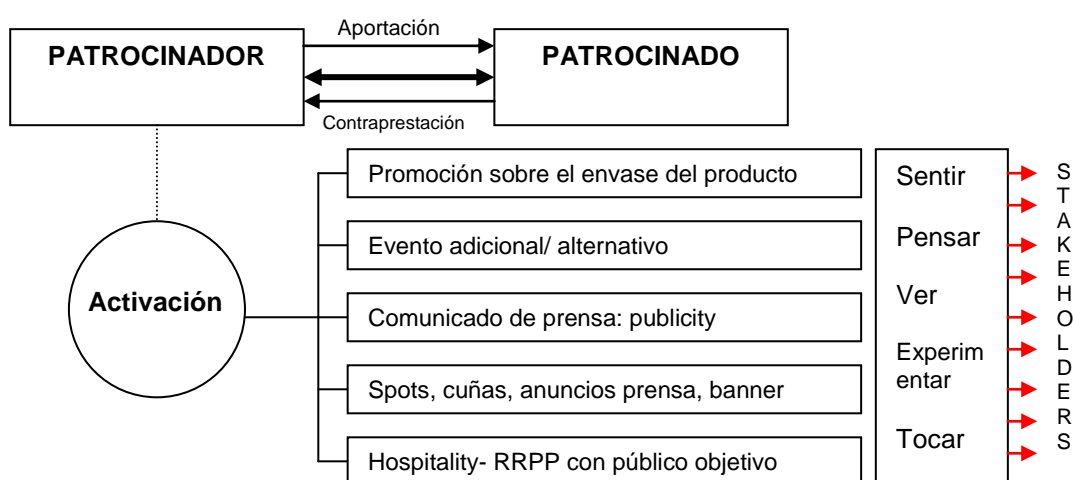


Gráfico 7: La activación del patrocinio-experiencia de marca. Fuente: elaboración propia.

Para poner en marcha el patrocinio de una empresa es necesario fijar una política de empresa para trabajar en él. Esto permitirá crear un entorno en el que se pueda utilizar integrado eficazmente con el resto de acciones de comunicación (Sleight, p. 40).

Para desarrollarlo se cuenta con 3 fases:

- 1) **Definir los objetivos y el público objetivo a alcanzar;**
- 2) **Medios a trabajar para conseguir los objetivos fijados;**
- 3) **Evaluación de resultados.**

La 1ª y 3ª fase se desarrollan apartados más adelante. Con respecto a los medios escogidos para que el patrocinador pueda conseguir sus objetivos aludimos al uso compaginado de la publicidad en medios masivos (televisión,

radio, prensa, cine, exterior, Internet), la promoción de ventas⁶, las relaciones públicas, entre otros. A su vez, dentro de cada una, se pueden activar un conjunto de instrumentos como en publicidad (*spot*, póster, banderolas, *displays*, envase, vallas, etc.), en promoción (concursos, vales descuentos, regalos seguros o por sorteo, demostraciones, exposiciones, acuerdos con el distribuidor...), relaciones públicas (gestión de las relaciones con los medios: convocar ruedas de prensa, enviar notas de prensa, elaborar *dossier* de prensa, publicaciones...), Internet (creación de la página Web, redes sociales, acciones virales, blog...), *brand placement* en video juegos, y un largo etcétera. Los responsables deben reflexionar sobre varios aspectos de interés. Primero sobre el mensaje a difundir, para analizar qué medios son los óptimos para conseguir sus fines y, segundo el periodo de tiempo con el que cuentan, puesto que limitará mucho el proceso. Otro factor que restringirá sus actuaciones es el presupuesto disponible.

Sería importante que los anunciantes supieran cuáles son los efectos sobre el público objetivo al usar varios vehículos de comunicación junto al patrocinio. No por el uso de más medios y sus herramientas se consigue mayor eficacia, ya que puede conducir a la saturación, pero Potwarka y Johnson (2005) demostraron mediante su estudio a los espectadores de los partidos de fútbol de la universidad de Canadá en la temporada de 2003 que, aquellas marcas que explotaban el patrocinio con 3 soportes eran más recordadas que aquellas que lo hacían con 1 ó 2. Hubo algunos factores que influyeron sobre estos resultados como por ejemplo, que las marcas anunciadas estaban relacionadas con la audiencia asistente, bien porque las consumían, bien porque esas marcas estaban muy implicadas en su día a día. Slattery y Pitts (2002); Cornwell, Relyea, Irwin y Maignan (2000) especularon que la **percepción personal de la saturación publicitaria y de patrocinio puede ser negativa para el reconocimiento de marca**. A mayor saturación, mayor confusión, por lo que resulta más complicado para que una marca consiga una imagen potente.

⁶ Si el patrocinio se conjuga con esta herramienta podrán llegar a un público más amplio, al activar junto al producto del patrocinador un incentivo relacionado con la actividad patrocinada. Así, si los seguidores del evento no consumían dicho producto, puede despertar su interés por la relación emocional y afectiva que el patrocinador suele suscitar con el público vinculado, etc.

Hasta lo expuesto, hemos constatado que el patrocinio presenta una serie de ventajas. Pero como herramienta de comunicación también se caracteriza por una carencia con respecto a, por ejemplo, la publicidad, que es la incapacidad para transmitir mensajes explícitos sobre la marca o la empresa, puesto que transmite mensajes implícitos generados por la vinculación entre una empresa o marca y un acontecimiento. El uso de publicidad mediante vallas publicitarias, el vehículo del patrocinio sea la indumentaria o la carrocería, banderolas, cartelería, etc. no dice nada sobre quién o qué es la empresa. Aquel miembro del *target* que no haya oído hablar sobre la marca o la compañía, difícilmente asociará el nombre del patrocinador al acontecimiento o vinculará valores de éste, puesto que la falta de conocimiento, puede agilizar el proceso de olvido del nombre del patrocinador. Según Pope y Vogues (1999) el que se conozca el nombre de una marca y el uso que tiene su producto, previo al patrocinio, afecta a la imagen corporativa. A más conocimiento, más vínculos se darán en la memoria de los consumidores y más transferencia de información se obtendrá. Por eso, cualquier actividad de comunicación complementaria al patrocinio debe actuar antes, durante y después del patrocinio, explicando al *target* quién o qué es la corporación. Existen a lo largo de la historia numerosos casos donde las marcas han patrocinado eventos y prácticamente han pasado desapercibidas. Pueden darse diversas situaciones: cuando el público no ha sido consciente de tal marca como patrocinadora, pero sí sabe qué productos o servicios comercializa; o bien que la hayan visto pero desconozcan cuál es su área de negocio, lo que puede conducir a que se olvide rápidamente su patrocinio⁷. Por ejemplo, Ros Casares con el patrocinio del equipo femenino del mismo nombre, ahora renombrado “Ciudad Ros Casares”, Würth con el patrocinio de los árbitros de 1ª y 2ª división de la LFP y la Copa del Rey o con el patrocinio de Astaná al equipo ciclista Astaná-Würth.

⁷ El **conocimiento** que tiene el consumidor influirá en el proceso de información y en la valoración que haga sobre la marca y su patrocinio. Este conocimiento se identifica con la **familiaridad y la frecuencia** con la que aparece vinculado a una categoría, por ejemplo, como patrocinador (Barsalou, 1983, 1985; Alba, Hutchinson, 1987 Cit. en Pentescost (2007)). Como apunta Fazio (1989) las actitudes menos familiares hacia una marca pueden ser débiles respecto a la **fortaleza y la accesibilidad**. Así, la identificación de un patrocinador por parte de un individuo depende de cuán familiar sea para él. Respaldo la integración de información y la accesibilidad, Simonin y Ruth (1998) hallaron que las **actitudes hacia la marca por la familiaridad de ésta, forman una asociación**. Por lo que la familiaridad de marca entre patrocinadores se encuentra en las evaluaciones de los consumidores.

Otro ejemplo es el de Areva como patrocinador del *Areva Challenge team* que compitió en la 31ª y 32ª América's Cup: ¿A qué se dedica Areva?

Apreciamos que el patrocinio se encuentra al mismo nivel que el resto de herramientas de comunicación y no como parte de las relaciones públicas, postura reflejada en el apartado 1. El patrocinio es “una herramienta específica que se sitúa al final de una secuencia de decisión” (Otker, 1988, p. 77).

En un instrumento muy emotivo que debe planificarse a medio o largo plazo.

Es probable que, al utilizarlo para reforzar la imagen de un producto o para facilitar un programa de comunicaciones combinado, el patrocinio tenga más efecto sobre los usuarios de productos existentes al darles “una sensación agradable” sobre su posesión o uso del producto y al confirmar su decisión de compra. En esa situación, el patrocinio también puede contribuir a hacer que la audiencia sea más sensible a los demás medios de comunicación utilizados para transmitir información sobre el producto (Sleight, 1992, pp. 59-60).

El mismo autor afirma que “el patrocinio funciona mejor cuando se hace durante mucho tiempo y se emplea juntamente con los otros medios para presentar un paquete coherente de comunicaciones” (Sleight, ídem, p. 41) Porque “si se emplea aisladamente el patrocinio sin vinculación con una campaña de medios combinados, se limita mucho el efecto que puede tener sobre la imagen y es muy poco probable que sea rentable o duradero” (Ídem, p. 59⁸).

Esta combinación de técnicas permitirá a la marca la explotación del patrocinio, cuyo nivel de actividad y grado de complejidad dependerá de la escala del patrocinio. Lo aconsejable para una marca principiante en el uso del patrocinio es **preparar un manual de operaciones del patrocinio y complementarlo con todas las acciones de comunicación a desarrollar en el tiempo**. Habrá algunas operaciones que se las facilitará el patrocinado

⁸ Véase también la intervención de Juan Manuel de la Nuez, Consejero Delegado de SCAF, “Un patrocinio sin una labor de comunicación es estéril”, en I Conferencias de Patrocinio InfnitC, (2006), p. 5. Disponible en: http://www.infnitc.com/pdf/REVISTA_def_traz.pdf

mediante el acuerdo, pero el patrocinador deberá encargarse no sólo de activar su patrocinio, sino de capitalizarlo.

Meenaghan y Shipley (1999) realizaron un modelo que recoge el nivel de explotación permitido según el tipo de patrocinio a realizar. Establecieron los siguientes tipos de patrocinio: televisivo, deportivo, cultural-popular, bellas artes, medioambiente, educación y causas sociales. El nivel de explotación permitido lo fijaban mayor entre las primeras posiciones, siendo menor a medida que nos acercábamos a las causas sociales, esto es, el patrocinio televisivo, el deportivo y el cultural popular eran las actividades donde la explotación por parte del patrocinador podía ser mayor, mientras que iba reduciéndose cuando el apoyo se efectuaba sobre temas medioambientales, educación y temas sociales. Esto es así porque a medida que la actividad es más social, el objetivo que asocia el público está más centrado en la benevolencia que a nivel comercial, por ello, su utilización más publicitaria se considera más artificial.



Gráfico 8: Niveles de explotación del patrocinio según la actividad apoyada. Fuente: Meenaghan, Shipley (1999).

Dadas las características de la orquestación, la perspectiva teórica del patrocinio relacionado con el marketing (Cornwell, 1995) es un paradigma del marketing integrado aplicado al patrocinio deportivo. Se centra en los efectos de la comunicación en varias audiencias para apoyar la contribución del patrocinio al capital de marca (ver por ejemplo Cornwell et al., 2001).

El Marketing Integrado, también conocido por Comunicaciones Integradas de Marketing, es un concepto que describe los programas de comunicación en marketing que coordinan todas las actividades de comunicación: publicidad, ventas, promociones, relaciones públicas, etc. para proporcionar un mensaje consistente para toda la audiencia y así, maximizar el

presupuesto de comunicación (Berkowitz et al., 2000, p. 492). En esencia, la Comunicación Integral de Marketing crea un efecto sinérgico que permite alcanzar los objetivos de comunicación y ventas, además de crear valor de marca (Belch, Belch, 2004).

El trabajo de Quester y Thompson (2001, p. 33) reveló que "la efectividad del patrocinio es directamente proporcional al grado en que los patrocinadores están dispuestos a anclar su inversión con actividades promocionales y de publicidad". Anclar el patrocinio es un concepto clave y juega un papel importante en el apoyo al éxito de patrocinio. En términos de gestión del patrocinio, el anclaje se refiere a un ratio de gasto que incluye la publicidad, las promociones de ventas y el entretenimiento del cliente, a la cuota del patrocinio (Cornwell et al., 2001).

Una vez realizada una panorámica sobre el patrocinio como parte de la estrategia de una organización, procederemos a exponer quiénes son los participantes de esta relación de intercambio. Meenaghan (1996) emplea para diferenciar el patrocinio de la publicidad tradicional la existencia de esta relación entre las partes (patrocinador- patrocinado).

2.2.2.- Actores del proceso del Patrocinio.

Es una realidad que el patrocinio es utilizado por miles de empresas en todo el mundo, prueba de ello es todo lo manifestado en el apartado 1 mediante la inversión. Howard y Crompton (2005, p. 436) lo explican del siguiente modo: "has emerged as a primary communication vehicle for many thousands of corporations". A medida que ha ido evolucionando como técnica de comunicación y los empresarios han aprendido a utilizarlo, la relación entre las partes también se ha vuelto más compleja. Las empresas buscan obtener la máxima rentabilidad a su inversión y los patrocinados se sienten muy dependientes de los recursos aportados por los patrocinadores (Stotlar, 2004).

En sus inicios, en el sistema de patrocinio se podía hablar de una **relación bilateral** donde tenían protagonismo **el patrocinador y el patrocinado**. A medida que el patrocinio se ha ido profesionalizando han

aumentado las partes implicadas en su planificación, gestión, ejecución y control y se ha convertido en un **nexo multilateral**.

Bien es cierto que la actividad a patrocinar se ejecutaba para entretener a un **público**, y el patrocinador se vinculaba con el patrocinado para poder llegar a un **target group**, entre otros motivos. Pero a este elemento que actuaba como espectador, aunque presente, no se le consideraba como parte imprescindible de la asociación. Ahora es una parte esencial, sin espectadores, no tiene sentido de ser el evento.

Según qué autores, varía la cantidad de participantes en el proceso del patrocinio.

Carmen Jambrino (1995) o Joaquín Roca (1987) consideran como partes fundamentales del patrocinio al patrocinador, al patrocinado y al público, dejando a los **medios de comunicación** y las **empresas de comunicación especializadas** como elementos ocasionales. En cambio, para Sahnoun y Doury, (1990) es básico no romper la unión que se establece entre patrocinador, patrocinado, público y medios de comunicación.

En el gráfico 9 podemos observar a los miembros que consideramos que forman parte de una relación de patrocinio.

Proseguimos con la explicación general del gráfico, para después profundizar en los actores clave.

Ya hemos indicado que en toda relación de patrocinio hay dos entes imprescindibles: el patrocinador y el patrocinado. El **patrocinador** puede ser tanto una empresa (persona jurídica) como un individuo (persona física). En nuestro caso, cuando hablemos de patrocinador nos estaremos refiriendo a la primera. Una empresa decide alinear el patrocinio en el plan estratégico de la compañía y vincularse con un patrocinado. De hecho, el patrocinio se ha convertido en un vehículo de comunicación primario para cientos de compañías (Howard; Crompton, 2005, p. 436), que en ocasiones es gestionado

directamente por estas dos partes, o intervienen mediadores, como gestores deportivos, agencias especializadas o agencias de comunicación. Esta empresa intermediaria puede actuar bien porque el patrocinador ha requerido sus servicios para encontrar un evento a patrocinar y poder obtener el máximo a su inversión (Stotlar, 2004), o viceversa. Como vemos en el gráfico 8, la relación se va haciendo más compleja, pasando de ser dos las partes implicadas a incrementarse el número de participantes. Las empresas patrocinadoras han mantenido su interés por adquirir los derechos del patrocinio esperando poder aprovechar la “conexión emocional que los consumidores tienen con su actividad favorita” (Madrigal, 2001, p. 146). Lo único que ha cambiado es el contenido apoyado, puesto que el deporte ocupaba el primer lugar del ranking de actividades a patrocinar, mientras que en la actualidad son los no deportivos (culturales, musicales y cine los que concentran no sólo interés, si no también, inversión (Gutiérrez, J. A., 2009).

El **patrocinado** puede adoptar diferentes formas. Puede tratarse de un evento, persona o grupo de ellas miembros de un equipo, que para realizar su actividad o para poderla llevar a cabo sin preocupaciones, necesita del apoyo del patrocinador. Como hemos visto en el apartado anterior, en la relación que se genera entre las partes es imprescindible que impere el sentido de socios colaboradores, en el que ambas partes ganan y obtienen beneficio.

El evento, acontecimiento, deportista... apoyado por el patrocinador tiene un **público espectador**, que o bien disfruta de forma pasiva del espectáculo en el lugar o a través de los medios de comunicación, o bien participa en él. Esta audiencia será explotada por los patrocinadores para capitalizar la vinculación del consumidor sobre el equipo o actividad y ésta sobre el patrocinador. Además de los espectadores tenemos que considerar como parte del patrocinio a los medios de comunicación. Y con el fin de no establecer un sesgo en el análisis, podríamos ampliarlo, generalizarlo hablando del mapa de públicos, que recopilará un detallado o generalizado listado de públicos de interés⁹. El *target* reunido en el gráfico está expuesto desde la

⁹ Dependiendo del punto de vista tratado, sea el del patrocinador o el del patrocinado, el mapa de públicos con respecto al patrocinio contendrá a distintos públicos o *stakeholders*.

perspectiva del patrocinador y lo podríamos poner en un mapa de públicos, para que la marca pueda priorizar las relaciones de comunicación con aquellos que son más importantes, ya que es bastante improbable que una empresa use un único programa de patrocinio para comunicarse con todos ellos.

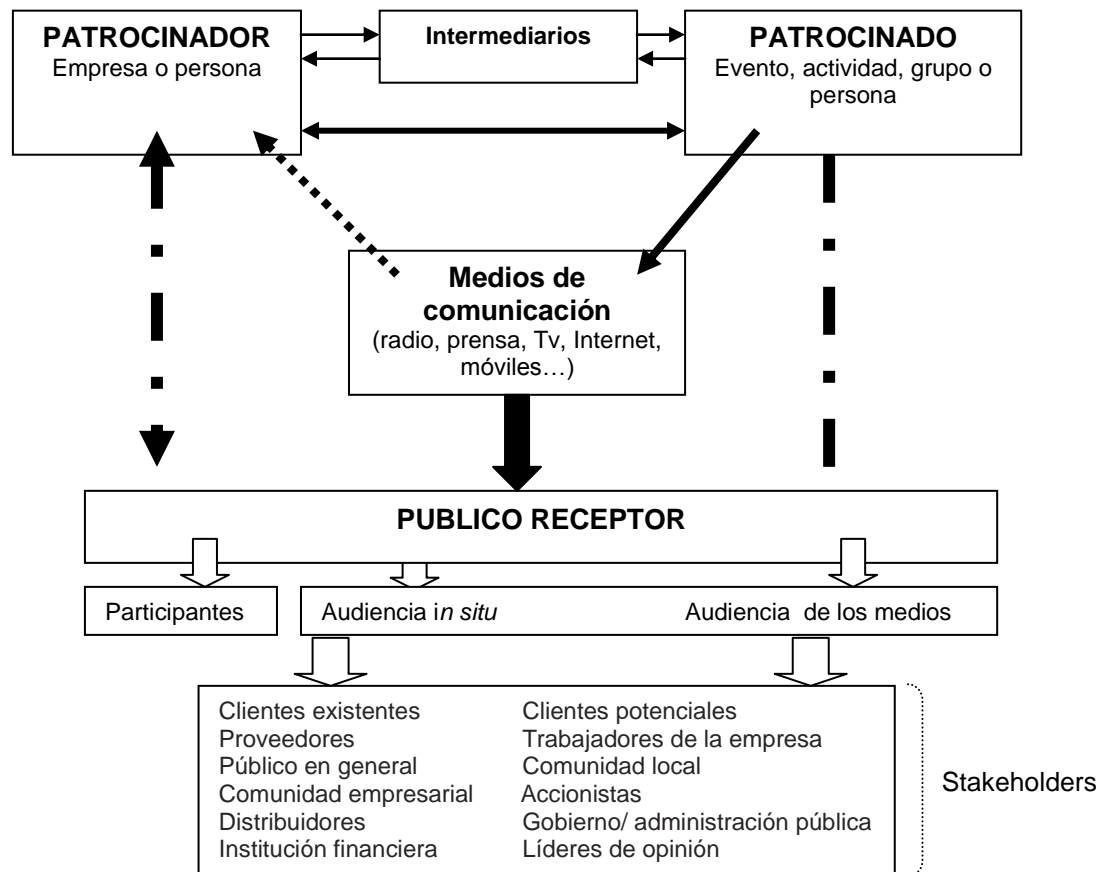


Gráfico 9: Partes de una relación de patrocinio. Fuente: Elaboración propia adaptada a partir de Crowley, Parker (1991), Carmen Jambrino (1995), Thwaites¹⁰ (1995), Shanoun y Doury (1990) y Joaquín Roca (1987).

Con la llegada de las telecomunicaciones y las retransmisiones televisivas, vía Internet o móviles de 3ª generación, las compañías pueden lanzar sus mensajes por medio del patrocinio a una audiencia global, y así conseguir llegar a una audiencia multitudinaria y diversa.

2.2.2.1.- Empresa patrocinadora.

¹⁰ Parker (1991) y Thwaites (1995) incluyen a los **distribuidores y al Gobierno**.

El patrocinador será la persona física o jurídica que financia – económicamente o mediante la prestación de productos o servicios- un proyecto de patrocinio. Para Carroggio será todo aquel que “quiere adquirir una imagen social, promocionar un determinado producto o lograr otros objetivos más o menos definidos” (Carroggio, 1996).

En este trabajo nos referiremos cuando hablamos de patrocinador a una empresa u organización con personalidad jurídica. Puede tratarse tanto de una empresa pequeña o grande. El patrocinio no es una técnica limitada para las grandes corporaciones. Gardner y Shuman (1988) encontraron una tendencia en la que las compañías pequeñas (de menos de 20 trabajadores) estaban subiendo al tren del patrocinio, convirtiéndose para ellos en “cost-effective way to achieve their communication goals” (p. 44). El patrocinio puede beneficiar a una firma pequeña porque los espacios publicitarios suelen estar dominados por las compañías grandes, al disponer éstas de un presupuesto mayor. Ahora bien, las pequeñas empresas tendrán que ser conscientes de sus posibilidades y desarrollar patrocinios acordes a sus limitaciones.

Aunque no se puede concretar qué empresas patrocinan qué eventos con precisión, cuáles son los objetivos que las mueven a ello, cómo lo hacen, dónde lo aplican, etc., es cierto que cada vez se va conociendo más de la gestión del patrocinio empresarial, gracias a las numerosas investigaciones que se han centrado en ello.

Se pueden encontrar empresas patrocinadoras pertenecientes a cualquier sector. Hay tanta variedad como eventos o actividades se pueden organizar. Cada empresa estará motivada por una serie de cuestiones a vincularse con un evento, y especialmente en deporte. Para poder ofrecer una muestra de los principales sectores, hemos tenido que navegar por la red, ya que no existe ningún ente que se encargue de reunir este tipo de información. Por ejemplo, en automovilismo, concretamente Fórmula 1, las principales marcas patrocinadoras españolas pertenecen al sector financiero, aseguradoras y telecomunicaciones. Entre ellas han estado: el Banco Santander patrocinando a pilotos del equipo McLaren con una aportación entre

10 y 15 millones de euros y desde 2010 patrocina a la escudería Ferrari, con una aportación anual de unos 40 millones de euros. También da nombre a grandes premios como el de Gran Bretaña, Italia y Alemania. La Mutua Madrileña patrocinó a la escudería Renault, pagando 8 millones anualmente. Telefónica apoyó los grandes premios (Montmeló, Brasil y Europa). Cajastur patrocinó a Fernando Alonso mediante un acuerdo tanto comercial como de divulgación de la obra social de la caja de ahorros. Y Sileston, dedicada al diseño, producción y distribución de encimeras de cuarzo patrocina a Fernando Alonso por 2 temporadas y es el principal anunciante de la Super Bowl en los EE. UU. (Salces, 2008).

IMG Consulting publicó en diciembre de 2010 un estudio en el que mostraba cuáles eran las marcas patrocinadoras más notorias espontáneamente entre los españoles. Los principales resultados fueron: Adidas (84,8%), Nike (83,3%), Reebok (31,4%) entre las firmas de equipamiento deportivo con mayor notoriedad espontánea en cuanto a su actividad de patrocinio, seguidas por Santander (22,1%), Coca-cola (18,1%), BBVA (13,1%), como primeras marcas en el ranking no relacionadas con productos deportivos.

Por lo que respecta a firmas no deportivas, notorias por modalidades deportivas:

Modalidad deportiva	% marcas no relacionadas con deporte
Fútbol	BBVA (19,3%)
	Unicef (14,5%)
	Bwin (12,8%)
	Coca.cola (9%)
	Mahou (8,7%)
	Estrella Damm (6,3%)
	Santander (4,1%)
Tenis	BNP Paribas (9,1%)
	Rolex (6,9%)
	Kia (2,1%)

Motor	Santander (33,9%)
	Repsol (17,1%)
	Red Bull (15,4%)
Baloncesto	Regal (9,8%)
	DKV (5,1%)
	MMT (3,6%)

Tabla 17: Notoriedad marcas por modalidades deportivas. Fuente: IMG Consulting (2011).

Destaca la gran dispersión de la notoriedad con 98 marcas citadas en fútbol. En tenis llama la atención que en el top 10 del ranking hay diversas marcas relacionadas con el tenista Rafa Nadal, como son Banesto (1,8%), Time Force (1,6%) y Mapfre (1,7%).

Por lo que podemos concluir que las compañías aseguradoras, financieras, de telecomunicaciones, electrónica, automoción, transporte y alimentación, representan a los sectores más vinculados al patrocinio deportivo. Las inmobiliarias eran otro sector importante, pero en periodos económicos complicados como el que están sufriendo España y Europa en general, las empresas han tenido que adaptarse y replantearse las inversiones efectuadas en comunicación. Es una realidad que una de las técnicas afectadas es el patrocinio. Una muestra de ello se evidencia con la nueva política de Puma, que está revisando sus acuerdos de patrocinio con equipos como el Tottenham Hotspurs, VFB Stuttgart, TSG Hoffenheim, etc.

Estas organizaciones corporativas apoyan a patrocinados con fines comerciales. No hay más que ver la rentabilidad que obtuvo el Santander con el patrocinio de F1 en la temporada 2007, del 400%. Invertió 20 millones de euros en el equipo McLaren, lo que supuso que de cada euro invertido tuvo un retorno de 4€. Pero los patrocinadores también pueden buscar actividades con fines filantrópicos. Algunas compañías aducían su apoyo al deporte porque de éste se beneficia toda la sociedad. Pero bien es cierto que, los eventos, deportistas, equipos deportivos, etc. del nivel comentado en los párrafos

previos, son profesionales de élite y no se beneficia toda la población por su apoyo. Sí en cambio en aquellos eventos que no se limitan a gran escala o con una implicación nacional, como el llamado deporte de base. Este apoyo en forma de patrocinio es buscado, habitualmente, por empresas locales y comercios que ayudan a las autoridades locales. Los centros de ocio locales reciben ayudas para promocionar actividades deportivas y sociales como el karate, el tenis, el ping pong, la natación o la gimnasia. El patrocinio de esta clase tiene el fin de ofrecer el deporte a la población a precios asequibles. El ejemplo de un patrocinio de un deporte en particular puede ser ilustrado con el caso de Bayer que está apoyando el deporte base y de discapacitados con el presupuesto que antes destinaba a baloncesto, balonmano, voleiball y atletismo, modalidades que poco a poco está abandonando. Muchas compañías, sin embargo, están más interesadas en apoyar competiciones concretas como hacía Canon con la Liga de Fútbol.

Existen diferentes **tipos de patrocinadores**. Crowley (1991) hizo un estudio por medio del que extrajo su propia clasificación: **orientado hacia el consumidor, orientado hacia la opinión pública y orientado hacia el mercado de los negocios**.

Dentro de esta sección, hemos considerado interesante hacer alusión a las formas de pago que un patrocinador adopta por la adquisición del patrocinio.

2.2.2.1.1.- Formas de Pago del Proyecto.

El proyecto de patrocinio incluye una serie de contraprestaciones para el patrocinador a cambio del coste que éste va a pagar por la categoría adquirida. Además del desembolso económico por adquirir los derechos de patrocinio, el patrocinador deberá contar con un presupuesto adicional para su valorización. Nos referimos a lo que hemos denominado a lo largo del trabajo como **plan de comunicación del patrocinio o activación del patrocinio**. Así que, al plantear cuánto invertir en patrocinio tendrá que contemplar estas dos partidas. Crompton (1993) y Kiely (1993) propusieron que si se invertía un dólar en el

proyecto, había que gastar lo mismo en la promoción adicional. Abratt, Grobler (1998), Armstrong (1988), consideraban que era poco y de cada 1 dólar gastado en patrocinio, 3 tendrían que destinarse para el plan. ¿Cuánto y qué cantidad es la mejor? Todo dependerá del patrocinador, de tipo de patrocinado y del objetivo que persiga el patrocinador con esa colaboración.

Con respecto al modo de colaboración del patrocinador, está estipulado por el patrocinado, aunque siempre se puede negociar. Normalmente los patrocinadores colaboran realizando una aportación económica, cediendo gratuitamente unidades de su producto o servicio, así como colaborando con personal cualificado que ayuda a la organización del patrocinado en su montaje o consecución, así como asesorando o ejerciendo de consultores. La existencia de tan gran variedad de eventos diferentes, nos conduce a la conclusión que habrán multitud de modos de colaboración por parte del patrocinador con el patrocinado. Por ejemplo, el patrocinio olímpico no sólo implica apoyo financiero al Movimiento Olímpico, sino también productos o servicios, tecnologías, experiencia y personal para ayudar en la organización de los Juegos (Lee, 2005).

Si el patrocinador aporta capital, tendrá que fijarlo con exactitud para que no haya malentendidos entre las partes y sea fácil calcularlo. Esta participación no será la misma si el patrocinador es el único o, por el contrario, el patrocinio es compartido con exclusividad por tipología de patrocinadores, también llamado **Patrocinio Múltiple o Co-patrocinio**, diferenciados los patrocinadores por el nivel de intercambio acordado, e incluso, distinguiendo entre por ejemplo, socios, patrocinadores, colaboradores, etc. La estrategia varía mucho de un caso a otro, por lo que el patrocinador tendrá que plantearse antes del proceso de negociación.

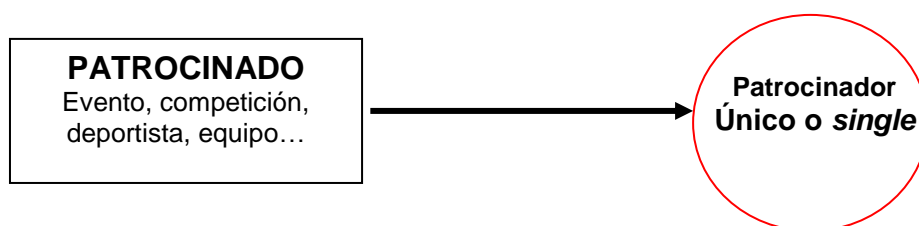


Gráfico 10: Único patrocinador. Fuente: Elaboración propia.

Esta situación, la del **patrocinador único o *single y/o exclusivo*** es poco habitual, ya que suele ser muy costoso que una única firma se encargue del coste de un patrocinado. El patrocinio, especialmente de grandes acontecimientos, es caro. Los propietarios de los derechos son conscientes de que poseen algo escaso, y hacen todo lo posible para hacerlo más limitado y exclusivo. Andrew Wildblood (2008), de IMG, con esta frase muestra la política vigente que refleja lo dicho: “si se restringe la oferta, el precio sube”. En la actualidad podría costar unos 180 millones de dólares patrocinar durante 3 años la liga de campeones de la UEFA, o 70 millones de dólares respaldar a un equipo de F1 durante una temporada. Y todo lo que se compra es el derecho a usar el nombre del evento o del equipo. Los programas de activación de marca podrían multiplicar por 2 ó 3 veces el presupuesto del patrocinio, y ya hemos visto que es primordial. “En patrocinio no es lo que uno tiene, sino lo que hace con ello”, dice Joe Tripodi, Director de Marketing de Coca-cola, “la activación es todo”.

Cuando hemos encontrado una situación de este tipo se ha caracterizado por ser un evento organizado por una marca, una de las tendencias más atractivas del futuro. Por ejemplo, Red Bull sigue esta política. Desarrolla acontecimientos a su medida, permitiendo la entrada sólo a aquellas empresas que considera la compañía de bebida isotónica acorde a su imagen. Algunos eventos son: San Fórmula 1, Red Bull X Fighters, Red Bull Air Race, Red Bull Paper Wings, Red Bull on the Rocks, Red Bull Psicobloc, Red Bull Downmall, etc. Su política es apoyar deportes de aventura, pedales, motor, street, H2O y nieve polvo. Cuenta con su propia escudería de Fórmula 1, Toro Rosso, dueña del ahora llamado Red Bull Salzburgo y del Red Bull New York, ambos equipos de fútbol. Patrocina grandes premios de fórmula y motociclismo, deportistas como Andreu Lacondeguy (Mountainbike Freeride), Iván Cervantes (Motorbike Enduro E3), Dany Leon (Skateboard Street), Adam Raga (Motobike trial), Carlos Sainz (Rallye Dakar Series), Daniel Pedrosa (Motorbike Road Racing MotoGP), Dani Sordo (Rallye WRC ARCA), Eneko

Pou (Freeclimbing), Gisela Pulido (Kitesurfing), Iker Pou (Freeclimbing), etc¹¹. Nike o Adidas también organizan sus propios eventos. Por ejemplo, Adidas con su torneo de baloncesto 3x3 en la calle, Streetball Challenge celebrado cada año en diferentes países. Se trata de una serie de competiciones de baloncesto jugadas en las plazas de grandes ciudades de todo el mundo. En la edición de 1999 se celebró en España en Valencia, Zaragoza y Barcelona, donde participaron en la primera ciudad 583 equipos y tuvo cerca de 50.000 visitantes. Una oportunidad inmejorable para que la marca entrara en contacto con sus clientes y éstos la experimentaran. Se trata de un evento de tanta notoriedad que otras marcas ajenas a Adidas han mostrado su interés por vincularse con él (Aaker, 1996).

También se conoce como **patrocinio exclusivo** cuando una marca no siendo la única presente en el acontecimiento, es la única de su sector empresarial o categoría. Por ejemplo el programa desarrollado por el COI bajo el nombre de TOP. Durante los Juegos Olímpicos de Seul (1988) el COI dotó de exclusividad mundial a los patrocinadores, dándoles en varias categorías de producto derechos exclusivos para usar el logo de los anillos en cualquier parte del mundo. No hay que confundir lo que entendemos como patrocinador único, una sola marca como patrocinadora, con el patrocinio exclusivo, una única marca de un sector que comparte patrocinado con otras firmas de distintos ámbitos empresariales.

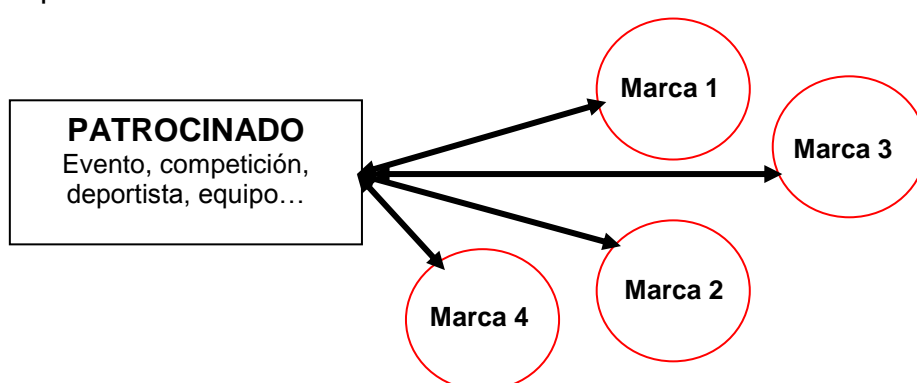


Gráfico 11: Patrocinio múltiple¹². Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Véase más información en <http://www.redbull.com>

¹² El tema principal de este trabajo está centrado en el patrocinio múltiple o patrocinio compartido, por lo que le dedicamos un apartado completo y no entramos en detalle en este apartado.

Son numerosos los casos que encajan con este modelo de patrocinio múltiple con o sin exclusividad de sector entre las marcas debido a que son pocas las compañías que arriesgan una gran cantidad de capital en solitario. Por ejemplo, el programa TOP de los JJ. OO. incluye numerosas marcas: Coca-cola, Panasonic, Visa, Lenovo, McDonald's ... así hasta un máximo de 12. En la Copa Mundial de Fútbol FIFA Brasil 2014 tiene 6 Socios (es la mayor categoría): Adidas, Hyundai-Kia motors, Coca-cola, Visa, Sony, Emirates. 8 Patrocinadores: Budweiser, Castrol, Continental, McDonald's, Johnson-Johnson, Oi, Seara, Yingli Solar. Más 4 Promotores Nacionales: Itaú, Liberty Seguros, Nescau, Football for hope. Y por último, cuenta con un Promotor Multimedia: Editora Abril. La candidatura de Madrid 2016 contaba con 13 empresas en la categoría de Socios de Madrid 16 y un total de 52 patrocinadores repartidos en las categorías: Patrocinadores Preferentes, Patrocinadores y Colaboradores.

La ventaja diferencial de ser patrocinador único y/o exclusivo es que la marca dispone de total protagonismo, no comparte espacio con ninguna otra firma, por lo que cuenta con total presencia y un alto nivel de exposición (Mullin et al., 2001), asociación más rápida en la mente de los usuarios de los valores del acontecimiento, no saturación, evita las confusiones, frena la entrada de la competencia y de cualquier marca que pueda perjudicar o modificar su imagen, etc. El gran inconveniente, además del desembolso económico y la gran dependencia del patrocinado de su permanencia, es que si el acontecimiento fracasa o se ve envuelto en algún escándalo, se vinculan rápidamente estas connotaciones negativas a la imagen del patrocinador. Un acontecimiento de carácter mundial que permite a las empresas desarrollar acciones de marketing global como los JJ. OO., está viviendo desde la pasada década, ciertas ataduras al apoyo financiero de los patrocinadores corporativos. El 30% del presupuesto del Comité Olímpico Internacional, y el 40% del presupuesto de los comités nacionales provienen del patrocinio y de los ingresos de las licencias (Stotlar, 2005).

En cambio, ser patrocinador entre otras marcas, minimiza los riesgos y se comparten los costes, aunque palia los resultados a conseguir puesto que todo se suele distribuir entre las firmas.

La manera de **abonar** la aportación del patrocinador podrá ser en **efectivo o en contraprestaciones valorables económicamente**. A su vez, puede ser abonado un **fijo**, es decir, una cantidad estipulada; **variable**, esto es, se abonará una cantidad en función de la consecución de unos criterios prefijados como encuentros realizados, participación en competiciones, un porcentaje de las audiencias, etc.; y **mixto**, donde se establece un fijo y una parte variable según los criterios negociados. Este fue el sistema de pago de Unibet como patrocinador del Valencia C. F. las 2 pasadas temporadas. Incluía el patrocinio de la indumentaria de todos los equipos del club, presencia preferente en los espacios publicitarios, en la ciudad deportiva y en el campo de Mestalla. Según el presidente europeo de Unibet, Meter Nylander, el acuerdo se estipuló en torno a dos partidas presupuestarias, una fija y otra variable en función de diferentes factores: resultados deportivos, la presencia de equipo en torneos europeos o el fichaje de jugadores procedentes del mercado sueco, noruego, finlandés, francés y belga, donde la empresa tiene implicación (EFE, 2009).

Además de **indicar el montante total y la forma de pago**, Ferrand et al. (2007) realizan un breve listado de algunos aspectos a considerar. Procedemos a citarlos: se tiene que indicar cuál es la **moneda con la que se efectúa el pago y el sistema de actualización del valor** en caso de devaluación de la moneda o inflación, las **fechas de pago y plazos**, fijar **garantías de cobro y mecanismos de penalización económicos** en caso de incumplir la fecha o plazos de pago y **las cargas tributarias o impositivas**, puesto que los contratos de patrocinio serán tratados como prestación de servicios o como cesión de derechos, además del precio, alguna de las partes deberá pagar unos impuestos por la autorización o cesión. Con respecto a este último factor a tener en cuenta, nos indica si el contrato se firmará sobre un neto o un bruto, es decir, **libre de impuestos o no**.

En ocasiones especiales, la aportación financiera del patrocinador no procede del presupuesto de comunicación, sino que es el resultado de las aportaciones individuales de los trabajadores¹³. En menos ocasiones, el patrocinador consigue involucrar a sus proveedores o clientes para que estos contribuyan. Aunque puede ser un camino diferente para que una marca se vincule con un acontecimiento, es catalogada más como una acción social llamada *matching fund*¹⁴.

El patrocinador puede aportar producto o servicios propios de la actividad de la empresa. A este tipo de colaboración no se le suele llamar patrocinador, sino colaborador o proveedor oficial. Algunos autores llaman **patrocinadores técnicos** a aquellas marcas que ceden el equipamiento. En la siguiente tabla se pueden ver las firmas deportivas de los clubes de fútbol de primera división de la Liga de fútbol profesional española de la temporada 2008-2009 y los actuales (temporada 2011-2012):

EQUIPO 1ª DIVISIÓN LFP	MARCA DEPORTIVA Temporada 2008-2009	MARCA DEPORTIVA Temporada 2011-2012
Real Club Recreativo de Huelva SAD	Marca propia	Baja a 2ª división
Fútbol Club Barcelona	Nike	Nike
Valencia Club de Fútbol	Nike	Joma
Club Atlético de Madrid SAD	Nike	Nike
Sevilla Fútbol Club SAD	Joma	Li-Ning
Real Madrid C. F.	Adidas	Adidas
Real Betis Balompié SAD	Kappa	RBB
Real Club Deportivo de La Coruña	Canterbury of New Zealand	Baja a 2ª división
Real Racing Club SAD	Joma	Slam
Real Club Deportivo Mallorca	Marca propia	Macron
Club Atlético Osasuna	Astore	Astore
Villareal Club de Fútbol SAD	Puma	Joma
Real Valladolid Club de Fútbol	Puma	Baja a 2ª división
Club Deportivo Numancia de Soria	Errea	Baja a 2ª división
Getafe Club de Fútbol	Joma	Joma
Unión Deportiva Almería SAD	Marca propia	Baja a 2ª división
Athletic Club	Marca propia	Umbro
Real Club Deportivo Espanyol de Barcelona SAD	UHL Sport	Li-Ning
Real Sporting de Gijón SAD	Astore	Kappa
Málaga Club de Fútbol SAD	No estaba en esta división	Nike

¹³ Esta participación puede ser cediendo trabajo, es decir, que el patrocinador cede empleados para que colaboren con el evento a coste 0, siendo su sueldo abonado por el patrocinador.

¹⁴ En español se suele traducir por “programa de fondos equivalente”. Se da cuando una compañía dona la misma cantidad de dinero que todos sus empleados han recaudado para una causa.

Levante Unión deportiva SAD	No estaba en esta división	Luanvi
Rayo Vallecano de Madrid SAD	No estaba en esta división	Royal
Granada Club de fútbol	No estaba en esta división	Legea
Real Zaragoza SAD	No estaba en esta división	Adidas

Tabla 18: Patrocinadores técnicos equipamiento clubes de fútbol de la LFP de la 1ª división. Fuente: Información elaborada a partir de los contenidos publicados en www.lfp.es

Como se puede apreciar en la columna de la temporada 2008-2009, había cuatro clubes que decidieron diseñar y producir su equipamiento con marca propia. En esta última edición, dos de esos clubes han descendido de categoría, y los otros dos (Real Club Deportivo Mallorca y el At. Club) tienen a Macron y Umbro, respectivamente. Destaca también la marca Nike presente en tres equipos. Es la marca más dominante entre los equipos de primera división. Su principal competencia, Adidas, sólo respalda al Real Madrid, uno de los equipos más conocidos a nivel mundial. Puma, fiel a su imagen de marca, participa con equipos cuyos valores son más acordes a la firma (Valladolid y Villarreal). En la temporada 2009-2010 algunos clubes han finalizado el contrato de patrocinio y han cambiado de patrocinador técnico. Uno de los casos es el Valencia CF. que rescindió el acuerdo con Nike y Kappa, siendo el actual Joma.

Un intercambio también interesante es la cesión temporal de instalaciones o equipos de la empresa patrocinadora. Sin el alquiler de esta partida, el patrocinado consigue ahorrar una cantidad de capital interesante.

Si la transacción acordada entre el patrocinador y el patrocinado, el patrocinador no la hace efectiva o la entrega pasado el plazo estipulado, diremos que su comportamiento es poco ético. Cuando esto sucede, si el patrocinado ha previsto una serie de cláusulas que cubren estos incumplimientos, no se verá tan perjudicado. Lo lógico es que, antes de denunciar las infracciones, el patrocinado averigüe cuál es el motivo de la falta y que entre las partes se llegue a un acuerdo para solucionarlo. En la realidad muchos han sido los casos que han reflejado esta problemática y la reacción de los patrocinados ha sido mostrar su rechazo tapando el logotipo de la marca, por ejemplo. El equipo ciclista Astaná al no recibir los deportistas los

salarios correspondientes en el mes de mayo de 2009, en una etapa del Giro de Italia, tanto Lance Armstrong, como casi todos sus compañeros, borraron de sus maillots el nombre de Astaná en señal de protesta (Elmundo.es, 2009). En la temporada 2008-2009, el Valencia C.F. vio como el que iba a ser su principal patrocinador, Valencia *Experience*, con una aportación económica de 6 millones de euros por una temporada, no pagó. Al distribuir las camisetas con el logo del futuro patrocinador antes de que finalizara la temporada 2007-2008, los jugadores tuvieron que lucir el logosímbolo junto a la compañía que reclutaron más tarde, Unibet. La razón por la que no pudieron eliminar este nombre del equipamiento fue que al equipo valencianista le costaría 3 millones de euros la retirada de todo el producto que estaba en el mercado, sumado a la demora de stock en las tiendas, ya que Nike tardaría unos 4 meses en tener las camisetas sin este falso patrocinador.

2.2.2.1.2.- Categorías de patrocinador.

Resulta una tarea complicada el efectuar una clasificación de las categorías que puede ocupar una marca en un patrocinio. Son muchas las formas de patrocinio y diversas las estrategias seguidas por una organización, sumado al hecho de que encontramos diferentes denominaciones (*partner*, patrocinador principal, *sponsor* oficial, patrocinador oro, *platinum*, bronce...) y niveles de explotación. Por ejemplo, el equipo Telefónica de la Volvo Ocean Race 2009 contaba con los siguientes niveles de explotación: patrocinador principal, Telefónica, y el resto de marcas están estructuradas en 3 categorías: la oro (Iberia, Pascual, Caja Mediterraneo, El Corte Inglés, San Miguel 0,0), la plata y la bronce donde encontramos a Gallo, Prima, Sol Meliá, Visionlab, etc. En la edición actual, 2011-2012, sigue siendo Telefónica el patrocinador principal, pero se han reducido las categorías a la llamada oro con el apoyo de: El Corte Inglés, Mapfre e Iberia. Además de tener el soporte del Gobierno Valenciano, el Consejo Superior de Deportes y la Real Federación Española de Vela.

Jensen (1998); Farrell y Frame (1997), y Wilson (1997) identificaron varias categorías de patrocinio que fueron incluidas en el Manual de Patrocinio

de la Asociación de Anunciantes, conocido como “the Sponsorship Manual of the Association of Marketers” (1997). Las categorías incluían desde el título de patrocinio de un evento o liga como por ejemplo el Telefónica Gran Premio de F1 de Europa, a los derechos del nombre de un estadio o pabellón¹⁵, el patrocinio de un club deportivo (Tau Cerámica, DKV Joventut, Baloncesto Sevilla Cajasol, MMT Estudiantes, el CAI Zaragoza, etc.) o una liga (Liga de Fútbol de primera división llamada Liga BBVA), el patrocinio de un área de hospitality, el patrocinio de un equipo (Valencia Experience con el Valencia C. F.) ó el patrocinio de deportistas a nivel individual (por ejemplo, Rafa Nadal tiene unos 10 patrocinadores personales como son: Nike, Babolat, KIA Motors, Banesto, Mapfre, Quely, Ricard Mille, Illes Balears, Armani Jeans y como partner: Bacardi Limited).

Ferrand et al. (2007) tras realizar un análisis de las acciones de patrocinio, extraen 3 criterios que permiten definir las categorías a adoptar por un patrocinador, lo que resulta de gran utilidad. Estos son:

1) **El nivel de asociación con el evento**¹⁶. Se entiende como el nivel superior de vinculación entre patrocinador y patrocinado, cuando el primero adquiere la denominación de una categoría o una parcela del evento. La 1ª opción consiste en comprar los derechos de nombrar el evento o competición. Decimos en este caso que ha adquirido la condición de *title sponsor*¹⁷. Esta categoría actúa como el patrocinio personal o endorso, ya que parece ser el patrocinador el propietario del evento. Tanto protagonismo le otorga notoriedad y mayor visibilidad, además de ser percibida con más claridad la transmisión de los valores de patrocinador al patrocinado.

¹⁵ Véase el apartado 2.1.4.5.3. **El Naming Right.**

¹⁶ En este trabajo, en lugar de emplear el concepto nivel con el significado que se recoge en este apartado, empleamos el término categoría, ya que nivel lo empleamos para denominar a los distintos paquetes de patrocinio que se comercializan independientemente (normalmente) en los diferentes escalones que se pueden dar en una misma competición, siendo un paquete el de la propia competición, otro el que vende el club, otro el del deportista, etc. Siguiendo el ejemplo puesto, habrán así 3 niveles: nivel de patrocinio de la competición, nivel de patrocinio del club y nivel de patrocinio del deportista a nivel individual.

¹⁷ Véase Apartado 1, punto 2.1.4.5. Otros tipos de patrocinio.

Un patrocinador también puede obtener una alta implicación, aunque menor que la anterior, adquiriendo la categoría de un subconjunto del evento. Nos referimos a que el patrocinado oferta tantas categorías de explotación como posibilidades presenta el evento, pudiendo ser: patrocinador oficial, proveedor oficial de un sector, denominación de un premio, trofeo, etc. En esta opción, se pueden encontrar varias marcas dentro de un mismo rango. Lo ilustraremos con varios ejemplos: en 2011, la Copa del Rey de Vela Audi Mapfre, contó con Hublot como el crono oficial; Samsung, colaborador y patrocinador oficial de equipos de telecomunicaciones inalámbricas de los Juegos Olímpicos de Beijing 2008 y por 8 años más (hasta 2016); cava Gran Ducay, patrocinador oficial de la edición de 2011 de la Vuelta Ciclista a España, así como los productos agroalimentarios de la región de Castilla-La Mancha bajo la marca 'Castilla-La Mancha, que patrocinarán el *maillot* del premio de Montaña, etc. A continuación, exponemos el listado de marcas patrocinadoras oficiales para la Copa Mundial FIFA 2010 Sudáfrica.

Categorías	Tipo de productos
Socios	
Adidas	Calzado deportivo y atlético, ropa y bolsas de deporte, artículos para el fútbol.
Coca-Cola	Bebidas sin alcohol.
Emirates Airline	Servicios de transporte aéreo de personas y mercancías.
Hyundai	Automóviles, alquiler de automóviles, repuestos y accesorios.
Kia Motors	Automóviles, alquiler de automóviles, repuestos y accesorios.
Sony	Electrónica, juegos, películas y música.
Visa	Medios de pago real o virtual y de acceso a cuentas o sistemas de transferencia y tarjetas.
Patrocinadores	
Continental	Neumáticos para vehículos de motor; productos de la gama "movilidad prolongada"
Budweiser	Cerveza: bebidas alcohólicas.
Castrol	Aceite industrial para automóviles.
McDonald's	Servicios de comida rápida y restaurantes
MTN	Industria de Productos y servicios de telecomunicaciones.
Mahindra Satyam	IT Services, sistemas informáticos, productos tecnológicos, etc.
Seara	Grupo de alimentación.
Yingli Solar	Energía solar renovable.
Promotores Nacionales	
Telcom	Servicio de telecomunicaciones.
Shanduka Aggreko	Joint venture: sociedad de cartera de inversiones (Shanduka) y provisión de servicios de alquiler temporales (Aggreko), convirtiéndose en las proveedores de servicios temporales de alquiler para emitir contenido audiovisual.
Prasa	Agencia de transporte de pasajeros en tren.
Neoafrika	Consultoría e IT, lifestyle (gestión de eventos, viajes y ocio, servicios de protección y seguridad VIP, alquiler de vehículos y conductores,

	etc.).
FNB	Servicios financieros.
BP	Combustibles.

Tabla 19: Empresas patrocinadoras de la Copa Mundial FIFA 2010. Fuente: <http://es.fifa.com>

A medida que vamos descendiendo de jerarquía, podemos encontrar marcas cuya presencia se limita a estar en carteles, en una acción de RR. PP., es decir, que su nivel de asociación es simple para Ferrand et al. (2007).

2) **La exclusividad**¹⁸. Es el privilegio o el derecho que adquiere una marca en detrimento de otra, y en principio, sólo ella podrá obtener una categoría o ser representante de un sector empresarial (esta alternativa puede incluir más de una marca). Las marcas que adquieran esta condición pagarán más por su vinculación al patrocinado. Su coste está estipulado por el mercado.

En principio, si no se indicaba nada en el contrato o en la negociación, se entendía que no había exclusividad. En 1964 en los Juegos Olímpicos de Tokio, había marcas competencia entre sí apoyándose. Fue a partir de los Juegos celebrados en los Ángeles cuando su gestión empieza a ser comercial y se paga por la exclusividad (Puig, 2006). En el siguiente gráfico apreciamos como a medida que se van celebrando ediciones de los Juegos, descienden el número de empresas, pero aumenta la cantidad a abonar por adquirir el monopolio en su sector y/o categoría:

¹⁸ La exclusividad es la demanda mayoritaria entre el segmento de los patrocinadores (IEG, 2009).

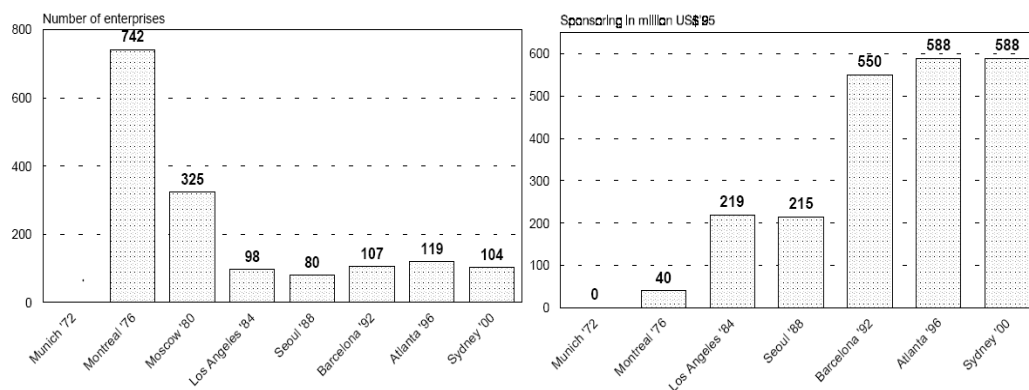


Gráfico 12: Número de empresas anunciantes en los Juegos Olímpicos e Ingresos por el patrocinio. Fuente: Preuss, Holger (2002).

Stier (1998) es uno de los autores que manifiestan la existencia de propuestas que ofertan la posibilidad de adquirir un **patrocinio no exclusivo, semi- exclusivo, y exclusivo**. Esto es, a finales del siglo XX, se continuaba compaginando acuerdos influenciados por la tradición. En la actualidad parece ser una condición *sine qua non* para ser patrocinador, la garantía de tener exclusividad en el sector de negocio de la marca. Aunque lo normal es que ésta se fije en función del tiempo, espacio, en el modo y en el contenido de comunicación. Por ejemplo, en el programa de marketing de la FIFA 2007-2014 cada categoría obtiene unas contraprestaciones, pero todas ellas obtienen exclusividad en el nivel adquirido¹⁹. En otras ocasiones, esta característica de concesión absoluta sólo permite la presencia de un único patrocinador. Por tanto, sólo una empresa puede ser el patrocinador oficial, como el caso de Louis Vuitton en los actos 4 y 13 de las 32th America's Cup; o también el BBVA en la Liga de Fútbol de Profesional.

3) **El nivel de exposición.** Este nivel alude a la cantidad y calidad de los soportes publicitarios que el patrocinador emplea en el evento para exhibir su marca. Esta manifestación es directamente proporcional a la categoría adquirida por el patrocinador. El patrocinado deberá tener cuidado a la hora de planificar los activos tangibles e intangibles que va a otorgar a cada categoría

¹⁹ Véase programa de marketing FIFA disponible en: <http://es.fifa.com/aboutfifa/marketing/marketing/sponsorship/index.html>

para que haya diferencias entre ellas. De hecho, los gestores de eventos recomiendan que se establezcan tantas categorías como derechos tengan para entregar a los patrocinadores. Cuantas menos posibilidades tenga el patrocinado que ofrecer, menos niveles de asociación deberá haber, porque si prácticamente el patrocinado no cuenta con soportes de exhibición, los patrocinadores no percibirán diferenciación entre ellos y no considerarán que hay ventaja por adquirir una categoría u otra.

En la actualidad estamos asistiendo a un entorno del patrocinio donde se conjuga tanto la presencia de varias marcas, como la tendencia a reducir el número²⁰. La existencia de más categorías puede conducir a mayor saturación y confusión para los receptores, aunque la tendencia clásica consiste en multiplicar los patrocinadores para aumentar los ingresos. Pero no por ofrecer más categorías, se consigue más beneficio para los patrocinadores. Como ya indicamos en el apartado 1, la fórmula que está teniendo éxito es “menos es más”. A menos marcas en un evento, más exposición, más soportes a su disposición, más visibilidad, eficacia y calidad obtendrán. Así pues, una de las claves de éxito consiste en reducir al mínimo la cantidad de categorías y el número de patrocinadores por cada una. Ferrand et al. (2007) afirman que es bastante difícil ofrecer calidad si hay más de 3 categorías en un programa de patrocinio.

La UEFA *Champions League* es la competición europea de fútbol que mejor manifiesta lo expuesto. En vez de tener tantas marcas como en otros eventos: FIFA, Juegos Olímpicos, Wimbledon, etc., cuenta con tan sólo 6: Ford, PlayStation, Sony, Heineken, UniCredit y MasterCard, todas ellas situadas al mismo nivel, ninguna sobresale sobre el resto. Se trata de una categoría totalmente horizontal como se muestra en la exposición de los logotipos de los patrocinadores en la página oficial de la competición. Todas realizan una aportación similar, adquieren la misma categoría y exclusividad absoluta en el sector, dejando de haber jerarquización entre ellas.

²⁰ Según normas recientes, un grupo de 12 patrocinadores se considera grande, por eso, la FIFA ha reducido el número de socios oficiales de la Copa Mundial de 15 a 6.

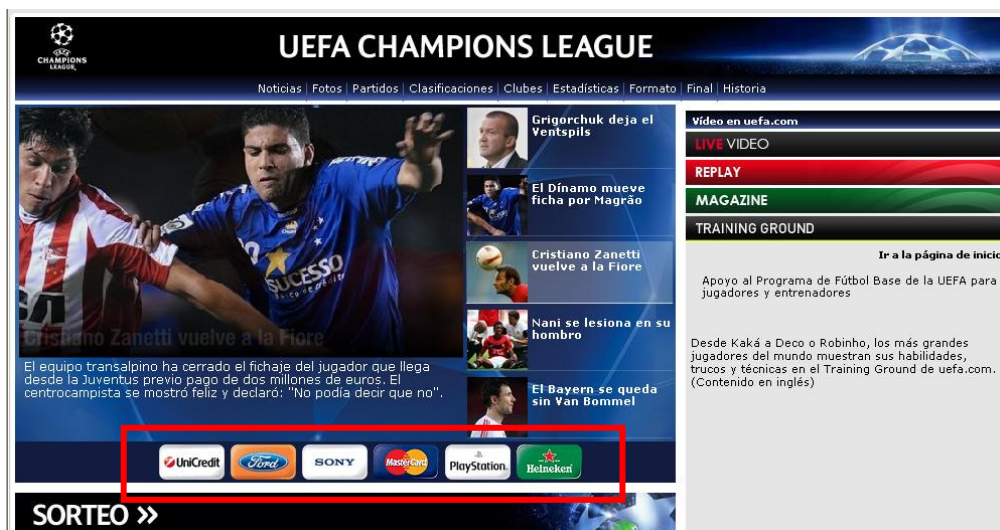


Gráfico 13: Página Web UEFA Champions League: Patrocinadores. Fuente: <http://es.uefa.com/competitions/ucl/index.html>

2.2.2.2.- El patrocinado.

El patrocinado es el sujeto, asociación u objeto que recibe el apoyo del patrocinador. Puede ser un deportista, grupo de deportistas, evento, acontecimiento, competición, etc.

Desde la perspectiva jurídica se pueden segmentar los tipos de patrocinados en individuos y eventos. Cuando aludimos a individuos nos referimos a deportistas que practican su actividad individualmente, aunque formen parte de un ente mayor como una federación. La sociedad del espectáculo ha conducido a que los deportistas se conviertan en estrellas seguidas por mayorías. Y tal poder de atracción de la gente es lo que ha provocado el interés de las marcas, que se vinculan con estos héroes para beneficiarse de su imagen. Esta asociación de la marca con el deportista se llama endorso o *endorsement*.

2.2.2.2.1.- El endorso o *endorsement*.

La investigación sobre endorso se ha desarrollado bajo el dominio de la comunicación y la persuasión. La tradición de la psicología social, que primero trató de conocer qué aspectos influenciaban en la credibilidad y en el atractivo de la fuente, ha sido su base. Tras esta influencia, estos dos conceptos,

credibilidad y atractivo se han extendido en dos modelos: la **credibilidad de la fuente con respecto a su experiencia y honradez**, mientras que el **atractivo está relacionado con la familiaridad, la simpatía y la similaridad de la celebridad o personaje al receptor** (McCracken, 1989). Una fuente creíble influye en las creencias, actitudes y comportamientos del consumidor (Shank, 2005). Y los deportistas son creídos por ser particularmente persuasivos por sus habilidades en la práctica deportiva, por lo que aquellos productos relacionados con ésta, casarán y serán concebidos como buenos endosos (Dyson, Turco, 1998).

Los Juegos Olímpicos han sido una de las grandes plataformas para fijarse en los atletas como soportes de las marcas comerciales. Por ejemplo, Jessy Owens ganó cuatro medallas de oro en los Juegos de Verano (Munich, 1936), llevaba zapatillas deportivas de Adi Dassler (creador de la marca Adidas). A pesar que el primer objetivo de Adi Dassler era testar sus productos a través de estos deportistas, era cierto que influyó su uso por parte de éstos en la fuerza de ventas. Esta época se caracterizaba por aportar más valor a la transmisión boca - oído, que a los endosos. Pero poco a poco fue creciendo tanto en número como en forma los contratos entre las marcas y los deportistas. Aunque como siempre, había un frente de implicados reacios a que el deporte se convirtiera en un espectáculo de marcas. Tal es el punto que el Comité Olímpico Internacional prohibió en 1972 al esquiador de descenso Karl Schranz competir en futuros Movimientos Olímpicos. El motivo que alegaron a tal prohibición fue que en los estatutos de los JJ. OO. se estipulaba que los atletas no podían ser pagados por marcas, y por tanto, no podían mostrarse con ellas. Había muchos deportistas que eran respaldados por compañías privadas, pero su relación era muy sutil, por lo que el COI no disponía de claras evidencias del incumplimiento. Pero no fue el caso de Schranz, que aparecía en una fotografía con una marca de café en su jersey. La reacción no se hizo esperar, pues miles de fans respaldaron a este deportista y criticaron enérgicamente el comportamiento del COI (Clarey, 2001).

Las compañías Nike, Grupo Banco Popular, Meta Image, PlayStation, Costa Blanca, EA Sport, Unicef, San Miguel 0,0 y 11 group, han apostado por

Pau Gassol como parte de su estrategia de ventas, porque “un patrocinio no deja de ser una herramienta de comunicación y lo que se pretende con esta asociación es ligar una marca a los valores de imagen del jugador”, continúa Fernández-Cantelli (Sepúlveda, J.M., 2007). En la misma dirección se expresan desde la compañía cervecera San Miguel, el principal patrocinador del Eurobasket: “El baloncesto representa valores afines a la marca, como el trabajo en equipo, y eso es lo que queremos transmitir a nuestros clientes”.

La tendencia actual en la investigación se ha centrado en conocer cuándo y bajo qué condiciones una fuente es persuasiva y resulta más efectiva (Gi-Yong Koo, Quarterman, Jermoe (2006)).

El endorso es entendido por la comunidad académica como el uso de aquel personaje o celebridad que cuenta con el reconocimiento público para aparecer junto a un producto, normalmente a través de la publicidad (McCracken, 1989).

Según los académicos, resulta más rentable invertir en celebridades que en la saturación publicitaria, de este modo, la marca destaca y mejora sus estrategias promocionales en un intento por asociar la imagen de su marca con estos personajes. ¿Cuánto pagar por ello? Según el profesor Fernández Cantelli, “En patrocinio, vales lo que las empresas estén dispuestas a pagar por tu imagen” (Sepúlveda, 2007).

Como el trabajo del atractivo de la fuente ha trascendido de la literatura de la psicología social al dominio del consumidor, los investigadores avanzaron la **Hipótesis del Ajuste**, donde el atractivo del endorso sólo mejora la evaluación del producto si las características de éste, si sus atributos, encajan de algún modo con la imagen de la celebridad²¹. Así se puede afirmar que los **endorso**s suelen ser **más efectivos** cuando hay **correspondencia en la relación entre el endorso y la marca que acompaña**. El atractivo suele ser un elemento muy recurrente, especialmente cuando se presenta cierta

²¹ Ver también Charbonneau, Garland (2006); Boyd, Shank (2004); Peetz, Parks, Spenser (2004); Till (2001) y ésta es atractiva (Yeung-Jo Kim, June-Hee Na (2007); Derbaix, Breé (2000); Kahle, Homer (1985); Kamins (1990); Kamins, Gupta (1994).

incongruencia entre la celebridad y la marca. La información procedente de una fuente atractiva es aceptada por el deseo del consumidor de identificarse con la fuente (Erdogan (1999); Sank (2005)).

Usain Bolt²², es el ejemplo de una celebridad cuyos valores ensamblan con los del patrocinador. Connotaciones como: alegre, natural, exitoso por cosechar buenos resultados deportivos y honrado por no estar vinculado con problemas de dopaje, agradan a su patrocinador, la marca deportiva Puma, que lo trata como un activo de un valor incalculable. Para Puma, esta celebridad del deporte personifica todo lo que representa la marca (Crampton, R., 2009).

Darnell y Sparks (2007) realizaron un estudio basado en el modelo de la transferencia de significados entre un deportista (Simon Whitfield) y las noticias que salían publicadas de él para conocer cómo se producía. Los anunciantes se vincularon con él por lo fácil que era mantener una relación empresarial, su buen carácter, así como por sus logros e imagen. Además, Whitfield fue claro con sus prioridades a la hora de seleccionar patrocinadores. Para él era importante el poderse relacionar con ellos y el que le facilitaran el poder promocionar causas que le importaran a nivel individual.

El hecho de que fuera medalla de oro conllevó que se emitieran y publicaran muchas noticias sobre él en los medios. Aunque los resultados mostraron que la cobertura mediática positiva, aunque útil, no era una condición suficiente para que se diera el éxito de los endosos. Los anunciantes estaban muy agradecidos de la amplia y buena cobertura conseguida, pero para ellos fue sólo un factor para desarrollar sus estrategias de patrocinio. Las campañas relacionadas con el patrocinio que siguieron después de que Whitfield ganara los JJ. OO. fueron un resultado parcial del ajuste percibido entre el atleta y los productos que endorsaba (productos nutritivos, bicicleta, cereales y aparatos de fitness). Basándose en el hecho que Whitfield había usado la bicicleta y los productos nutritivos en sus entrenamientos, la gente

²² Velocista que se hizo con 3 medallas de oro en los últimos JJ. OO y ha batido el récord del mundo de 150 m. en las calles de Manchester.

vinculaba los 3 elementos con facilidad. En cambio, los cereales del desayuno y los aparatos de fitness no tenían una asociación directa y dependían de un alineamiento distante de las actitudes de la marca con la reputación como campeón canadiense.

Los anunciantes sabían que iban a conseguir cobertura mediática, y usaron métodos como conferencias de prensa para captar la atención de los periodistas y manipular los contenidos de los medios. Un factor clave fue la necesidad de que periodistas y anunciantes compartieran la apelación a las sensibilidades del público para atraer lectores, espectadores y consumidores. Esos factores se pusieron en marcha en un periodo comprimido, cerca de la celebración de los JJ. OO.

Como resultado principal, el patrocinio y los programas de endorso pueden capitalizar la cobertura mediática del éxito de un atleta olímpico por la notoriedad y quizás, por el posicionamiento y momento inicial, pero no puede contar con una cobertura continua de la imagen del atleta o el conocimiento de los consumidores de los Juegos. Los patrocinadores de Whitfield desarrollaron una variedad de estrategias para mantener su perfil, incluyendo poner su imagen en un envase, en la página Web y en decir a los consumidores quien era el medallista olímpico.

Hay deportistas que son muy buena marca y atraen a firmas que se benefician de los valores que se desprenden de ellos. Un ejemplo es Maradona, que convirtió a la Selección Nacional Argentina en un medio publicitario atractivo. Más de 20 marcas lo acompañaron en el debut ante Venezuela, además de espónsores y proveedores oficiales (Informercadeo.com, 2009). Y gracias a la unión de las empresas con deportistas, las firmas han obtenido excelentes resultados. Otro caso es el de Time Force, la 3ª empresa en España por el reposicionamiento que Rafa Nadal y Pau Gasol otorgaron a esta marca de relojería. Según Juan Carlos Servera, Director de Marketing, el patrocinio personal es muy eficaz por “el valor emocional aspiracional/estilo de vida que transmite” (Servera, 2009). Al vincularse esta marca con dos celebridades muy notorias en el ámbito

deportivo, ha conseguido además una alta repercusión en medios por la presencia de estos personajes tanto en noticias, actos sociales, etc. cubiertos por los medios. Valores como la audacia, la juventud, la modernidad, el estilo, la clase, la categoría, la internacionalización... son algunos de los adjetivos que comparten celebridad y marca, por ello, su unión resulta creíble y coherente.

El patrocinio de una figura del deporte, que gane y lleve una vida ejemplar fuera de su especialidad, puede suponer para el patrocinador un caudal de publicidad enorme. Hay y ha habido muchas referencias, Indurain para con su patrocinador Banesto, Rafa Nadal con MAPFRE, Banesto, Kia, Time Force, Islas Baleares, etc. Usain Bolt con Puma... son paradigmáticos de esta relación beneficiosa para ambos, y también como una muestra de la estrecha relación entre patrocinio y publicidad, porque en este caso no queda claro donde termina uno y empieza la otra. Esta relación, no clara, es la diferencia entre el patrocinador deportivo y los otros tipos. Pero aunque éste debería ser el único modo de conseguir esa buena asociación, inexplicablemente, se dan situaciones donde el patrocinado cuanto más polémico y se haya visto envuelto en más situaciones críticas, mayor poder de atracción puede tener para unas marcas. José Javier Gómez, representante de la ACP (asociación de ciclistas profesional) demostró esta Tesis. Cuando Landis ganó el *Tour* de Francia y luego fue expulsado por dopaje, al año siguiente su marca patrocinadora, Phonak, facturó más que en toda su historia. De manera similar, Festina vendió más relojes que nunca después de que su equipo se viera envuelto en el *Tour* en una redada de control antidoping.

Hay estudios elaborados por consultoras y agencias especializadas en deporte como Havas Sports que desvelan que el patrocinio de eventos deportivos resulta más seguro que el patrocinio de equipos, clubes o deportistas, puesto que sólo triunfan cuando el equipo gana. Argumentan que la rentabilidad media obtenida en los eventos deportivos es un poco menor que la de los clubes o equipos, pero el riesgo de esta inversión es mucho menor, ya que el retorno de la inversión no está supeditado a los resultados deportivos. En este sentido, la rentabilidad suele mantenerse estable de temporada a temporada.

Por el contrario, en el caso del patrocinio de clubes, equipos o deportistas, la rentabilidad media puede multiplicarse por 2, incluso 2,5 la cifra invertida, hecho que sólo se aprecia cuando el equipo patrocinado obtiene resultados deportivos positivos. El Real Madrid obtuvo por patrocinio el 35% de la facturación (Müller, Pascual, Delgado, Pardo, Gallego, 2009). Sólo por el patrocinio de Bwin recaudó 20 millones de euros.

Los **resultados deportivos influyen en las decisiones de los patrocinadores** porque a más éxito, más posibilidades de tener *publicity* y notoriedad para sus marcas. Nike tiene dos figuras deportivas, Federer y Nadal, y como tal en los principales soportes publicitarios está la imagen de los dos. Con los buenos resultados de Nadal, Nike decidió poner en la fachada de los campos Eliseos su imagen, pero al caer en los 8º del Roland Garrós, cambiaron la valla gigante con la foto solo de Federer.

2.2.2.2.- El patrocinio de colectivos o eventos.

Los eventos, a su vez se pueden clasificar según su titularidad en:

- **Independientes:** un único titular como por ejemplo, los JJ. OO. o Campeonatos del Mundo. Se caracterizan por celebrarse en un espacio limitado, con una duración corta de tiempo, y los resultados deportivos obtenidos sólo tienen validez en el propio evento.
- **Integrados o reconocidos:** varios titulares de eventos donde cada uno es titular de una serie de derechos. Es la suma de un conjunto de eventos que por si solos tienen naturaleza independiente, pero unidos conforman otra unidad organizativa y deportiva distinta. Es el caso de las pruebas ciclistas que forman parte de la copa del mundo de ciclismo, los torneos de tenis como el Roland Garrós, el Wimbledon... que conforman la clasificación de la ATP Tour en la Tennis Masters Series.
- **Complejos:** un titular principal y un conjunto de titulares secundarios. Son una serie de eventos distintos que sumados conforman el evento deportivo. Por ejemplo, el campeonato del

mundo de motociclismo, la liga de fútbol profesional (LFP), la Champions League, la NBA, etc.

El tiempo o número de veces que se repite el **evento** también sirve para diferenciar entre eventos **puntuales**, que se celebran en una única ocasión, o eventos **cíclicos**, aquellos que se repiten cada “x” tiempo.

Sobre el patrocinado recae la obligación de desarrollar el evento y ofertar lo que tiene, pues él es el propietario del producto a comercializar (Campos, 1997) y el patrocinador de aceptarlo si se adecua a la estrategia de su empresa. También es responsabilidad del patrocinado el preocuparse para que el patrocinador consiga alcanzar sus objetivos.

El patrocinado requiere de apoyo, sea económico, en especie, en servicios o mixto para poder desarrollar su actividad y entregar algo tangible y/o intangible a cambio²³. Los gobiernos han ido apartando su responsabilidad de respaldarlo y dirigiéndola hacia el capital privado, quien se ha hecho cargo de costear parte o la totalidad del presupuesto necesario. Además, el deporte les otorga notoriedad, por ello, suelen vincularse a actividades deportivas, y que sean de gran resonancia. Por ello, generalmente, las empresas suelen privilegiar a los deportistas, equipos o acontecimientos deportivos de éxito que pueden ofrecerles notoriedad, imagen y credibilidad, en detrimento de actividades deportivas de carácter minoritario o amateur (Sahnoun, Doury, 1990, p.8). Se empieza a detectar un aumento de interés por parte de grandes multinacionales de vincularse con atletas o equipos amateurs, como es el caso de Nike. Su estrategia se basa en diferenciarse apoyando deportistas no conocidos pero que destacan en su categoría, y que, gracias al apoyo de la compañía consiguen con el tiempo situarse entre los mejores. De esta manera, la marca crece junto al deportista que no lo abandonará cuando esté en la cúspide de su carrera profesional.

²³ Bigné (1998) hablaba de **3 tipos de patrocinios según el nivel de intercambio entre patrocinador y patrocinado**. 1) **Básico**: la aportación del patrocinador se corresponde con dejar que la marca de éste tenga presencia directa y/o indirecta; 2) **Intermedios**: permite no sólo la presencia del básico, si no que incluye la explotación de la imagen del patrocinador tomando como base el acontecimiento; 3) **Ampliados**: contiene otros derechos de explotación como publicidad, espacios para promociones, entrega muestras de productos, etc.

Hay otros acontecimientos que cuentan con mayor fuerza con respecto a los patrocinadores. Un evento respetado, con buena imagen entre la población y con notoria *publicity*, despierta el interés de muchos patrocinadores. Caso especial es el fútbol, deporte rey en España, que acapara una buena parte del patrocinio deportivo porque es “el deporte más popular, un fenómeno social que da mucha cobertura” y que “transmite valores como el trabajo en equipo, la competitividad, la técnica, la deportividad y la diversión” como afirma Mancebo (Roncero, 2006). Aunque muchas cifras se mantienen en un cierto secreto, el cálculo es de unos cien millones, de los cuales un 30% recaen en los dos grandes equipos, Barcelona y Madrid. Estas cifras vienen a suponer el 10% del presupuesto general de todos los equipos de Primera División, aunque son cifras que deben tomarse como referencia, más bien por defecto que por exceso. El Racing de Santander fue el primer equipo de fútbol español que llevó la marca de un patrocinador en las camisetas de los jugadores. Fue Teka, en la temporada 1981-1982 y supuso para el club 60.000 euros. Se produjo ocho años después de que un equipo alemán llevara el patrocinador (una marca de licor) en sus camisetas por primera vez en Europa (Agudo, 2008).

Dentro del proceso de selección del patrocinado hay que estudiar qué tipo es, porque puede verse envuelto en algún incidente ilegal o inmoral, y ello afectar sobre la imagen del patrocinador. Por eso, es tan importante esta fase para el patrocinador. Puede darse la situación contraria, que un buen patrocinado mejore la actitud de los consumidores hacia la marca patrocinadora o la proteja de una actitud negativa al ser valorado muy positivamente por el público su endorsador, como se defiende en la **Teoría del Equilibrio**²⁴.

Para que el patrocinador considere la propuesta de patrocinio, el patrocinado deberá conocer el perfil de la potencial compañía patrocinadora y crear varias opciones de comunicación para satisfacer las necesidades de la

²⁴ Véase la Teoría de la Balanza o también llamada del Equilibrio, Apartado 4.

empresa. También, el patrocinado tiene que saber vender su programa de patrocinio al patrocinador, y en caso de no tener las aptitudes para hacerlo, debería contratar los servicios de una agencia de comunicación especializada en esta técnica.

2.2.2.2.3.- Cómo fijar el precio del patrocinio.

El patrocinado debe fijar un precio al paquete o paquetes de patrocinio que ofrece a los patrocinadores, y lo hará en función del presupuesto. El paquete es “el conjunto de derechos de marketing, publicitarios y de *hospitality* asociados a una propiedad, (...), con el objetivo de rentabilizar la inversión realizada por el patrocinador” (Martínez-Bordiu, 2008).

Con este paquete, el patrocinador reúne los derechos del patrocinio, sin tener la necesidad de tener que negociar con el patrocinado o el propietario de los derechos cada uno de los componentes del paquete²⁵. Por ejemplo, los derechos de la liga ACB engloban los medios, la publicidad, la explotación promocional, el *hospitality*, el *merchandising* y las posibilidades de activación.

El patrocinado tiene que realizar un inventario de los derechos y valorarlos. Tiene que cuantificar los costes administrativos y de personal, del servicio prestado al patrocinador y los costes de la acción comercial. Y a todo esto le suma un margen comercial correspondiente al beneficio que quiere tener con respecto al precio total. Hay que considerar que se trata de una tarifa aproximada, puesto que hay ciertos aspectos que inciden en la variación de precio como pueden ser: la localización en el lugar de celebración, acciones

²⁵ “El programa de patrocinio de la FIFA, que abarca el periodo 2007-2014 e incluye las Copas Mundiales de la FIFA 2010 y 2014, clasifica a los posibles asociados comerciales en tres categorías: Socios FIFA, Patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA y Promotores nacionales. El paquete de los **Socios FIFA** disfrutan del máximo grado de asociación con la FIFA. Eso significa que poseen derechos universales sobre una amplia gama de actividades de la FIFA: competiciones, certámenes especiales o programas de desarrollo, así como activos de marketing exclusivos. Los derechos mundiales de los **Patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA** se circunscriben a dicha competición en concreto (la Copa Mundial de la FIFA) y comprenden el derecho de exclusividad en su categoría, la asociación con la marca, activos de marketing exclusivos y un nivel secundario de difusión en los medios de comunicación. La categoría de **Promotor nacional** permite a las empresas nacionales promocionar su asociación con la Copa Mundial de la FIFA en el país anfitrión. Estos derechos comprenden la exclusividad en su categoría, asociación, programas nacionales de marketing y difusión nacional en los medios de comunicación del país” (<http://es.uefa.com/>)

concretas de relaciones públicas, servicios de *catering*, los servicios de personal cualificado, etc.

Otros aspectos a reflexionar, no menos importantes, son:

- La situación del entorno.
- La existencia de la competencia: directa e indirecta.
- La estrategia general de la empresa potencialmente patrocinadora.

El entorno del proyecto interviene en el momento tanto de su diseño como al precisar su valor económicamente porque el patrocinado debe conocer cuál es la tendencia del sector, si existen muchos proyectos similares o diferentes así como cuánto están pidiendo por cada paquete los eventos existentes.

Ya hemos indicado que cada organización tiene una estrategia general. Lo óptimo es perfilar el patrocinio del evento para que sea acorde con ésta. Por ello, el patrocinado debe realizar una labor de investigación para indagar sobre cuáles son los objetivos generales, qué nivel de atractivo puede tener para el anunciante, así como cómo encaja con su posicionamiento o puede contribuir a reposicionarlo. Si la empresa ya se ha iniciado con el patrocinio, dispondrá de precios de referencia, por lo que la propuesta la evaluará en función de sus experiencias.

Brooks indica que, siguiendo una de estas 3 estrategias: **la competitiva, la plus coste y la de valor**, el patrocinado podrá **fijar el precio del programa de patrocinio**.

La **Estrategia Competitiva** se centra en fijar el precio considerando lo que los gestores piensan que el mercado de las empresas puede concederles. Para ello, centran su atención en los proyectos en los que esas compañías se vinculan, y toman como punto de referencia el precio de esas vinculaciones, lo que podrá orientarlos de hasta cuánto están dispuestos a abonar.

La **Estrategia Plus Coste**, consiste en calcular el valor real del proyecto de patrocinio (los costes fijos más los variables) y le cargan al total un margen comercial predeterminado para disponer de un nivel de beneficios.

Mientras que la **Estrategia del Valor**, pone el precio a un proyecto calculando el valor que se le otorga, ya no sólo financiero, también psicológico. Para ello, hay que tener un buen conocimiento del valor de mercado de la propuesta de patrocinio, así como su valor para la empresa. Como afirman Ferrand et al. (2007, p. 210) “el valor percibido está considerado como el factor principal en la intención de compra”, e influenciado por el grado de calidad percibida y las características de la oferta percibidas. Como apuntaremos en el apartado sobre patrocinio y marca, la percepción es subjetiva, por lo que la percepción del precio se realizará comparando el precio de la oferta con el precio de referencia interno del patrocinador potencial. Con respecto a éste último nos referimos al coste que otorga basándose en su bagaje y experiencia en otras operaciones de patrocinio. El patrocinado puede trabajar en el posicionamiento del proyecto con el fin de crear una imagen de estatus, prestigio y gama alta al proyecto. En caso de conseguirse, en numerosos casos, el precio de referencia de los patrocinadores tenderá a crecer. Por lo que la clave se encontrará en fijar el equilibrio entre el posicionamiento y la calidad/ precio percibido.

Una vez recopilados todos los derechos, se pone precio a la propuesta, y ya se está en condiciones de crear el programa de patrocinio, estableciendo distintas categorías de patrocinadores a través de las que se distribuyen estos derechos. Cuando cada categoría de colaboración tiene su *pack* de derechos, se le pone un precio con el peligro de que sean demasiado altos. En ocasiones, el evento puede permitírseles por el prestigio con que cuenta en el mercado. Los Juegos Olímpicos son, para sus patrocinadores, una etiqueta de prestigio, no un soporte publicitario (Carroggio, 1996, p. 122).

Los proyectos nuevos carecen de imagen, así que su venta es más compleja por la falta de conocimiento entre los empresarios. Por eso, si el coste del paquete a vender es demasiado elevado, probablemente no se venda, y

una vez ya se ha contactado con una firma, no hay vuelta atrás ofreciendo una reducción o descuento.

No podemos decir que hay unas propuestas más atractivas que otras, todo dependerá de quién la evalúe, puesto que su nivel de atractivo depende de la calidad percibida por el patrocinador, influida por sus expectativas, la existencia de otros proyectos competencia y la capacidad de justificación del patrocinado. El patrocinador tendrá que “encontrar el equilibrio correcto entre el posicionamiento y la relación calidad percibida/ precio percibido” (Ferrand et al., 2007, p. 214).

La gran mayoría de las empresas mantienen **una actitud pasiva y reactiva** frente a la búsqueda de proyectos que se adecúen a sus características. En el supuesto de que a la entidad patrocinadora le interese participar y difundir su imagen junto a un evento concreto, deberá tomar la iniciativa en su búsqueda. Normalmente, cuando una empresa busca una actividad a patrocinar, esta última se siente en posición preferente frente al patrocinador. Los hechos demuestran que es una actitud errónea que, teniendo en cuenta las dificultades de conseguir financiación empresarial, es un privilegio que no se puede dejar pasar. Pero no siempre el proceso sigue este flujo, puesto que se da en la mayoría de ocasiones que es el patrocinado el que presenta las propuestas a las empresas, y éstas deciden si lo apoyan o no.

El patrocinado tendrá que confeccionar un buen programa a un precio acorde con la relación entre la calidad y el valor, y poner en marcha una acción comercial apoyada por un plan de comunicación que contemple: el *target group* de comunicación, así como los objetivos de comunicación (interesar, informar, sorprender...) y los medios que se activarán para alcanzarlos (publicidad en televisión, prensa, radio, Internet...), relaciones públicas, relaciones con la prensa (que sean colaboraciones continuas, es decir, a largo plazo, fluidas pero racionalizadas).

Además de las empresas, los medios de comunicación también se han convertido en entes que aportan beneficios a los patrocinados. Del Castillo

Hermosa, Bayón, Arteta, (1992) plantean que la base de un patrocinio eficaz es una buena comunicación a diferentes niveles, entre el que se encuentra la importancia de tener relación con los medios. Un evento necesita de los medios para darse a conocer y que hagan eco de éste. Bien es cierto que, simplemente, con trabajar unos buenos contactos con los periodistas no se tiene una garantía de la cobertura, pero sí que ayuda. Esto, más el envío de notas de prensa de calidad, la planificación y ejecución de un plan de información y comunicación, la selección de buenos interlocutores, poner a su disposición una logística eficaz e intentar despertar su curiosidad, son ingredientes que pueden ayudar al patrocinado a tener presencia en los medios de comunicación, con la aparición también del patrocinador.

Las entidades deportivas, como sujetos participantes en esta estructura comercial, se aprovechan de que los medios de comunicación hayan visto en el deporte una fuente de ganancias, pues venden las imágenes de la competición, en caso de que éstas sean de interés para los medios y para la audiencia. Como decía Miguel de Moragas, una parte importante de los presupuestos del deporte dependen de los ingresos provenientes de los medios de comunicación (De Moragas, M., 1992).

Como un círculo vicioso, las organizaciones deportivas reciben más dinero de anunciantes, patrocinadores y cadenas de televisión; las cadenas gastan menos en la compra de derechos de cobertura que lo que ingresan por publicidad; las empresas anunciantes encuentran una amplia y segmentada audiencia con la que rentabilizan su inversión. Esto es lo que muchos denominan, *Tv Sport System* (Lobmeyer, H. 1992). El *Tv Sport System* puede engendrar discrepancias entre los patrocinadores y los anunciantes que consiguen espacios publicitarios durante las emisiones del equipo o actividad deportiva, lo que puede minimizar los beneficios comunicativos de la disciplina (Carroggio, M., 1996).

2.2.2.2.4.- Recursos del Patrocinio.

Las organizaciones deportivas son las que proveen de los recursos del patrocinio a las empresas patrocinadoras. Por ello, se tienen que preocupar en

desarrollar paquetes de medios interesantes para las firmas. Esto presenta una doble vertiente, puesto que al mismo tiempo que el patrocinado tiene que alcanzar sus objetivos, tiene que preocuparse de que el patrocinador también los consiga.

Cualquier proceso de decisión busca conseguir un objetivo tomando en consideración las restricciones impuestas por los recursos disponibles, que limitarán las acciones a realizar. Por lo que, para entender las acciones de los patrocinadores, es importante saber que el recurso base para cualquier campaña de patrocinio son los derechos garantizados al patrocinador por el patrocinado o el propietario de los derechos.

Los contratos de patrocinio pueden proporcionar una amplia variedad de recursos. Con el fin de poder clasificarlos, nos basaremos en el trabajo de Thompson y Speed (2007) que consideramos interesante por cómo minimizan la complejidad de los recursos ofrecidos en un proyecto de patrocinio. Los autores los agruparon en dos categorías: **recursos primarios y secundarios**. Procedemos a exponerlos añadiendo aquellas aclaraciones que hemos considerado pertinentes para su entendimiento.

Recursos primarios
<i>Naming right</i> : la marca forma parte del nombre de la propiedad. Si es del evento, competición o equipo se denominará <i>title sponsor</i> .
<i>Signage</i> en el campo y exposición retransmitida de la identidad visual corporativa en el estadio.
Logos en el equipamiento y expuestos a través de los medios.
Equipamiento: se refiere a la indumentaria y complementos que los participantes o patrocinados llevan durante la competición o en cualquier acto relacionado con la actividad patrocinada.
Discursos: derecho a realizar presentaciones o discursos, como ruedas de prensa sobre el patrocinio, el acontecimiento o temas de interés relacionados.
Recursos secundarios
Estatus de patrocinador o espónsor: asociación de la marca con el evento en su promoción, en la del evento, publicity y cobertura mediática por venta o cesión de los derechos de emisión.
Identificadores del evento: derecho a su uso.
<i>Hospitality</i> : acceso a la zona habilitada para las acciones de hospitalidad (salas VIP, lugares especiales) en el evento.
Acceso a localidades: derecho a un número de plazas reservadas en un área específica del estadio.
Oportunidad única: posibilidad de mantener un contacto con los participantes durante el evento. Venta exclusiva: el derecho exclusivo para vender productos en el evento o con motivo del evento en un punto de venta.
Muestras: el derecho a distribuir muestras de producto en el evento.

Información del producto: el derecho a distribuir información del producto en el evento.
<i>Merchandising</i> : derecho a desarrollar productos relacionados con el evento.
Publicidad en TV: derecho a espacio publicitario durante la retransmisión del evento.
Material Televisivo: el derecho a usar material audiovisual en publicidad posterior.
Endorso: el derecho a utilizar el evento o sus participantes para respaldar el producto y actuar como prescriptores.
Visita del o de los deportistas: consiste en adquirir el derecho de poder contar con la visita del deportista a la empresa y poder motivar mediante presentaciones o sesiones de entrenamiento al personal interno.
Presencia del o de los deportistas: derecho a contar con la presencia de los participantes de la actividad patrocinada en las tiendas o ferias.

Tabla 20: Recursos primarios y secundarios del programa de patrocinio. Fuente: Thompson y Speed (2007).

Un recurso primario de patrocinio consigue sus efectos como resultado de lo que sucede en el evento, y donde el patrocinador no necesita más inversión.

En cuanto al secundario, se le proporciona al patrocinador de manera adicional, por lo que requiere más inversión para que consiga sus efectos. Algunas contraprestaciones tienen un impacto en el evento porque pueden ser vistas por aquellos que asisten en persona al acontecimiento.

Un patrocinador debe estudiar cuáles son los recursos o contraprestaciones obtenidos por el patrocinio a cambio de su colaboración. Y el aspecto fundamental a tener en cuenta son los objetivos. Los recursos deben permitirle conseguir los fines que se haya fijado para el patrocinio. Ahora bien, para que todo funcione, lo primero que deberá hacer es plantear aquellos objetivos que sean acordes con la compañía y posibles, es decir, reales. Conseguir coherencia entre éstos y los recursos es un elemento fundamental del proceso de toma de decisión. Con los recursos podrán incrementar los beneficios obtenidos mediante la asociación del patrocinio.

En patrocinio, como en cualquier otro aspecto de la estrategia de marketing, la **coherencia entre los objetivos y los recursos** permite tener una gran efectividad, eficiencia y tantos impactos sobre la actuación del patrocinio. Para cualquier objetivo dado, hay recursos que mejoran la capacidad del patrocinador para conseguirlo, así mejora su efectividad. Hay también recursos que no afectan a su capacidad para conseguir fines, pero

esos medios se tienen que pagar, provocando que la eficacia descienda. De manera similar, si un conjunto de recursos dado persiguen un objetivo particular y no son los adecuados para ello, la eficiencia será también reducida.

Estos autores proponen que el despliegue de **recursos sea la base de la ventaja competitiva de la empresa**. De hecho, ellos otorgan el éxito del patrocinio si se tratan los recursos como competencias del desarrollo estratégico relacionadas con la técnica (Amis, Slack, Berrett (1999)).

Thompson y Speed desarrollan una tipología, y la entienden como un conjunto de tipos ideales que representan situaciones donde hay coherencia. Para poder agrupar los recursos de casos de patrocinio han utilizado como dimensiones de clasificación a los públicos y los objetivos perseguidos por el patrocinador con cada uno de ellos. El *target* principal de un patrocinador en una operación de patrocinio lo clasifican en: consumidores, miembros del canal de distribución y proveedores, personal interno y dirección, la comunidad o entorno donde se encuentra el patrocinador y el gobierno y la administración pública²⁶, asistentes o no asistentes al evento patrocinado²⁷.

Trataremos **los objetivos**²⁸ que se plantea una marca en una acción de patrocinio dirigida a distintos públicos. Cuando son los miembros del canal de distribución, el patrocinador que entabla relaciones con ellos mediante el patrocinio busca afianzar o fortalecer las relaciones y conseguir por su parte un compromiso empresarial. Para el gobierno o miembros de la comunidad, los objetivos adicionales pueden ser demostrar implicación con la sociedad y

²⁶ Las instituciones públicas son un *target group* de interés, especialmente porque “Resulta igualmente incuestionable el que las cifras que se manejan actualmente en el deporte profesional no se financian sólo con los ingresos procedentes de sus abonados o la recaudación conseguida en los propios recintos deportivos” (Zubizarreta, 2007, p. 33). Por lo que podemos afirmar que el apoyo de la administración pública es de gran valor también para los patrocinados.

²⁷ Gardner y Shuman (1988) realizaron esta segmentación una década antes para conocer cómo influía el patrocinio sobre los públicos. En 1995, su trabajo fue adaptado por Cornwell que modificó su marco conceptual y separó los efectos del patrocinio que se producen en los participantes o actores de la red de relaciones. Entre los resultados de sus trabajos se afirmaba que el patrocinio permitía que el patrocinador consiguiera notoriedad para productos nuevos y marcas en fase de madurez en consumidores actuales y potenciales. También se creaba notoriedad con el fin de conseguir la aceptación entre los miembros del canal, las entidades financieras y los líderes de la comunidad. Y por último, incluía a los públicos internos que se sentían más partícipes y generaba en ellos mayor sentimiento de orgullo de pertenencia a la compañía.

²⁸ Daremos unas pinceladas en este apartado sobre los objetivos, pero no entraremos en detalles porque se ha asignado un apartado específico a ellos, por la importancia que tienen.

mejorar las relaciones tanto con ella como con el gobierno. Los objetivos para los empleados y directivos de la empresa, son normalmente mejorar la imagen de marca, motivarlos y mejorar las relaciones internas. Cuando el público de la operación de patrocinio es el consumidor final, tratan, básicamente, de mejorar algunos aspectos de conocimiento, actitud, imagen de marca y estimular la prueba del producto o su compra (Cornwell, Weeks, Roy (2005)). En los objetivos que buscan conseguir un comportamiento por parte del público, como por ejemplo que compren los productos del patrocinador, la clave es situar elementos en los puntos de venta. El uso de identificadores del evento (logos, imágenes...) en el envoltorio del producto proporciona un recurso para diferenciarlo ante el consumidor mientras que ellos consideran la compra.

Los derechos de plazas y *hospitality* dan también buenas oportunidades para conseguir ventas porque pueden usarse como parte de un incentivo para recompensar a los empleados, al canal o, simplemente, como parte de una acción promocional para el consumidor final.

Otro objetivo de la misma naturaleza es la prueba del producto, que puede ayudar al patrocinador a distribuir muestras gratis entre los asistentes para dar a conocer el producto y ampliar el segmento de los consumidores como hizo la marca de caramelos con palo Chupa Chups.

Los recursos que están bien estudiados para conseguir imagen y que afectan a las actitudes hacia la marca son aquellos donde los enlaces entre el evento y el patrocinador son claros para el consumidor. La investigación de patrocinio ha mostrado repetidamente que allá donde los consumidores perciben ajuste entre el patrocinador y el patrocinado, el impacto del patrocinio es mucho mayor (Crimmins, Horn (1996)). Como veremos en el apartado 4, consiste en transferir habilidades o sinergias en actividades, por ejemplo cuando hay similitud entre los productos, tecnologías o mercados (Rumelt, 1974) o cuando se complementan las utilidades y las actividades (Porter, 1987). Si extrapolamos estas aportaciones al campo del patrocinio, diremos que hay **ajuste o fit cuando se traspasan atributos y significados del**

evento a la marca patrocinadora (Cornwell et al. (2005); Dean (2002); Gwinner, Eaton (1999); Speed, Thompson (2000)) y viceversa.

Por ejemplo, el uso de equipamiento donde la marca del patrocinador se emplea en el evento como equipamiento deportivo, proporciona un endorso para el producto ya que transfiere sus cualidades. El uso de zapatillas, raquetas, pelotas, aceites lubricantes, neumáticos, *software*, esquís, etc. son ejemplos de los productos que se suelen utilizar. El suministro por parte de los patrocinadores de equipamiento que no es usado directamente por los participantes en el evento, como *software*, ADSL, uso de satélite, tecnología de conexión, etc. son oportunidades para demostrar sus atributos. Todo lo que sea cortes publicitarios, identificadores del evento, secuencias de imágenes del evento y endossos proporcionan oportunidades para destacar la naturaleza del ajuste, y afectan a la imagen de la marca patrocinadora. Es una **necesidad establecer un *link* con el evento para conseguir asociaciones de imagen**. Proporcionar información y muestras a consumidores potenciales en el evento es útil para obtener ese fin y afianzar las asociaciones producidas. Por consiguiente, los recursos que proporcionan *inputs* en la promoción del patrocinador dan una oportunidad para afectar a la imagen de marca.

Reflejamos esta información en la siguiente tabla resumen:

Público Objetivo	Objetivos
Consumidores	- Notoriedad. - Imagen de marca. - Prueba o compra de la marca: ventas.
Trabajadores empresa patrocinadora Directivos y accionistas de la empresa patrocinadora	- Motivación, implicación en la empresa, mejorar su imagen de marca.
Miembros del canal de distribución y proveedores	- Fortalecer la relación. - Compromiso empresarial.
Comunidad, administración pública y gobierno	- Implicarse. - Mejorar las relaciones.

Tabla 21: Objetivos según el público objetivo de la operación de patrocinio. Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson y Speed (2007).

A continuación trataremos algunos de los recursos más representativos en cuanto a la dimensión *target group* asistente o no.

Los recursos situados en el evento tienen gran valor cuando el *target* del patrocinio asiste. Estos recursos incluyen derechos para vender productos y puntos de información. Los derechos de *signage*, logos en el equipamiento y el uso de producto en el evento sirven para publicitarse.

Las presentaciones y los discursos hechos por ejecutivos de la compañía patrocinadora también se suelen dar en el evento, pero con la diferencia de que en este caso, solo tendrán valor para aquel patrocinador que busca conseguir objetivos relacionados con los no asistentes, especialmente, si estos soportes consiguen cobertura de medios. Esta cobertura puede ser resultado de que el evento sea televisado, retransmitido por la radio, Internet, el teléfono móvil o tenga interés por parte de los medios desde la perspectiva informativa. Estas dos formas de cobertura podríamos clasificarlas en cobertura directa y cobertura indirecta (noticias). Todos aquellos formatos publicitarios alrededor del evento y gráficos generados por ordenador que se empleen para los no asistentes, es decir, para la audiencia de los medios puede ser hasta más importante que los que se dan para los asistentes (Weeks, 2005).

Con respecto al recurso del derecho del nombre, lo hemos tratado como una modalidad de patrocinio, pero al mismo tiempo se trata de uno de los recursos que se le entregan a un patrocinador. Los asistentes están expuestos al nombre asociado al evento mediante materiales como las entradas, los programas del evento y los anuncios. El valor cuando el público del patrocinio no asiste depende de la extensión donde se promociona el evento, y la asociación del nombre con él, además de considerar el ámbito de *publicity* y cobertura mediática que recibe. Los recursos que pueden utilizarse lejos del evento tienen un gran valor cuando el *target* del patrocinio son los no asistentes. Estos derechos incluyen el estatus del patrocinador, donde el patrocinador tiene el derecho de tener su nombre de marca, logo o material promocional asociado con el evento, derecho de televisión durante la cobertura de los medios, el derecho a usar identificadores del evento en su actividad promocional o en el envase del producto. El derecho de secuencias o imágenes y el derecho a usar el evento o participantes de éste, así como tener el apoyo de los deportistas que prescriben positivamente el producto, bien en

anuncios, bien teniendo presencia en las tiendas del patrocinador o visitando su lugar de trabajo.

Los derechos de *merchandising*, es decir, poder usar identificadores para desarrollar productos relacionados con el evento, es un recurso utilizado fundamentalmente para los asistentes que buscan recuerdos del acontecimiento.

Los tipos ideales se resumen en la tabla de abajo:

Público	Recursos	Objetivos		
		Conocimiento	Imagen	
Asistentes	Primario	-Naming right -Signage -Logo en el equipamiento -Uso del equipamiento -Discursos	-Naming right -Signage y mensaje -Logos equipamiento -Uso equipamiento -Discursos	
	Secundario	-Muestras -Información de product	-Identificador del evento + muestras -Identificador del evento + información del producto	-Venta exclusiva -Muestras -Identificador del evento en el evento
No asistentes	Primario	-Naming right + cobertura mediática -Naming right+promoción del evento -Signage + Emisión	-Naming right + cobertura medios -Naming right + promoción del evento -Signage y mensaje + emisión -Discursos + emisión o retransmisión -Logos en el equipamiento + retransmisión -Uso del equipamiento + retransmisión	
	Secundario	-Estatus del patrocinador + publicity + Publicidad -Identificador del evento + Publicidad	-Estatus del patrocinador + Publicity + Publicidad -Identificador del evento + Publicidad -Película/ foto + publicidad -Endorso + publicidad Compra espacio publicitario	-Merchandising -Identificador del evento -Plazas + promoción de ventas -Identificador del evento + packaging

Tabla 22: Relación entre el *target group*, los objetivos y los recursos. Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson y Speed (2007).

Aquel patrocinador que pretende mediante su asociación generar conocimiento debe conseguir que **los consumidores** puedan vincularse con el recuerdo de la marca y/ o para sus identificadores de marca (reconocimiento). Así, el patrocinio para conseguir conocimiento de marca genera exposición de su nombre de marca, su categoría y su identificador. No es lo mismo que la exposición sea para la audiencia asistente o para la no asistente. En el caso de los presentes, los recursos explotados en el evento podrán impactarles, mientras que para conseguir lo mismo en los no asistentes, se requiere que el evento sea televisado o que se gestionen las relaciones con los medios para que estos informen sobre lo acaecido.

Si el impacto sobre la imagen de la marca es ser alcanzado por adjuntar un atributo asociado con el evento a la marca, entonces necesita establecerse una conexión entre el evento y la marca. En esta circunstancia, el mensaje es más complicado que en el caso de crear conocimiento mediante el patrocinio. Esto reduce el valor de recursos relativamente simples como el *signage* en el evento. El *signage* que simplemente expone el nombre de la marca no necesariamente establece un *link* de asociación entre el evento y la marca. Por lo que no es *per se* un recurso para crear imagen. Su valor para crear imagen depende de la extensión que alcanza el mensaje, la localización o el dominio. Otro recurso valioso incluye los derechos del nombre, uso del producto en el evento y mención de la asociación entre el producto y el evento durante los anuncios y la presentación de los recursos.

El patrocinio sobre los asistentes busca cambiar la actitud hacia el producto mediante la estimulación de la prueba del producto. Los recursos clave para cada patrocinio son recursos que dan acceso a consumidores potenciales. Estos incluirían derechos como venta exclusiva, la distribución de muestras de producto e información sobre el producto. Como cada uno de estos derechos requieren inversión adicional en un establecimiento o espacio, personal de ventas en el evento y esfuerzos de distribución de muestras. Se clasifican como recursos secundarios. Un recurso adicional secundario es el derecho a usar identificadores en material para comercializar en el punto de venta.

En cambio, si no participan como espectadores *in situ*, aunque también pueden cambiar la actitud hacia el producto, todos los recursos en este caso son secundarios y requieren de inversión adicional. El patrocinio puede impactar sobre consumidores que ven la oportunidad de asistir al evento como un incentivo por comprar un producto. En estas circunstancias, las plazas y la hospitalidad son recursos valiosos utilizados como premios. El *merchandising*, donde los patrocinadores crean productos directamente vinculados con el evento (por ejemplo, una edición especial de ropa o de relojes) puede estar considerado como un recurso secundario que estimulará la compra. Otros recursos clave para un patrocinio de este tipo son aquellos que permiten al espónsor la capacidad para sugerir a los consumidores potenciales su patrocinio mientras ellos están considerando su compra. Los recursos óptimos son identificadores en el evento sobre el envase y material en el punto de venta.

Si en lugar de ser el comprador o consumidor, el *target* es el **canal de distribución**, los efectos sobre la actitud de la marca y el conocimiento se darán del mismo modo que se dan en los consumidores. Así el patrocinio ideal para estos objetivos es el mismo que para el conocimiento y la imagen de marca para asistentes y no asistentes. Cuando un patrocinador desea mejorar sus relaciones con el canal, puede invitarlos a asistir al evento y contratar un servicio de catering, proporcionándoles una experiencia exclusiva y cuidada. También pueden planificar una visita a una sesión de entrenamiento, generando “oportunidades únicas” para este *target*. Si un miembro del canal asiste a un evento como espectador, se considera como consumidor.

A través del patrocinio se puede incentivar el uso o la prueba del producto en los miembros del canal, lo que puede incrementar la probabilidad de compromiso del canal con el anunciante.

Es más probable que los miembros del canal de distribución apoyen a un producto si se les muestra que tendrá un buen funcionamiento y un modo de hacerlo es demostrárselo durante la celebración del evento. Mediante el

patrocinio, la marca adquiere un rasgo distintivo. Los recursos para este tipo de patrocinio no varían mucho entre los asistentes y los no asistentes, con la diferencia de que para los no asistentes se genera valor consiguiendo la presencia de algún miembro del equipo patrocinado o del deportista en el punto de venta. La asistencia en la tienda permite a los socios de distribución generar tráfico y por tanto, posibilita la rotación del producto.

	Recursos	Objetivos			
		Conocimiento	Imagen	Compromiso de distribución	Mejorar las relaciones
Asistentes	Primario	- <i>Signage</i> ²⁹ -logos en el equipamiento - <i>Naming right</i> - Uso del equipamiento. -Discursos.	- <i>Signage</i> . -Logos en el equipamiento. - <i>Naming right</i> . -Uso del equipamiento. -Discursos.		- Oportunidad única. -Hospitalidad. -Plazas.
	Secundario	-Muestras. -Info del producto.	-Identificador del evento + Muestras. -Identificador del evento + info del producto.	-Venta exclusiva. -Muestras. -Identificador evento.	
No asistentes	Primario	- <i>Naming right</i> + Cobertura mediática - <i>Naming right</i> + promoción del evento - <i>Signage</i> + Retransmisión. -Logo en equipamiento + Retransmisión Uso del equipamiento + Retransmisión Discursos + Retransmisión.	- <i>Naming right</i> + Cobertura medios. - <i>Naming right</i> + Promoción del evento. - <i>Signage</i> + Retransmisión. -Logo en equipamiento + Retransmisión. -Uso del equipamiento + Retransmisión. -Discursos + Retransmisión.		
	Secundario	-Estatus espónsor + <i>publicity</i> + publicidad. -Identificador del evento + Publicidad.	-Estatus patrocinador + <i>Publicity</i> + Publicidad. -Identificador del evento + Publicidad. -Película/ foto + Publicidad. -Endorso+ Publicidad	Merchandising Identificador evento. Identificador evento + marketing con causa. Plazas+ promoción de ventas. Identificador del	Visita del jugador.

²⁹ Como ya hemos indicado en el apartado anterior, consiste, grosso modo en todos aquellos formatos publicitarios e informativos que se emplean en un evento para que las marcas que participan en él tengan visibilidad.

			Compra publicidad.	evento+ <i>packaging</i> . Presencia del jugador.	
--	--	--	-----------------------	--	--

Tabla 23: Recursos en función de los Objetivos para alcanzar a los miembros del canal de distribución asistentes y no asistentes. Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson y Speed.

Un público muy interesante a alcanzar en patrocinio son **los empleados y directivos de la empresa**. Mediante la técnica puede generar sentimiento de pertenencia, motivación e implicación con la compañía. Además de estos objetivos, los patrocinadores pueden impactar sobre la imagen de marca, generar relaciones internas y entregar el patrocinio como una recompensa. El impacto de imagen se consigue entre los trabajadores y los directivos mediante los mismos recursos que Thompson y Speed indicaron que se tenían que utilizar para conseguir afectar sobre la imagen de marca entre los consumidores asistentes o no. Son los recursos primarios los que permiten motivar a este *target* mediante la creación de oportunidades únicas, acciones de *hospitality* y entregando como recompensa localidades en el evento. Es decir que cuando unos patrocinadores desean usar este patrocinio para motivar a los empleados y directivos, los incentivos que vinculan el comportamiento de los receptores son privilegios especiales como asistir al evento patrocinado.

Otro objetivo perseguido con este público objetivo es entablar, asentar o reforzar las relaciones internas, que pueden mejorarse mediante la interacción de empleados y directivos en los eventos deportivos. Esta mejora se puede conseguir con el uso de recursos de patrocinio como oportunidades únicas, *hospitality* y localidades en el evento. Los no asistentes pueden ser alcanzados mediante las visitas de un deportista patrocinado o parte de la plantilla de un club o equipo a la sede o empresa del patrocinador.

Los **vecinos** del acontecimiento patrocinado, así como **el gobierno o administración pública** relacionada son un público que no hay que olvidar. Los objetivos que indican estos autores sobre este *target* son: impactar sobre la imagen de marca, demostrar implicación con la comunidad y mejorar las relaciones con el gobierno. El impacto de imagen será alcanzado como si el patrocinio fuera dirigido a consumidores con el uso de recursos primarios como

el *naming right*, *signage* y mensajes, logo en el equipamiento, uso del equipamiento, discursos, y recursos secundarios como identificadores del evento y muestras y/o información del producto con el fin específico de establecer relaciones “tangibles” con la comunidad.

Con respecto al gobierno, al tratarse de un público especial para el patrocinador porque necesita su apoyo administrativo y legal, se suelen organizar oportunidades únicas, *hospitality*, se les ceden asientos en el acontecimiento, o incluso, como recurso secundario, se puede conseguir la visita de los jugadores a aquellos lugares que al gobierno le interese.

La implicación con **la comunidad** será alcanzada al usar el mismo conjunto de recursos que si se persigue el objetivo de imagen dirigido al consumidor porque habría la necesidad de enlazar el entorno con el evento y el patrocinador en la mente del *target*. Los recursos a emplear son primarios y secundarios. Entre los primeros encontramos: el *naming right* y cobertura de los medios y promociones del evento, *signage*, mensajes y la emisión por televisión, Internet o telefonía móvil, logo en el equipamiento o uso del equipamiento con su correspondiente emisión a través de los medios, así como discursos o intervenciones del patrocinador y la cobertura en medios del evento especial. En cuanto a los secundarios, para este público en concreto tenemos el estatus de patrocinador, *publicity* y publicidad, identificadores del evento y publicidad de ellos, película o fotografías y su presencia en publicidad, endossos y publicidad de esta unión, compra de publicidad adicional y hasta incluso, la visita de jugadores a grupos específicos de la comunidad, ya que esto atrae mucho la atención, tanto de asistentes al evento como no.

Si analizamos un caso real, observaremos que de estos tipos surgen híbridos y variaciones propias de la naturaleza y amplitud de eventos y contraprestaciones acordes a ellos. También debemos tener en cuenta que hay patrocinadores que persiguen dos objetivos de patrocinio, otros más, por lo que los recursos se tendrán que fijar según los objetivos planteados. También influirá la creatividad en el diseño de estos recursos para que las propuestas entreguen una ventaja diferencial al patrocinador. A medida que va

evolucionando el sector, surgen paquetes más innovadores. Las nuevas tecnologías están integrándose, ya no sólo a través de Internet y los teléfonos de última generación, pues existen programas informáticos que permiten insertar publicidad virtual sobre el patrocinado, sea su equipamiento o un vehículo o un soporte publicitario. Consiste por ejemplo en aprovechar las diferentes nacionalidades de los miembros de un equipo para vender a un patrocinador la inserción de su marca sólo sobre aquel deportista que encaje con el ámbito geográfico que quiere cubrir con la acción. Así, un jugador español de baloncesto, miembro de un equipo estadounidense, podrá llevar en norte América una marca sobre su equipamiento, y en las retransmisiones españolas una marca que quiere llegar a este mercado. Aunque viene siendo una realidad, este tipo de avances necesitan, al menos, unos cuantos años para madurar antes de estar listos para ser explotados como un recurso del patrocinio.

Cómo un patrocinador active este conjunto de recursos reportará resultados positivos o negativos. En palabras de Mullin, Hardy y Sutton (2001, p. 339):

how marketing rights are activated is often the determining factor between success and failure. Selecting on innovative activation platform that creates the opportunity to tell an engaging story is an effective way to be seen, heard and the most important, remembered.

2.2.2.3.- Mercado potencial.

El patrocinio tiene como objetivo cualquier tipo o tamaño de público por la propia naturaleza de la técnica como arma estratégica. “Debido a su variedad de usos, el patrocinio tiene su puesto en la combinación de medios de comunicación, tanto si se quiere llegar a una gran audiencia de consumidores como a un pequeño grupo con gran capacidad de decisión” (Sleight, p. 42).

El patrocinio deportivo presenta la particularidad de la actividad que apoya, el deporte. Abratt et al. (1987), Polonsky, Sandler, Casey, Murphy, Portelli y Van Velzen (1996) defienden que el deporte es una de las actividades

más populares entre los patrocinios corporativos, pues permite que las empresas puedan alcanzar dos mercados potenciales: los participantes en el evento y los espectadores (audiencia directa y audiencia indirecta). Asumimos su definición de **espectadores**, en la que concreta que entienden como tales a aquellos individuos que asisten a un evento. Pero esta aportación es demasiado limitada, puesto que, desde que el deporte es cubierto por los medios de comunicación, hay una parcela de la sociedad que sigue el evento y todo lo que aparece en él, a través de la televisión, radio, prensa, Internet, etc. Son lo que Benveniste y Piquet (1988) denominan la **audiencia indirecta**. Así pues, vemos que el patrocinador puede llegar a diferentes segmentos del mercado: espectadores *in situ*, espectadores a través de los medios de comunicación y a los participantes.

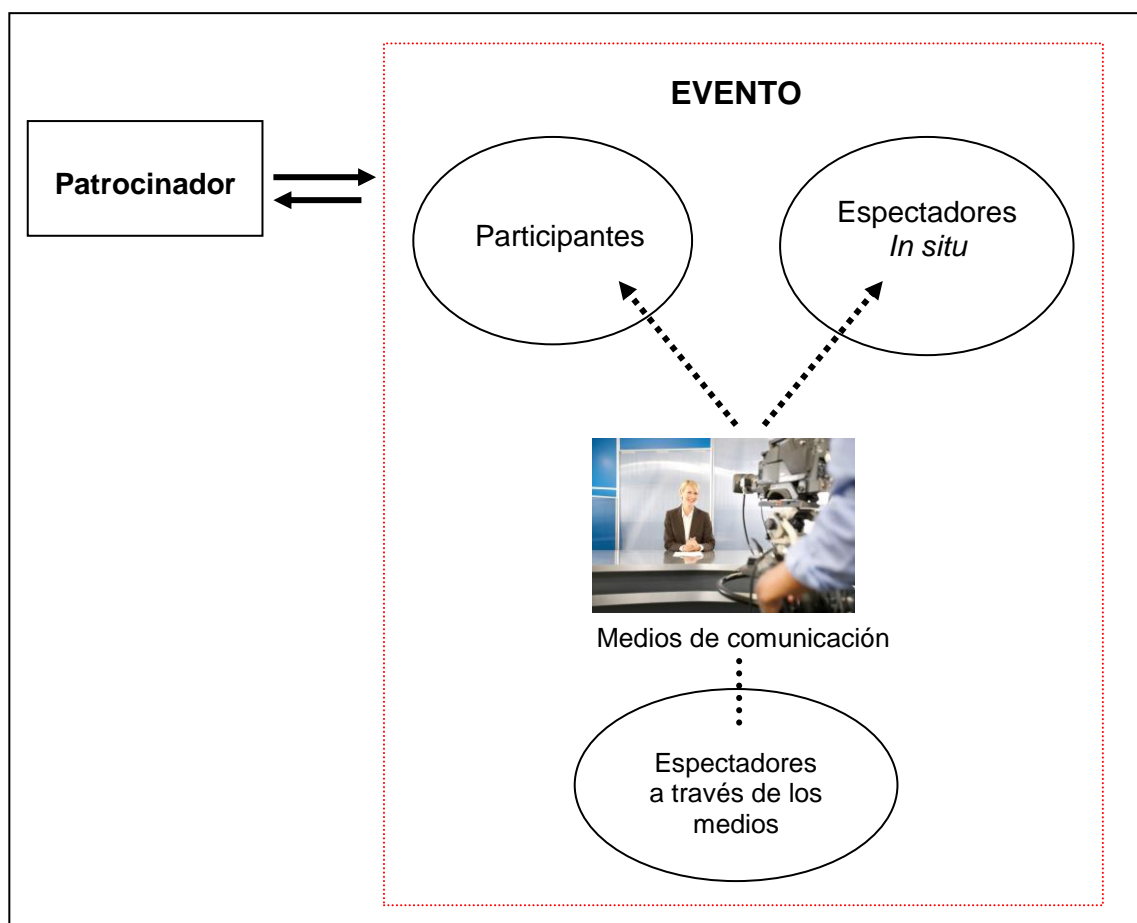


Gráfico 14: Mercado potencial de un patrocinador en un evento. Fuente: Elaboración propia.

El evento, como hecho social, cuenta con un público al cual el patrocinador debe dirigir su mensaje implícito. Al poderse tratar de una amplia

audiencia, la empresa debe establecer a quién dirigirá esa relación. Por ese motivo, es necesario que el anunciante esté al corriente de las audiencias múltiples que se pueden alcanzar con el patrocinio y qué públicos deberían priorizarse de acuerdo a los objetivos del patrocinio (Cornwell, 1995), anteponiendo aquellos que le resultan de mayor interés y son alcanzables por medio del evento o acción patrocinada y el plan de comunicación complementario al programa de patrocinio.

El patrocinador y el patrocinado deberán plantearse quién es el público objetivo en directo del acontecimiento y cuál el que sigue el evento a través de los medios de comunicación. El patrocinador debe hacerlo para estudiar si existe un ajuste entre sus potenciales o compradores reales, y el patrocinado para ofrecerle al patrocinador una propuesta que le permita llegar a este *target group* tan interesante para la compañía. Por ejemplo, en la Eurocopa de Fútbol de 2008, visitaron las 4 sedes donde se celebraba 2.7 millones de personas (UEFA, 2008) y el partido de la selección española en la final tuvo una audiencia media de 14.482.000 espectadores y 80,9% de cuota de pantalla en su emisión, siendo el partido de fútbol más visto y la segunda emisión más seguida de la historia de la televisión (Marca.com, 2008). Lo óptimo sería tener información cualitativa de estos individuos, además de la cuantitativa.

Así pues, todos los individuos impactados por el evento y la marca patrocinadora son el mercado potencial del acontecimiento. De éste habrá que extraer el **público neto**, es decir, aquel que coincide con el del patrocinador.

Todo dependerá del tipo de empresa que actúe como patrocinadora, si se trata de una empresa de carácter internacional, líder en su sector, empleará un patrocinio corporativo para reforzar la percepción que tiene el público. Para Sleight (1992, p. 70) “En esos casos, el vehículo del patrocinio adecuado tendrá como audiencia deseada el amplio conjunto indiferenciado del público en general a escala nacional o internacional”. Afirma que en estas situaciones no es prácticamente necesario segmentar a la audiencia, ya que la calidad de ésta es menos importante que el hecho de que el patrocinio sea visto por mucha gente. Cuando los productos o servicios son de gran consumo sucede

lo mismo, buscan obtener la mayor visibilidad posible entre la audiencia. Lo que importa al patrocinador es que el acontecimiento y su relación a él, sea lo más vista posible.

2.2.2.4.- Mercado real.

Crowley (1991) descubrió que los clientes de la empresa como público objetivo del patrocinio (tanto reales como potenciales) eran el grupo más importante al que se dirige el patrocinio. Los estudios del 95 y del 98 de Thwaites y Thwaites, Aguilar-Manjarrez y Kidd, respectivamente, confirman esta afirmación de Crowley.

Los compradores/ consumidores del producto del patrocinador pueden catalogarse como un subconjunto del público en general. Según la cantidad de individuos que conforman este grupo, resultará conveniente o no para la empresa dirigirse al público en general o al público neto, es decir, al *target group* de sus productos o servicios.

Del grupo de públicos que reúne Crowley, los hemos clasificado en dos categorías: Públicos internos de la empresa, es decir, miembros de ésta, y públicos externos de la empresa.

Públicos	
Público Interno	Trabajadores
	Proveedores
	Accionistas
	Personal
	Distribuidores
Público Externo	Compradores / consumidores reales
	Compradores/ consumidores potenciales
	Comunidad local
	Gobierno
	Líderes empresariales
	Líderes de opinión
	Competidores
	Comunidad origen
Público mundial	

Tabla 24: Mapa de públicos del patrocinio para una marca. Fuente: Elaboración propia a partir del mapa de públicos de Crowley (1991).

El patrocinado o gestor de éste debería proporcionar información al patrocinador acerca del perfil del público asistente y del espectador del evento, además tendría que manifestar qué impacto económico tiene el patrocinado en su ámbito de actuación. De este modo, el patrocinador podrá evaluar la idoneidad de desarrollar un patrocinio para hacer llegar un mensaje a tu *target* real.

La información que se solicita por parte de patrocinador se le proporciona en la propuesta o en la entrevista para presentar el proyecto. Hay técnicas para recabar este tipo de datos, así como para analizarlos. En muchas ocasiones, lo que suele suceder es que el gestor no considera necesario presentar estos conceptos que no sólo sirven para que la campaña sea más eficaz, sino que son argumentos de apoyo a la venta del proyecto.

Las variables que se suelen proporcionar en este tipo de información son: edad, sexo, nivel cultural y económico, estado civil, ámbito geográfico, temas de interés, desembolso económico durante el acontecimiento, nivel de implicación, grado de asistencia, modo de consumo del acontecimiento, medios que consumen, cantidad de asistentes, cantidad de espectadores a través de los medios de comunicación, grado de satisfacción, etc. Son estudios demográficos los que se emplean en su gran mayoría, aunque también se ha utilizado la psicografía que se centra en conocer qué percepción tienen cada miembro del grupo objetivo de sí mismos, su opinión del entorno y cómo consideran sus relaciones con él.

2.2.2.5.- Medios de comunicación.

Además de los elementos esenciales para que se dé el patrocinio (patrocinador y patrocinado), hay que destacar el papel fundamental que efectúan los medios de comunicación en esa relación –como ya hemos apuntado anteriormente-, y más aún en el deporte (Carroggio, 1994). El artículo de Moragas, García y Gómez, “Deporte y medios de comunicación. Sinergias crecientes” abunda con precisión en este aspecto (De Moragas, García,

Gómez, 1994). Moragas califica la unión entre comunicación y deporte como “un matrimonio de intereses” (De Moragas, 1994) ya que el deporte necesita de los medios para impactar a una mayor cantidad de público, de hecho, “los medios de comunicación son amplificadores de la audiencia” (Ferrand et al., 2007, p. 11). Y a través de ellos, las marcas pueden obtener notoriedad, inyectar emoción entre la audiencia, valores positivos hacia su imagen de marca y credibilidad, entre otros objetivos. Con respecto a este último, ya decía Fernando de Miguel en 1994 que “era mejor tener un espacio con un *rating* de cincuenta (unos 45 millones de espectadores) que cincuenta anuncios en un espacio de *rating* de un millón” (Miguel de F., 1994) por la escasa atención que prestan los receptores ante los mensajes comerciales. Y añade, “la dimensión de este mercado [refiriéndose al deportivo] creado por la televisión, más allá del que representa al público presente en los estadios, interesa a los anunciantes, en tanto que el resultado del partido, no conocido de antemano, crea un suspense que coloca a los telespectadores en un estado de receptividad muy aguda. De este modo, el impacto de un mensaje difundido durante el Mundial de Fútbol es dos veces superior a la media de los programados durante otras emisiones”.

Son muchos los autores que consideran a los medios de comunicación como parte esencial del sistema que se está desarrollando. Por ejemplo, Marc Carroggio, cuando aclara qué entiende por patrocinio, añade a su aportación que dicha técnica cuenta generalmente con el concurso de los medios de comunicación (Carroggio, 1994). Así que da por sentado que los medios de comunicación forman parte del proceso. Y a su vez, los medios de comunicación necesitan del deporte para completar su programación y ofrecer aquello que demanda la sociedad. La masiva atención del público por la actividad deportiva ha atraído el dinero del capital privado y en un apoyo mutuo, empresas y deporte, o deporte y empresas, han conseguido facilitar la expansión del deporte no sólo desde las entidades o empresas privadas dedicadas al comercio del material deportivo, sino desde otros establecimientos ajenos a ese menester, pero que han visto en el deporte el mejor vehículo para difundir sus marcas y los beneficios que éstas reportan.

Además, los medios de comunicación participan en la financiación directa de los eventos más importantes a través de los derechos de retransmisión. Es difícil saber con certeza las cantidades abonadas por los derechos debido a la escasa transparencia³⁰. Hasta ahora ha sido una apuesta rentable, pero con la recesión económica, las compañías que han adquirido los derechos de emisión están buscando fórmulas para rentabilizar su inversión ante la falta de ingresos publicitarios. Mediapro ha tenido la iniciativa de ceder parte de sus derechos de fútbol español a cadenas autonómicas.

Ahora bien, esta situación no se ha dado desde siempre, pues antiguamente, las condiciones que establecían tanto la televisión pública como la prensa, restringían las apariciones de las diferentes marcas que se vinculaban con el deporte (Del Castillo et al., 1992).

El deporte profesional es el que recibe más apoyo por parte de las entidades empresariales, sobreviviendo las competiciones amateurs de venta de loterías, rifas, colaboraciones, donaciones y subvenciones. Es el Estado el que asume la responsabilidad de respaldar al deporte base, es decir, que el gobierno se hace cargo de aquello que queda alejado del interés de las empresas (Bianca, 1990).

El motivo por el que les resulta más difícil conseguir el apoyo de las empresas es debido a que “sólo determinadas disciplinas acceden a la pequeña pantalla” (Bourg, Nys, 2001). Lo que provoca conflictos entre los grandes clubes que manejan grandes cantidades de euros y aquellos que no tienen derecho a unos segundos o una columna de cualquier medio, a no ser que el tema a informar suscite la atención de la sociedad como, un escándalo, peleas, etc. pero no por el hecho puramente deportivo. Fue el caso de un partido de fútbol femenino, Sondita –Oroquieta, en el que varias jugadoras de

³⁰ En algunos periódicos se habla de cifras aproximadas como por ejemplo, Mediapro pagó por los derechos de la LFP (el Valencia CF. vendió los derechos de televisión por 214 millones de euros hasta la temporada 2014. Ha adquirido la mayoría de los equipos de Primera y Segunda División. La cifra exacta no se sabe, pero fuentes del sector la calculan entre 500 y 550 millones de euros cada año), la UEFA (el montante total es de 20 millones de euros), la FA Cup, las competiciones europeas y mundiales de baloncesto, el campeonato mundial de Fórmula 1 (valorado en cerca de 200 millones de euros), etc.

este último recibieron una paliza por parte de algunos espectadores. Los hechos fueron muy graves, lo que atrajo a todos los medios que emitieron parte de la batalla y con ella, la imagen de los patrocinadores de cada uno de los equipos (Navío, 1995, p. 57).

En ocasiones, gracias al deporte, se ha conseguido una mayor popularidad para cadenas de televisión que han cubierto grandes acontecimientos deportivos, como es el caso de la cadena Cuatro con su gestión de la Eurocopa 2008.

El deporte representa una parte cada día más importante del total de la emisión en los diferentes medios (García, De Moragas, Gómez (1994)) muestra de ello la encontramos en los resultados del estudio "Futuro del Deporte y del marketing deportivo. Tendencias para los próximos 10 años" realizado por la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales (ESSEC, 2008), que aborda la evolución y las tendencias claves del deporte en Europa desde tres ópticas: la práctica deportiva, el espectáculo mediático y el marketing deportivo, en el que afirma que un español consume deporte a través de los medios de comunicación cada 4,4 días (ESSEC, 2008). Además, si observamos los resultados presentados por TNS Global en el ranking de programas según volumen de audiencia por cadenas, apreciamos que es la programación deportiva la que tiene mayor protagonismo. El tiempo del análisis ha sido de 4 meses observados de 2008 (marzo, abril, mayo y junio)

Mes de marzo de 2008			
Cadena de Tv	Programación deportiva	Audiencia Media	Share
TVE 1	1. Fútbol amistoso	12.7	28.4
La 2	1. Moto GP	8.1	18.4
	2. Post Moto GP	5.1	10.8
	3. Previo Moto GP	4.8	12.2
Antena 3	1. Prórroga fútbol	12.8	27
	2. Partido fútbol	10.3	24.7
La Sexta	1. Copa del Rey de fútbol	6	19.1
	2. Liga fútbol	5.5	16.4
	3. Copa UEFA	3.7	8.8
ETB	1. Pilota	8.6	25.3
	2. Fútbol 2ª div	5.2	22
TV3	1. Copa Rey fútbol	11.5	30.9
Canal 9	1. Copa Rey fútbol	10.4	28.1
Punt 2	1. Liga fútbol 2ª div.	1.6	6.5
ATV	1. Fútbol: 2ª div.	8.2	25.9

TPA	1. Liga fútbol 2ª div.	8.2	25.9
-----	------------------------	-----	------

Tabla 25: Datos de audiencia programas deportivos por cadenas de televisión (marzo 2008).
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sofres, marzo 2008.

Mes de abril de 2008			
Cadena de Tv	Programación deportiva	Audiencia Media	Share
TVE 1	1. Post Moto GP 2. Moto GP	10.4 9.5	36.8 39.5
Tele 5	1. Copa Rey fútbol 3. Fórmula 1 GP España	18.7 9.5	41 39.5
Antena 3	1. Prórroga fútbol 2. Liga campeones 3. Copa UEFA	22.2 18.5 15.4	46.5 45.3 38
La Sexta	1. Liga fútbol	4.8	13.3
ETB	1. Fútbol 2. Pilota 3. Fútbol 2ª div.	4.7 4.2 4.1	12.4 15 18.6
Punt 2	1. Pilota 2. Liga fútbol 2ª div.	1.3 1.3	4.2 5.6
TVCanaria	1. Fútbol: 2ª div.	12	43.1
IB3	1. Liga fútbol	6.1	16.7
7RM	3. Fútbol	3.5	13.4

Tabla 26: Datos de audiencia programas deportivos por cadenas de televisión (abril 2008).
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sofres, abril 2008.

Mes de mayo de 2008			
Cadena de Tv	Programación deportiva	Audiencia Media	Share
Tele 5	1. Fútbol 3. Fórmula 1 GP Mónaco	131.8 14.2	46.7 44.8
Antena 3	1. Prórroga fútbol 2. Liga campeones	16 11.9	34.5 31.8
La Sexta	1. Liga fútbol 2. Prórroga fútbol EUROOC sub17	6.7 3.4	17.2 8
Canal 33	1. Gol a gol Barça	2.2	5.5
Punt 2	1. Fútbol 2ª div.	1.3	4.3
ATV	1. Fútbol 3. Post baloncesto	11.1 6.4	24.3 16.4
IB3	1. Liga fútbol	4.1	9.4
7RM	3. Fútbol	2.9	8.7

Tabla 27: Datos de audiencia programas deportivos por cadenas de televisión (mayo 2008).
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Sofres, mayo 2008.

Mes de junio de 2008			
Cadena de Tv	Programación deportiva	Audiencia Media	Share
TVE 1	1. Fútbol amistoso 2. Tenis 3. Motociclismo GP	11.5 9.5 8.8	26.5 30.1 36.5
La 2	1. Tenis 2. Giro Italia	4.4 3.8	14.8 11.7
Cuatro	1. Fútbol: Eurocopa 2. Fútbol Prórroga 3. Post fútbol EURO	34.1 33.3 31.7	80.9 72.1 73.2
Canal Sur	3. Liga fútbol 2º div.	4.3	16
ETB	1. Fútbol 2. Pilota	6.3 6.2	19.2 23.1
Telemadrid	Tenis: Tº. de Queen	6.6	21.8

TPA	1. No solo fútbol	6.3	22.3
	2. Fútbol: 3ª div.	6.3	24.8
IB3	1. Tenis: Tº. de Queen	6.3	22.5

Tabla 28: Datos de audiencia programas deportivos por cadenas de televisión (junio 2008).
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sofres, junio 2008.

Como se puede apreciar en estas tablas, los programas de televisión que captan más audiencia son los deportivos, bien sean retransmisiones o programas deportivos de actualidad. Y la modalidad deportiva más notoria es el fútbol, un acontecimiento perfecto capaz de reunir a toda la población, a través del medio de comunicación que sea, según sostiene Richard Ames, Director de TNS Sport. (TNS Sport, 2006). Se constata que es la actividad de ocio que más espacio ocupaba en la parrilla de programación y la que consigue tener más espectadores a lo largo del año. Por ejemplo, en el Mundial de Fútbol de Alemania de 2006, sólo en Gran Bretaña fue visto por 44 millones de telespectadores (TNS Sport, 2006). El partido de la final del Mundial de Sudáfrica fue seguido por 13.933.000 millones de personas, sumando los espectadores de Telecinco, Canal Plus y C+LIGA, y alcanzó un 82,9% de cuota de pantalla, según los datos facilitados por Barlovento Comunicación. Y la prórroga de este partido fue vista por 15 millones de espectadores (Barlovento Comunicación, 2010). Aunque el reinado lo tiene que compartir con el motociclismo, la Fórmula 1 y el tenis. La Fórmula 1 empezó a tener sus seguidores en nuestra nación cuando España tuvo su representante capaz de generar emoción en cada carrera. Fernando Alonso se convirtió en campeón del mundo en 2005, y despertó el interés de los españoles por el deporte del motor. En la actual temporada, el hecho de que las carreras sean disputadas siempre entre las mismas escuderías y los pilotos de siempre, puede provocar cierto descenso del volumen de audiencia. Tele 5 previó la dificultad de mantener la atención de los españoles por esta competición, por ello, no presentó ninguna oferta por los derechos de retransmisión para la temporada 2009, siendo Mediapro quien los consiguió desde 2009 al 2013. La Fórmula ha desbancado al tenis (GP Gran Bretaña con una cuota de pantalla del 45% frente al 23,6% de la final del torneo de tenis de Wimbledon), pero no ha podido con el fútbol, pues Tele 5 tuvo que contraprogramar la retransmisión de una carrera que coincidía con el partido inaugural de la Eurocopa de fútbol 2008.

En 2010, vuelve a repetirse el mismo patrón como podemos observar en la tabla que presentamos a continuación:

Cadena	Emisión	Fecha	Espectadores	Share
La 1	Fútbol / Desafío Champions: Barcelona - Inter	20/04/10	9 . 1 6 2 . 0 0 0	50,1%
La 2	Baloncesto / ACB: Barcelona - Caja Laboral (prórroga)	15/06/10	2 . 4 0 5 . 0 0 0	12,3%
Antena 3	Hispania, la leyenda	27/10/10	5 . 1 1 6 . 0 0 0	24,7%
Cuatro	Fútbol / Mundial 2010: Uruguay - Holanda	06/07/10	6 . 3 5 0 . 0 0 0	47,2%
Telecinco	Fútbol / Final Mundial 2010: España - Holanda (prórroga)	11/07/10	1 4 . 5 8 2 . 0 0 0	80,3%
La Sexta	Fútbol / Liga Española 09/10: Real Madrid –Barcelona	10/04/10	8 . 7 6 8 . 0 0 0	48,2%

Tabla 29: Programación con más audiencia por cadenas. Fuente: TNS (2011).

Se intenta determinar la mayor adecuación entre la temporada deportiva y la programación televisiva, de este modo la televisión puede contar con una fuente infinita de programas y el deporte pueda organizar sus actividades de forma que puedan encadenarse los intereses ya compartidos por los patrocinadores y las cadenas de televisión.

El ciclismo no se registra en esta observación ya que, la Vuelta Ciclista a España (del 20 de agosto al 11 de septiembre de 2011) que es la que, por cercanía con los ciudadanos puede resultar más atractiva, no se celebraba durante este periodo de observación. El Giro de Italia ha tenido lugar del 7 al 29 de mayo de 2011, y el Tour de Francia del 2 al 24 de julio y durante este periodo no se destacan grandes audiencias. Sólo señalar el Tour de Francia, ensombrecido por las cuestiones referidas al dopaje, y sin grandes figuras, por el veto a Alberto Contador, aún tuvo 1.212.000 espectadores en la etapa reina, 300.000 televidentes más que los que vieron la misma etapa el año anterior (Europa Press, 2008).

De este análisis sólo queda plasmar que las segundas cadenas o las cadenas autonómicas son las encargadas de retransmitir deportes autóctonos como la Pelota Vasca o la Pelota Valenciana. A ellas queda relegada la función social de transmitir modalidades deportivas minoritarias con poco atractivo para los espectadores. Como se ha indicado en párrafos anteriores, la presencia en antena de unos deportes sí y otros no, crea una dualización del deporte e incrementa las desigualdades. El deporte que acceda a pantalla recauda los derechos y atrae a los patrocinadores, mientras que el deporte relegado, tropieza con dificultades para recoger fondos.

En este caso se han reflejado las audiencias de cadenas de televisión generalistas, donde no se recogen los programas que como los informativos dedican espacios al deporte. Es decir, que todavía se produce una mayor difusión, y por tanto, un mayor consumo de secciones deportivas que aquí no se contabilizan. Además, hay que añadir la existencia de canales temáticos deportivos, como Teledeporte, Tele 5 Sport, Eurosport, etc. En este último caso, al tratarse de una cadena extranjera, el número de espectadores en España no es elevado.

Es necesario hacer hincapié en la idea de que el deporte representa importantes valores añadidos para las estrategias económicas, tanto de los anunciantes como de las cadenas de televisión, como demuestran Carroggio, Bourg y Nys en sus artículos. A pesar de ser un programa –el deportivo- cuyo coste de producción es relativamente pequeño, las emisoras pagan enormes cantidades por conseguir los derechos de transmisión de estos eventos. Parafraseando a Bourg y Nys (2001):

Dado que el deporte es capaz de suscitar fuertes emociones, debido principalmente a la incertidumbre relativa de los resultados de la competición, numerosos espectadores y telespectadores están dispuestos a asistir a los encuentros. Por este motivo, las televisiones están dispuestas a pagar un precio elevado para garantizar su difusión, proporcionando así importantes ingresos a los organizadores.

Los medios de comunicación, y concretamente la televisión, se han

convertido en elementos clave de negociación del patrocinado con el patrocinador (Calvo, 1996). El hecho de que un evento deportivo sea cubierto por un medio social puede ser un argumento de peso para captar financiación. Tal es así que es una de las cuestiones más habituales de los potenciales patrocinadores a los patrocinados en el proceso de venta de una propuesta de patrocinio. Todos los estudios sobre patrocinio confirman que, de hecho, la presencia de los medios de comunicación es el dato más valorado por la empresa para emprender una ayuda en forma de patrocinio. El 34% de presidentes o máximos cargos de las empresas patrocinadoras encuestadas buscan o aceptan apoyar eventos con repercusión en los medios de comunicación masivos según los resultados del trabajo de Investigación: “La comunicación en las organizaciones: la gestión del patrocinio deportivo en la provincia de Valencia. Un estudio exploratorio” (Femenía, 2003). Es pues casi el 50% de la muestra del estudio, concretamente el 47.4% de las empresas las que toman la decisión de apoyar deporte y no otra actividad por la repercusión que tiene el deporte en los medios de comunicación. Por lo que exigen obtener como fruto de su asociación cobertura mediática, siendo condición *sine qua non* para la negociación para muchos (Calvo, 1996).

Aunque hay que tener presente que no todo lo pactado es perceptible en los medios. Tan sólo podemos ver contraprestaciones como las sobreimpresiones en televisión (genéricas de marca en la parte inferior de la pantalla, marcadores de tiempo, referencias directas, etc.) pancartas, vallas, logotipos en cartelería oficial, panel rueda de prensa, etc.

En nuestros días ya no sólo la prensa, la radio y la televisión son los medios que acercan el contenido deportivo hasta las audiencias. Con Internet y la telefonía móvil, los espectadores pueden informarse y disfrutar de su equipo o práctica deportiva preferida desde cualquier rincón del mundo. En la 3ª oleada del mes de octubre/noviembre de 2011 del EGM, se puede apreciar lo afirmado, ya que el número de visitantes en periódicos digitales se acumulan en la página web de Marca, con un total de 4.127 (en miles de visitantes). En tercera posición se haya As con 2.140, mientras que Sport (11ª posición) cuenta con 1086 y la última página de contenido exclusivamente

deportivo registrada es El Mundo deportivo (12^a en el ranking) con 876. Si comparamos el número de lectores de prensa temática con los usuarios que prefieren Internet, detectamos que ganan por goleada los internautas frente a los lectores off-line:

<i>Nombre del Medio</i>	<i>Lectores diarios de prensa temática</i>	<i>Visitantes sites temáticos</i>
Marca	2.880	4.127
As	1.470	2.140
Sport	710	1086
El Mundo deportivo	719	876

Tabla 30: Lectores y visitantes internautas diarios temáticos. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la 3^a oleada (oct-nov 2011) del EGM.

Por ejemplo, Marca.com ofrece por medio de los tres grandes teleoperadores: Movistar, Orange y Vodafone que sus lectores puedan recibir noticias relacionadas con el deporte. Según el Instituto de estudios de Internet, XitiMonitor (2007), las visitas a nivel europeo que se producen desde un terminal de telefonía móvil a una página de deportes –videojuego- juegos de azar representan el 16.2% (semana del 17 al 23 de septiembre de 2007), ocupa la 3^a posición por detrás de páginas Web sobre temas de actualidad – medios generalistas (39.4%) y nuevas tecnologías (32.5%).

2.2.2.6.- Agencias especializadas.

El patrocinio permite a la empresa decir a sus públicos qué es y qué valores la mueven, es decir, le proporciona la manera de transferir su cultura. Por tanto diremos que el patrocinio es una de las técnicas que permite comunicar qué es una compañía y transmitir cuáles son sus intereses. Los empresarios deben ser conscientes que es una tarea ardua y cualquier equivoco puede perjudicar negativamente a la entidad.

Sin embargo, muchos programas de patrocinio se confeccionan y se presentan de un modo poco profesional, lo que desencadena el rechazo de la propuesta por parte del potencial patrocinador. Por ello, es vital contar con el apoyo de profesionales de la comunicación, capaces de aconsejar y asesorar acerca de cómo presentar, vender y ejecutar el proyecto. Desde la perspectiva del patrocinador, contar con estos profesionales les ayudarán a seleccionar de

entre las propuestas que reciben el evento idóneo a patrocinar (Arthur, Scott, Woods (1997); Kuzma, Shanklin, McCally (1993); Morris, Irwin (1996) o diseñárselo en caso de organizar el suyo propio.

Una compañía patrocinadora o una organización deportiva pueden gestionar de manera interna todos los aspectos relacionados con su comunicación, concretamente con el patrocinio. Hay empresas que disponen de departamentos internos compuestos por personal cualificado, capaz de diseñar y ejecutar cualquier operación de patrocinio que desarrollen. Volvo cuenta con un área, Volvo Event Management, situada en el Reino Unido mediante la cual diseña el patrocinio, efectúa el seguimiento y desarrolla estrategias para perfeccionar lo activado. La gestión profesional por parte de una agencia o de un personal cualificado en el departamento de comunicación de la empresa es muy importante para realizar una actividad de patrocinio eficaz para ambas partes –patrocinador y patrocinado-.

Hay empresas que siguen el camino contrario, es decir, que es una agencia la que se encarga de desarrollar esta labor. Prefieren contar con el apoyo de personal cualificado ajeno a la compañía. Josep Alfonso, director de comunicación corporativa de Axa considera necesario contar con el respaldo de agencias especializadas, puesto que el patrocinio requiere de una elección muy rigurosa y activar dicho patrocinio con un enfoque claro hacia la consecución de los objetivos (Alfonso, 2008).

En el término medio están aquellas corporaciones que en plantilla tienen personal capaz de coordinar cualquier operación de patrocinio, pero contratan la prestación de servicios específicos a empresas de comunicación especializadas.

Por otro lado se encuentran los titulares de los derechos del patrocinio, sean organizaciones deportivas, un deportista o cualquier otra fórmula, podrán decidir quién se responsabiliza de la labor comercial, que puede ser desarrollada también desde dentro o bien, mediante una agencia independiente.

Ferrand et al. (2007, p. 221) han realizado un listado de ventajas e inconvenientes de que sea la propia empresa la que se encargue de la comercialización, o bien, sea una gestión externa.

	Gestión Interna	Gestión Externa
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo duradero de las competencias. -Mayor implicación en el proyecto. -Contacto directo con las empresas. -Construcción de redes. -Responsabilidad directa en la aplicación de las condiciones del contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia -Saber hacer adaptado a las expectativas. -Servicio de calidad. -Credibilidad. -Exclusividad. -Utilización de una red de clientes ya existente. -Desempeñar el rol de <i>interface</i> con el cliente. -Posibilidad de aportar garantías financieras. -Responsabilidad indirecta en la aplicación de los términos del contrato.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> -Saber hacer en ocasiones no acorde a las expectativas. -Necesitar un tiempo de adaptación. -Trasmitir credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de conflicto de intereses. -Conflicto potencial referente a los honorarios relativos a las aportaciones en los intercambios de servicio. -Implicación.

Tabla 31: Ventajas e inconvenientes de que un patrocinador gestione el patrocinio o delegue.
Fuente: Ferrand et al (2007).

Según Aragón Cansino (1992) **la gestión directa o indirecta de un acontecimiento deportivo, depende del volumen de negocio que puede generar la entidad deportiva.** En la investigación de Femenía se constata esta afirmación con los resultados del estudio. Las empresas que destinaban grandes volúmenes de inversión a patrocinio y lo integraban en el plan de comunicación de la empresa, disponían de personal encargado de dirigir el patrocinio. En ocasiones puntuales trabajaban con una agencia, que apoyaba la gestión y ejecución del proyecto. Pero en el ámbito de este estudio, la provincia de Valencia, eran los empleados del departamento de marketing y/ o comunicación los que se responsabilizaban de esta técnica, cuestión que se reproducía para los patrocinados. Con respecto a estos últimos lleva en ocasiones a complicarse la situación, pues sin disponer de unos conocimientos de comunicación se enrolan en el proceso de venta de un proyecto de

patrocinio. Y el resultado es la no compra del proyecto, o su compra pero bajo unas condiciones favorables para una de las partes, el patrocinador.

Parece ser que, a medida que ha ido siendo la gestión más compleja, la intervención de agencias ha sido mayor. Aunque esto no evita que algunas multinacionales sean partidarias de la internalización.

Las agencias que prestan servicios relacionados con el patrocinio son bastante híbridas, aunque tratando de generalizar se encuentran las agencias de comunicación con servicios plenos y las agencias especializadas. Las agencias de servicios generales realizan desde el dossier de patrocinio hasta la acción de marketing directo de uno de los patrocinadores. Las especializadas, normalmente lo son en marketing deportivo, y pueden desde prestar servicios de marketing en general, representar deportistas (ver IMG, Last Lap, Octagon, etc), gestionar eventos (ver SFX sports group o Havas Sports), ser consultores (ver Losantos-Marco asesores y consultores deportivos, Global Sportnet), vender derechos deportivos, derechos de imagen y derechos de televisión, gestionar espacios publicitarios (ver Santa Mónica Sports), buscar financiación (ver Progressive Sports and Management o Integrity Sports Management), evaluar los impactos de las acciones desarrolladas y elaborar informes de investigaciones diversas (ver Havas Sports, TNS Sport, InfnitC o Instituto Nóos).

Las agencias especializadas prestan multitud de servicios (véase U1st Sports Marketing). Cuando organizan eventos deportivos, pueden encargarse desde su concepción (organización y coordinación, elaboración del presupuesto, elaborar y desarrollar el plan de comunicación del evento, comercialización del programa de patrocinio, elaboración de un plan de patrocinio para un potencial patrocinador, organización de acciones de comunicación de activación de los patrocinadores (diseño y envío de acciones de marketing directo, promociones...), contratación de personal auxiliar, servicios de gabinete de prensa, producción audiovisual, asesoramiento de imagen, servicio de relaciones públicas, montaje y desmontaje, gestionar globalmente entidades deportivas (Dorna (Gran Premio de Motociclismo),

Unipublic (Vuelta Ciclista a España y vueltas de comunidades autónomas), hasta su evaluación.

Siguiendo a Carroggio, por lo general, la labor de una agencia específica de patrocinio es ofrecer servicios plenos, asesorando sobre la materia de patrocinio, diseñando, dirigiendo y desarrollando los planes de patrocinio, colaborando en la organización de eventos, ejecutando la acción de patrocinio a su vez que la integran en el plan de patrocinio, articulándolo con otras variables del marketing *mix*, etc.

En función del mercado, dentro de la especialización, encontramos empresas más técnicas que se están encargando de desarrollar tareas tan concretas como gestionar el *hospitality* de un evento deportivo para los patrocinadores o diseñar la organización de un evento especial con motivo del patrocinio del gran evento para reforzar o entablar relaciones con un público concreto.

En Internet existen dos portales especializados: www.tupatrocinio.com y www.mercadosport.com. Ambos se encargan de poner en contacto patrocinadores con proyectos que buscan su apoyo. Ofrecen noticias del sector e informes del mercado deportivo, pero no tienen la finalidad de ser exhaustivos en la muestra que publican.

Hay empresas que estudian posibles acciones de patrocinio y localizan potenciales patrocinados y les ofrecen acuerdos económicos de los que nutrirse. Hasta incluso, a veces corrigen las cantidades aportadas en beneficio de la parte respecto a las necesidades iniciales valoradas por el patrocinador para el desarrollo óptimo del proyecto deportivo, tanto a causa de una mayor experiencia organizativa y presupuestaria, como para asegurar un buen producto-patrocinio.

Aunque éstas son algunas de las tareas en las que se suelen involucrar las agencias de patrocinio, sus verdaderas funciones consisten en desarrollar la imagen del patrocinador mediante el apoyo de campañas publicitarias,

promociones y otros medios, es decir, se encargan de difundir y activar el patrocinio. En resumen, su objetivo principal es explotar el potencial publicitario del deporte.

Las dificultades prácticas del patrocinio deportivo condujeron a la aparición, ya en la década de los sesenta en EE.UU., de empresas especializadas en gestionar estos patrocinios de modo y manera que han profesionalizado dicha gestión. También existe una cierta especialización de las empresas en patrocinar éste o aquél deporte en función de sus intereses. Porque no siempre estos intereses son meramente publicitarios y cada empresa, según sus objetivos, tiende a patrocinar unos u otros eventos deportivos. El problema es encontrar aquél que se adecue a sus necesidades o deseos y el procedimiento para acceder a él. No aporta los mismos valores a una empresa el patrocinio de un equipo ciclista que el de los Juegos Olímpicos, si bien el primero suele ser sólo comercial, el segundo es de prestigio.

En España tenemos cada vez más agencias especializadas y agencias que prestan el servicio del patrocinio. En una investigación realizada entre el mes de enero y febrero de 2008 a una muestra de 97 agencias de toda España, encontramos que de las 62 que prestaban servicios plenos, 30.65% respondían que no gestionaban nada vinculado con esta técnica. En cuanto a las especializadas, con un total de 35 analizadas, el 11.43% contestaron que no hacían patrocinio, lo que sorprendió, pues fueron introducidas en la muestra por estar catalogadas en bases de datos como tales, o bien, aparecían en la búsqueda a través de *Google* por el descriptor: agencia de patrocinio o agencia especializada en patrocinio³¹.

³¹ La metodología empleada para obtener sus respuestas fue primero la recopilación de la muestra mediante la búsqueda en revistas de comunicación como *Estrategias*, *El Publicista*, *Anuncios*, *Estrategias*, etc. e Internet. Una vez divididas las agencias en dos categorías: servicios plenos y especializadas, se realizó otra búsqueda en Internet para corroborar la prestación del servicio entre su oferta. Después se hizo una llamada telefónica, y en caso de no existir este contacto, se enviaba un e-mail en el que se ratificaba la información que aparecía en las diferentes fuentes consultadas. Por teléfono se preguntaba directamente acerca de los servicios que la empresa prestaba a sus clientes. Si en la enumeración que nos hacían no nombraban el patrocinio lo registrábamos, y pasábamos a preguntar directamente si trabajan con algún aspecto vinculado al patrocinio. En caso de responder que sí, les pedíamos que nos aclararan en qué consistía su intervención.

Se está demandando una mayor profesionalización desde la perspectiva de los compradores, consultores, asesores, propietarios de patrocinio y vendedores (Jiffer, Roos, 1999).

En España, en el ámbito del patrocinio comercial en campos como el deportivo, la información sobre muchos aspectos relacionados con la técnica es virgen. No existe asociación institucionalizada, observatorios nacionales o plataforma alguna que canalice las operaciones de patrocinio desde la perspectiva comercial, que contenga como miembros a las agencias y/ o medios que prestan servicios de patrocinio en nuestro país, realicen estudios sobre el sector, etc. AEDME, la Asociación española para el desarrollo del mecenazgo empresarial (www.aedme.org) promovía servicios a sus socios con el fin de facilitar y enriquecer su actividad en el desarrollo de acciones de mecenazgo y patrocinio, pero enmarcadas en su responsabilidad social corporativa. Por tanto, su enfoque no era tan lucrativo como el patrocinio deportivo. No disponían de definiciones de términos, ni de los entes que tomaban parte en una acción de patrocinio. No es como otras asociaciones como por ejemplo la Asociación de Agencias de Marketing Directo e Interactivo que realiza estudios sobre la publicidad en medios interactivos, donde fija las características del cliente en función de distintos criterios. También establece ranking de agencias de marketing interactivo, etc. Sólo disponemos de www.tupatrocinio.com, www.managingsport.com que son portales especializados en patrocinio y RSC, en el caso del primero, donde se ofertan y demandan patrocinios; y el segundo caso se trata de una Web site donde se puede acceder a información muy diversa vinculada con la gestión del deporte, desde noticias, entrevistas, campañas deportivas, informes y documentos variados, etc.

En aquellos casos que no disponíamos de número de teléfono, enviábamos un e-mail en el que les preguntábamos lo mismo que verbalmente, pero por escrito (véase Anexo). Una vez preguntadas todas las empresas que conformaban la base de datos, se procedió al siguiente paso de la investigación que consistía en conocer de manera pormenorizada cómo gestionaban el patrocinio para sus clientes, si empleaban herramientas específicas que les permitían sistematizar su trabajo, entre otras cuestiones.

En cambio, en Europa como en el resto de continentes, sí se da la presencia de estos entes. A nivel europeo, contamos desde 2003 con la Asociación Europea de Patrocinio, *The European Sponsorship Association* (ESA), cuya página corporativa es www.sponsorship.org. La ESA incluye todo tipo de patrocinios, desde deportivo, retransmisiones, artes y cultura, como música, medioambiente y ONG's.

La ESA está integrada por patrocinadores, agencias (de patrocinio, de publicidad, de relaciones públicas, de promoción, de medios, de investigación, de reclutamiento y consultores *free lance*); asesorías profesionales (legal, seguros, contabilidad); proveedores (sedes, eventos, hospitalidad, equipamiento, diseño); titulares de derechos (organismos de gobierno, ONG's). Y presenta un *ranking* de agencias líderes³².

Un aspecto interesante es que reconocen las acciones de patrocinio realizadas a socios empresarios, clientes y distribuidores; proyectos de patrocinio centrados en RSC, objetivos educativos y medioambientales, patrocinios dirigidos a alcanzar a clientes reales y potenciales, proyectos de patrocinio centrados en los miembros *staff* y los patrocinios de carácter internacional (proyectos cuyo ámbito de alcance son como mínimo 3 países y que refleja actividades basadas en al menos 1 mercado europeo).

Fuera de Europa hay diversas asociaciones centradas en patrocinio. En Australia, un país donde hay mucho interés por esta técnica tiene a *The Australian Sponsorship Marketing Association*³³, fundada en 1993 para apoyar a todos los miembros de la industria del patrocinio: patrocinadores corporativos, agencias, consultoras de patrocinio y organizaciones que buscan patrocinio. Proporciona una base de redes a sus socios para que aprendan en seminarios y congresos.

³² Está compuesto por un total de 16 agencias: 20 knots, Active sports Marketing, Bell Pottinger Sport and sponsorship, Conexus Precision, GCI, Havas Sport, Imediasport, MEC Sponsorship, Nords Porter Novelli, OC Group Property, Octagon, Pitch PR, S&B, Velocity Sports and Entertainment, SBI, WSM.

³³ Véase www.asma.com.au

Los miembros de esta asociación cubren todos los sectores de la industria: especialistas en Responsabilidad Social Corporativa y marketing relacional con una causa, directores y gestores de patrocinio de empresas y gubernamentales, gestores de eventos, representantes de medios, agencias de medición, agencias de publicidad, relaciones públicas y patrocinio, buscadores de patrocinio, estrategias de patrocinio, proveedores, agencias de obtención, etc.

La autoridad mundial en patrocinio es IEG³⁴. Realiza investigaciones muy útiles sobre qué anunciante invierte más, estado de la situación... en los Estados Unidos.

Otras asociaciones de interés son *The Sponsorship Association of Asia* (véase www.sponsorshipassociation.asia) y *The American Marketing Association* (véase www.marketingpower.com). Esta última, aunque más generalista, tiene incluido el patrocinio entre los temas que trata.

2.2.3.- El patrocinio como actitud corporativa.

2.2.3.1.- Motivaciones del uso del Patrocinio.

2.2.3.1.1.- Motivaciones racionales y motivaciones emocionales.

Las compañías que se convierten en patrocinadoras o cualquier otra categoría de colaboración lo hacen por diversos motivos. Las razones que conducen a las compañías a patrocinar el deporte dependen de varios objetivos y preferencias empresariales, las cuales pueden variar debido al nivel de implicación de cada empresa. Estos argumentos que les empujan a unirse a un evento, acontecimiento, equipo, club, deportista...se pueden agrupar en dos grandes grupos: **motivaciones emocionales y motivaciones racionales**.

Una empresa puede ser patrocinadora sin integrar la técnica en su plan general, lo que demuestra que la causa que le ha conducido a hacerlo es emocional, el interés personal hacia el tipo de actividad patrocinada, por

³⁴ Véase www.sponsorship.com

amistad o relaciones comerciales a las que no se puede dejar de respaldar o por presiones políticas, llamado este último por los profesionales españoles del sector “impuesto revolucionario”. “Las empresas compran muchos patrocinios por razones “blandas”” y aclara: “Las preferencias personales del presidente ejecutivo siguen interfiriendo con lo que deberían ser unas estrictas decisiones comerciales (...)”. Y esto sucede porque “El patrocinio es la única área de importancia de la actividad de una empresa que suele seguir bajo la influencia de los estilos de vida de la alta dirección” (Sleight, 1992, p. 39).

Desconocemos las causas reales por las que las empresas que vamos a comentar decidieron patrocinar esos eventos, pero su unión precisa de argumentos que la expliquen. Con esto queremos decir que cuando una compañía, apoya a un patrocinado y la decisión no está respaldada de argumentos lógicos, resulta complicado entender su asociación.

Ros Casares patrocina el equipo femenino de baloncesto valenciano con el mismo nombre, ahora llamado Ciudad Ros Casares. Esta organización dedicada al servicio y distribución de productos relacionados con el acero decidió vincularse con este equipo, rompiendo la lógica de la búsqueda de patrocinios acordes con la compañía tratando de impactar a su público objetivo.

Revilla es otro caso. Patrocinó en la década de los 80 a un equipo de fútbol sala. El perfil de los seguidores de esta modalidad deportiva no encajaba con las amas de casa que decidían qué productos componían su cesta de la compra.

Würth³⁵ es patrocinadora desde 2003 de los árbitros profesionales que participan en la Primera y en la Segunda división de la LFP. Muchos seguidores del fútbol español pueden saber que esta empresa colaboraba con este patrocinio, pero, ¿cuántos de ellos saben a qué se dedica esta compañía? Esto es, en este caso, sí puede impactar al *target group* de la empresa, pero el no activar el patrocinio, provocó que pocos recordaran la marca y realizaran las

³⁵ Empresa dedicada a la comercialización de productos para la fijación y el montaje en los sectores de automoción, madera, metal, industria y construcción.

asociaciones pertinentes. Para Juan Ramírez Codina, Director General de Würth España, el patrocinio de los árbitros es un patrocinio de calidad, diferente, neutral. Adjetivos que valora la compañía, pero que por la falta de conocimiento acerca de su negocio empresarial, es difícil vincularla a la imagen de esta empresa (Egido, 2007).

Aquellas empresas que patrocinan por primera vez, pero pretenden añadir esta técnica junto al resto que emplean, no deben tomar ninguna decisión con respecto a ella basándose en preferencias individuales. Al contrario, las decisiones importantes deberían tomarse mucho antes de analizar las oportunidades concretas del patrocinio, deberían determinar los requisitos sin tener un proyecto en mente, y debería ser un asunto de la política de marketing de la empresa.

En otras ocasiones, deja de ser una causa sentimental y pasa a ser una decisión estratégica y por tanto, racional.

La decisión debería tomarse normalmente por la dirección con la activa participación del director comercial y del director general. Una vez decidida la posición de la empresa sobre el empleo del patrocinio, las decisiones estratégicas sobre su utilización en casos particulares podrán tomarse a los respectivos niveles de empresa, división o marca (Sleight, p. 43).

Es decir, que si el patrocinador activa el patrocinio mediante una acción de relaciones públicas, tendrá que desarrollar una política mediante la que se informe a cualquier miembro de la empresa sobre el patrocinio, los recursos con los que se cuenta y las áreas implicadas.

Un patrocinador centra su interés en el patrocinio por la necesidad de diferenciarse del resto de empresas de la competencia y del mercado en general. Distinción que permite a la compañía contribuir en su posicionamiento, así como actuar en caso de existir fuertes impactos negativos sobre su imagen, siendo el tiempo y la coherencia entre el mensaje y las actuaciones a desarrollar la clave para conseguir la credibilidad por parte del público objetivo.

El patrocinio deportivo ha demostrado ser un método efectivo para desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Amis, Pant, Slack (1997); Pitts; Stotlar (1996)). Thompson y Strickland (1998, p. 134), lo entienden como tal: "las estrategias de negocios son una base de ventaja competitiva sólida". De hecho, afirman que "una compañía tiene una ventaja competitiva siempre que tenga un margen sobre los rivales para captar la atención de los clientes y pueda defenderse contra fuerzas competitivas".

Una variedad de estrategias ofensivas y defensivas están disponibles para crear y mantener una ventaja competitiva. Entre algunas de ellas, estos autores destacan las promociones de ventas, la demostración de productos y las comunicaciones dirigidas al consumidor/ distribuidor. (Thompson, Strickland, 1998). Es decir, que todas aquellas empresas que gestionan activamente el patrocinio y han tenido éxito en diferenciar sus marcas de la competencia, han añadido valor financiero a sus marcas (Cornwell, Roy, Steinard, 2001). Por lo que se ha demostrado que las empresas necesitan tener una política de patrocinio para que la gestión aporte los resultados esperados. Y además, debe activar la explotación del patrocinio para conseguir la mayor extensión posible de la asociación.

Mediante el patrocinio las empresas pueden impactar en un público objetivo, saturado de mensajes comerciales. El evento patrocinado se utiliza como medio a través del cual las marcas llegan a los asistentes y no asistentes, transmitiendo un mensaje sutil. El problema lo encontrarán si en dicho acontecimiento son muchas las marcas que participan en él, puesto que huyendo de la saturación de los medios convencionales, se entra en otra masificación.

Toda empresa debe plantearse, si desea invertir en patrocinio, el establecer una política de patrocinio comprensible por el público. De esta manera, los destinatarios de los eventos patrocinados serán capaces de construir las conexiones pertinentes entre las diferentes actividades que patrocina la compañía. Por ello, una firma debe estudiar qué tipo de evento

debe patrocinar, a qué audiencias quiere hacer llegar su mensaje, el número de actividades a patrocinar que puede asumir y la categoría del patrocinio. Los pasos de la gestión podrán ser seguidos por todas las empresas, pero cada una de ellas, con sus particularidades los deberá hacer propios y los adaptará a sus necesidades.

Los **eventos elegidos** por la empresa suelen ser elegidos porque **coincide la audiencia objetivo** de la actividad con el mercado objetivo de la marca patrocinadora o porque existe una **funcionalidad similar** entre el producto o servicio y la actividad desarrollada en el evento. En este segundo caso nos referimos a que, en ocasiones, se estudia si el producto puede ser utilizado en el evento y además de darlo a conocer, se muestra cómo se emplea, es decir, se constata su funcionamiento *in situ* y el resultado que proporciona (por ejemplo, los patrocinadores técnicos como los fabricantes de elementos deportivos ceden a los patrocinados aquello que necesiten para la práctica de su actividad, Nike e indumentaria deportiva de tenistas, jugadores de fútbol...). Otro motivo que debería conducir a una firma involucrarse con el patrocinio es que a través de la actividad se pueden **alcanzar los objetivos** de comunicación que pretende la corporación. Del evento, actividad, deportista... se desprenden unos **valores** que deben casar con los que la empresa patrocinadora se **asocia** o quiere hacerlo, es otro aspecto a considerar antes de patrocinar.

La duración de la vinculación de este tipo de patrocinios suele ser mayor en estos casos que cuando se patrocina sin conocimiento de la técnica. Los profesionales indican que, como mínimo, una marca necesita estar apoyando un evento para conseguir sus objetivos por un periodo de 3 años. La razón de ser 3 años y no menos es, según ellos, que el primer año sirve para aprender a relacionarse las dos partes; durante el segundo se intentan mejorar aquellos aspectos que han fallado y a partir de la tercera temporada es cuando el patrocinador empieza a contemplar los verdaderos resultados de la operación. Si una firma sólo patrocina eventos puntuales y de celebración única, será complicado que pueda cotejar la efectividad y saber qué actividad es más ventajosa. Si surge la oportunidad de patrocinar un evento puntual, pero es

acorde con los objetivos del patrocinador y con la identidad corporativa, puede resultar un acierto. TAU Cerámica patrocinó el baloncesto durante 23 años (hasta 2009) y 11 la vela. Tanto tiempo permite una elevada asociación de la marca en estas modalidades deportivas por parte de toda la sociedad española.

Otro motivo que conducen a las empresas a apoyar un evento puede ser la **presencia de incentivos fiscales**, es decir, que la corporación consiga desgravarse un porcentaje de la cantidad patrocinada bien por apoyar un evento declarado de utilidad pública según la Ley de Fundaciones³⁶, bien por patrocinar una fundación deportiva, federación deportiva española y autonómica u ONG. Y también porque la firma quiere transmitir a la sociedad en general y a su público en particular su código de comportamiento bajo el concepto de Responsabilidad Social Corporativa imbuido del espíritu de devolver a la sociedad parte de los beneficios en términos de acción social.

Hay firmas que uniéndose a eventos de cierto reconocimiento y aprecio social consiguen beneficiarse, pues con esta asociación, los sentimientos que el público traslada al patrocinado los transfiere inconscientemente. O en caso de no ser una marca conocida, el estar en un acontecimiento con renombre, permite que poco a poco se vaya introduciendo en el mercado. Hay una serie de factores que contribuirán a que se haga efectivo como el **ajuste y congruencia** entre las partes³⁷, el uso de la activación de patrocinio, estar asociados por un periodo mínimo de 3 años, etc.

³⁶ Puede deducirse de la cuota del IRPF o del Impuesto de Sociedades. Véase la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo y la Ley 35/2006, de 28 de noviembre del Impuesto sobre la Renta de las personas físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre sociedades.

³⁷ La congruencia entre las partes se ha estudiado desde la **Teoría de la Congruencia**, que pertenece a las Teorías de la Personalidad, concretamente a la teoría del Autoconcepto (teoría individual de la personalidad). Trabaja el grado en el que **un consumidor preferirá determinados productos o marcas porque considera que las imágenes de los mismos son compatibles con la opinión que tiene de sí mismo o con lo que le gustaría ser**. La aplicación de esta teoría se basa en 4 puntos: **1) Los consumidores perciben los productos o marcas como portadoras de imágenes o significado simbólico; 2) La ostentación y el uso de estos símbolos sirven al individuo para definir y mejorar su autoconcepto para sí mismo y para los demás; 3) El comportamiento de los individuos estará motivado para que mejore su autoconcepto mediante el consumo de bienes como símbolos; 4) Las marcas que se preferirán son las que el consumidor percibe como transmisores de imágenes compatibles con su autoconcepto**. Las marcas favoritas son identificadas al comparar su autoimagen con su percepción de las diversas imágenes de marca. Es decir, que cuanto mayor sea la congruencia marca-autoimagen, mayor preferencia tendrá la marca y, por tanto, mayor la posibilidad de compra.

Estos son algunos de los principales componentes a examinar por una empresa potencialmente patrocinadora.

2.2.3.2.- Objetivos del Patrocinio.

En los 80 no había habido ningún caso o investigación que estableciera claramente los objetivos a alcanzar con el patrocinio de actividades, como tampoco herramientas o procedimientos para medir su efectividad. La gran mayoría de trabajos eran de tipo descriptivo y no profundizaban en conocer el grado de adecuación entre los diferentes objetivos planificados, los beneficios esperados y el tipo de patrocinio seleccionado (Cornwell, Maignan, 1998).

Es evidente que toda empresa debe empezar a patrocinar disponiendo de un enfoque coherente y estructurado de gestión del gasto del patrocinio mediante la aplicación de una propuesta de gestión por objetivos. Establecer los objetivos es considerado por Meenaghan como la piedra angular de la gestión del patrocinio (Meenaghan, 1983). Aún así, Javalgi, Traylor, Gross y Lampman (1994) observaron en un estudio sobre 87 compañías que estaban vinculadas con el patrocinio que todas ellas fijaban los tipos de eventos a patrocinar y la cobertura geográfica de éstos. Las audiencias objetivo se describían en términos demográficos y los objetivos eran vagos.

Gran parte de la investigación del patrocinio deportivo se ha centrado en los motivos y los objetivos que persigue la firma patrocinadora (Apostolopoulos, Papadimitriou (2004); Ludwig, Karabetsos (1999); Cornwell, Maignan (1998); Mount, Niro (1995); Marshall, Cook (1992); Witcher, Craigen, Culligan, Harvey (1991); Hoek, Gendall, West (1990); Otker (1988)). Estos estudios han tratado de conocer cuáles son las diferencias entre los objetivos comerciales (Tomasini, Frye, Stotlar (2004); Thwaites (1995); Abratt, Clayton, Pitt (1987)) y los filantrópicos o institucionales (Ferrand et al. (2007)).

Ha adquirido gran importancia la labor de fijar objetivos del patrocinio antes de iniciar el proyecto y conseguir que éstos sean acordes a los objetivos

generales de la empresa, porque se necesita justificar el retorno de su inversión (ROI) o el retorno por objetivos (ROO), al no ser el motivo sentimental el que empuja al patrocinador a apoyar un acontecimiento (Sawyer, 1997). Sin embargo, este enfoque ha dado lugar a dirigir un mayor interés en el balance corporativo o en la capacidad para impulsar las ventas (Stotlar, 1996). Este examen del gasto corporativo trae como consecuencia un planteamiento en el que impera la mentalidad para los negocios y la base lógica, más que el fomento del interés personal del ejecutivo (Sawyer, 1997). Además, el aumento de la financiación en patrocinio deportivo exige la necesidad de justificar cada uno de los gastos realizados en él (Seaver, 1996).

Hay que establecer objetivos claros y medibles. La fijación de objetivos de patrocinio claros y ajustados a la ejecución del patrocinio, permite el desarrollo de un criterio estratégico de selección claro para el patrocinio. Este enfoque ofrece una oportunidad para poder realizar una evaluación efectiva del éxito del patrocinio (Kuzma, Shanklin y McCally (1993)).

“Las comunicaciones de marketing deberían fijarse en términos precisos, los niveles de presupuesto deberían establecerse como consecuencia de estos objetivos y los resultados deberían evaluarse en términos de los objetivos establecidos. La gestión práctica del patrocinio se encuentra muy lejos del nivel recomendado de rigor en el establecimiento de objetivos y, por definición, en el enfoque formal para evaluar” (Meenaghan, 1983, p. 47).

Una de las críticas académicas más comunes es que las compañías “no prestan atención a fijar los objetivos adecuadamente y también carecen de estrategias cuando se ponen a ello”. El patrocinio “merece fijar objetivos adecuadamente y planificar para que ese valor único disponible sea entendido” (McDonald, 1991, p. 37).

Ha sido sugerido que las empresas son pragmáticas con sus enfoques (Chadwick, Thwaites (2005)) y la carencia de un enfoque estratégico perjudica las oportunidades para ganar ventaja competitiva a través del patrocinio (Fahy, Farrelly, Quester (2004)). Las recomendaciones para que se dé una buena práctica a la hora de fijar objetivos incluyen establecerlos de manera específica

y que sean cuantificables, el uso de enfoques estratégicos constantes y tácticos, instaurar fines que reflejen objetivos de comunicación y de marketing genéricos y formular objetivos apropiados para los mercados objetivos (Arthur, Scott, Woods, Booker (1998); Chadwick, Thwaites (2005); Miles (2000)).

La mejor práctica del patrocinio no sólo debería tener un objetivo cuantificado, sino que tendría también que dirigirse a una audiencia específica en un periodo de tiempo concreto. Por ejemplo, incrementar entre el 25 y el 45% el nivel de conocimiento de marca entre gente de entre 18 y 24 años, durante los siguientes cuatro meses. Por lo que concluimos que, para fijar un objetivo de patrocinio bien articulado, éste debe contener:

- La variable de marketing que se pretende alcanzar, por ejemplo, incrementar el conocimiento de marca.
- Un público objetivo específico.
- Un periodo de tiempo que determine el plazo para alcanzarlo.
- Cuantificar la cantidad a conseguir.

Farrelly (2005) y Berrett (1993) sugirieron que el patrocinio se usa muy a menudo por las empresas para alcanzar objetivos múltiples. Otros como Irwin y Sutton (1994) y Crompton (2004) están de acuerdo. Este hecho dificulta la labor, especialmente, de su evaluación.

Es esencial para los fines del patrocinio que se realice un ajuste de los extensos objetivos de la estrategia general de comunicación de la empresa (Howard, Crompton (1995)). El patrocinio cuenta con la capacidad de alcanzar objetivos específicos como una manera eficiente para diferenciar al patrocinador de los competidores³⁸.

Empíricamente, se ha demostrado que los objetivos se mezclarán y serán variados (Gilbert (1988); Irwin, Asimakopoulos (1992); Thwaites, Carruthers (1994)), y múltiples, lo que se considera una característica común del patrocinio (Meenaghan (1983)). Esto proviene de los diferentes objetivos

³⁸ Véase Fahy, Farrelly, Quester (2004); Amis, Slack, Berrett (1999); Arthur, Scott, Woods, Booker (1998).

corporativos y las estrategias de marketing, cuotas de mercado diferentes, mercados, posicionamientos (Cordeiro, Qua, Smart, Shah (2005)) y diferentes fases en el ciclo de vida de un producto o servicio (Lough, Irwin (2001)). Mientras que la introducción de los medios, objetivos de ventas y marketing han recomendado siempre un foco que subyace sobre los objetivos de marketing. Chadwick y Thwaites (2004) apuntan que el incremento del patrocinio se ha visto como “un vehículo estratégico” a través del cual se puede aplicar un grupo amplio de objetivos como los objetivos de comunicación, los objetivos de marketing relacional, redes de objetivos y objetivos recurso.

Dependiendo de las necesidades de una organización, los objetivos que se fijen cambiarán. Lo que se pretenda alcanzar condicionará la elección del tipo de evento a apoyar. Bello (1987) apuntó algunos de los objetivos que ciertos eventos permiten conseguir:

OBJETIVO	EVENTO			
	DEPORTE	CULTURA	CLÁSICO	POP-ROCK
Imagen		Si		
Relac. Intitucionales	si	Si	si	
Conocimiento producto	si			si
Motivación empleados	si			si
Posicionamiento producto	si			si
Conocimiento corporativo		si	si	

Tabla 32. Objetivos a alcanzar según la actividad a patrocinar. Fuente: Bello, L. (1987).

Los objetivos de patrocinio deben definirse en consonancia con los objetivos de marketing y comunicación que ya tiene establecidos la empresa³⁹.

Varios estudios han investigado por qué las empresas se vinculan con el patrocinio y en el tipo de actividad que seleccionan. Algunos de estos trabajos

³⁹ Véase Sleight, S. (1992). *Patrocinadores. Nuevo y eficaz sistema de marketing*. Barcelona: McGraw Hill; Irwin, R. L.; Asimakopoulus, M.K. (1992). “An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposals”. *Sport Marketing Quarterly*, 1, (2), pp. 43-50; Abratt, R.; Grobler, R. S. (1989). “The evaluation of sports sponsorships”. *International Journal of Advertising*, 8, pp. 351-362; Howard, D.; Crompton, J.L. (1995). *Financing sport*. Sport Management Library, Morgantown West Virginia: Fitness Information Technology, Inc.; Cervera, A.; Cuadrado, M. (1996). “El patrocinio como herramienta integrada en la gestión del marketing. Una aproximación al ámbito cultural”, pp. 707-717. En Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (1996). *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, Vol. IB. Granada: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

son los de Quinn (1982), Abratt, Clayton y Pitt (1987), Scott y Suchard (1992), Arthur (1999), Stotlar (1999), Carter y Wilkinson (2000).

Quinn (1982) realizó uno de los primeros exámenes a las razones por las cuales las compañías aceptaban acuerdos de patrocinio. Descubrió que uno de los principales motivos era el hecho de que daban respuesta a las peticiones que recibían.

Abratt et al. (1987) investigaron por qué 45 empresas de Sud África empleaban el patrocinio como parte de su estrategia de comunicación. La gran mayoría argumentaron que patrocinaban por la cobertura que conseguían por parte de los medios y por que promocionaban su imagen corporativa.

Scott y Suchard (1992) centraron su estudio en empresas australianas, las cuales, apoyaban una actividad mediante el patrocinio por la actuación que tenía la firma en el acontecimiento permitiéndoles conseguir conocimiento de la empresa o del producto entre el público objetivo y las relaciones que establecían con los clientes mediante las actividades de hospitality que diseñaban para ellos. Estos resultados demostraron que la cobertura en medios no tenía el peso suficiente sobre las decisiones de los gestores para destinar sus recursos económicos al patrocinio. Las soluciones de este trabajo estuvieron afectadas por el contexto del momento, caracterizado por ser un periodo en el que las empresas estaban cada vez más interesadas en conseguir incrementos de ventas mediante el patrocinio.

Arthur (1999) también examinó el proceso de toma de decisión con respecto al patrocinio deportivo en Australia. Fueron aumentar el conocimiento de marca, el conocimiento de la compañía y el posicionamiento de marca los objetivos más señalados por los ejecutivos encuestados. Estos resultados repitieron los obtenidos por Scott y Suchard (1992) en los que el conocimiento de marca y de la empresa eran los más citados al vincularse al patrocinio. Mientras que la cobertura en medios no se encontraba entre los primeros puestos de la lista de objetivos del patrocinio.

Stotlar (1999) presentó en su estudio basado en empresas norteamericanas que mediante el patrocinio se pueden crear nuevos clientes, incrementar las ventas, generar oportunidades de *hospitality* e integrarlo en la estrategia de marketing. Según Stotlar, era la capacidad para crear nuevos clientes la respuesta más popular entre las empresas encuestadas. Conclusión dispar a la proporcionada por Arthur (1999) que manifestó el incremento del conocimiento de marca como el objetivo principal.

Carter y Wilkinson (2000) dirigieron una investigación en la que encuestaron a miembros de las 25 empresas que formaban parte del Comité de Organización de los Juegos Olímpicos. Estos son los objetivos que perseguían estas empresas siguiendo un orden de importancia: 1. Incrementar la moral de los empleados; 2. Mostrar un producto o línea de producto; 3. Impactar en audiencias específicas; 4. Mejorar la imagen de la comunidad con respecto a la marca o la compañía; 5. Incrementar el conocimiento de marca; 6. Aumentar los beneficios (Carter, Wilkinson, 2000, p. 177).

Así pues, los resultados de Carter y Wilkinson contradicen los presentados por Arthur (1999) y Scott y Suchard (1992).

De manera genérica, diremos que hay dos niveles de objetivos de patrocinio, los relacionados con el producto o marca y los corporativos.

Los resultados más recientes publicados por IEG (2009) reflejan los siguientes objetivos como las principales causas que los conducen a patrocinar: 1) Incrementar la lealtad hacia la marca; 2) Crear conocimiento/visibilidad; 3) Cambiar o reforzar la imagen; 4) Generar tráfico al punto de venta; 5) Estimular las ventas, la prueba o el uso; 6) Entregar muestras para dar a conocer nuevos productos/ servicios; 7) Mostrar la implicación de la compañía y/o su responsabilidad social corporativa; 8) Entretener a los clientes; 9) Obtener derechos de venta; 10) Vender al patrocinado; 11) Generar redes con los copatrocinadores; 12) Incentivar a la fuerza de ventas; 13) Animar a los empleados, 14) Conseguir bases de datos, etc.

Como podemos advertir, resulta complejo encontrar una coherente y adecuada sistematización de los objetivos del patrocinio deportivo. En este contexto seleccionamos las siguientes tipologías de objetivos de patrocinio, ordenadas cronológicamente, cuyo fin es ilustrar las metas que prefijaban los empresarios en sus proyectos de patrocinio:

AÑO	AUTOR	TIPOLOGÍA OBJETIVOS
2007	Ferrand, Camps, Torrigiani	<p>1. Comunicación comercial Dar credibilidad productos y servicios. Desarrollar la notoriedad. Gestionar la imagen y desarrollar la calidad percibida. Generar un sentimiento de valor o benignidad y actitud favorables. Dinamizar, provocar emulación. Crear o reforzar las relaciones. Aumentar las ventas.</p> <p>2. Comunicación Institucional a. Tranquilizar a los actores del mundo de las finanzas. b. Demostrar su ciudadanía y legitimar unos resultados corporativos. c. Desarrollar sus relaciones con la comunidad local. d. Promover la cultura de empresa, reforzar la cohesión interna y estimular la motivación del personal de la empresa. e. Mejorar la contratación de personal.</p>
2005	Cordeiro et al.	<p>1. Objetivos mediáticos 2. Objetivos corporativos generales 3. Objetivos de marketing (producto/ marca) 4. Objetivos de ventas</p>
1999	Ludwig, Karabetsos	<p>a. Obtención de la exclusividad en la categoría de producto. b. Aumento de notoriedad. c. Aumento de las ventas. d. Creación o cambio de imagen. e. Repercusiones en los medios de comunicación. f. Aprovechar de una oportunidad única de hospitalidad. g. Aumento de la cuota de mercado. h. Alcanzar los segmentos de mercado específicos. i. Demostrar su valor. j. Reforzar las relaciones entre los empleados. l. Seguir la tradición olímpica.</p>
1999	Sá, Sá	<p>a. Crear identidad. b. Aumentar la notoriedad. c. Obtener referencias en los medios. d. Motivar a los colaboradores. e. Mejorar la comunicación interna. f. Identificar públicos objetivos. g. Realizar promoción de ventas. h. Establecer relaciones business to business. i. Establecer relaciones con la comunidad. j. Aumentar las ventas. k. Realizar demostraciones de producto. l. Lanzar producto al mercado. ll. Estimular las acciones en el punto de venta. m. Conseguir nuevos canales de distribución.</p>
1998	Bigné	<p>1. Notoriedad. 2. Imagen 3. Objetivos asociados: a. Objetivos relacionados con los de publicidad. b. Objetivos relacionados con los de promoción de venta. c. Objetivos relacionados con los de relaciones públicas. d. Objetivos relacionados con los objetivos de marketing.</p>

1997	Lainson	<p>a. Conseguir ventas. a.1. Generar entretenimiento a los clientes. a.2. Dar muestras de producto y realizar cupones: acción promocional. a.3. Demostraciones del producto. a.4. Ventas en el lugar de celebración. a.5. Lista de mailings. a.6. Contactos empresariales.</p> <p>b. Promocionar la marca. b.1. Promociones dirigidas al canal de distribución para generar tráfico al punto de venta. b.2. Incentivar a la compra del producto.</p> <p>c. Publicitar la marca. c.1. Conseguir notoriedad de marca. c.2. Conseguir conocimiento de marca. c.3. Alcanzar a un <i>target</i> específico. c.4. Generar imagen de marca. c.5. Conseguir presencia de y con los deportistas.</p> <p>d. Realizar acciones de RR. PP.</p> <p>e. Incentivar a los empleados</p> <p>f. Establecer o mantener las relaciones con la comunidad</p> <p>g. Impactar a los ejecutivos</p> <p>h. Facilitar la labor de contratación</p> <p>i. Incrementar la implicación del consumidor</p>
1997	Wood Schmader, Jackson	<p>a. Mejorar la imagen/ cambiar la actitud del consumidor. b. Conseguir ventas. c. Crear <i>publicity</i> positiva/ Obtener visibilidad. d. Diferenciación de los competidores. e. Contribuir con la comunidad como buen ciudadano.</p>
1996	Mattheus	<p>1. Objetivos corporativos 2. Objetivos de productos o marca.</p>
1995	Porras	<p>1. Objetivos de marketing a. la imagen de marca de los productos y servicios. 2. Objetivos de comunicación corporativa a. Obtener notoriedad b. Lograr una imagen corporativa definida y eficaz.</p>
1994	Ziegchang	<p>1. Económicos a. Aumentar las ventas/ cuota de mercado. 2. Objetivos psicográficos a. Aumentar el conocimiento del producto. b. Mejorar y mantener la responsabilidad social. c. Mejorar las relaciones con los clientes. d. Motivar el entusiasmo en los colaboradores. e. Mejorar las relaciones empresariales, con los consumidores y las relaciones VIP.</p>
1994	Crompton	<p>a. Incrementar la notoriedad. b. Incrementar el conocimiento. c. Mejorar la imagen. d. Prueba del producto o ventas. e. Oportunidades de hospitality.</p>
1994	Brooks	<p>1. Estratégicos a. Mejorar la notoriedad. b. Mejorar la imagen. c. Combatir publicidad negativa. d. Desarrollar canales de distribución. e. Alcanzar nuevos segmentos de mercado. f. Hacer frente a competidores. g. Ganar conocimiento en un mercado dominado por las grandes compañías. h. Desarrollar una relación entre el consumidor y los empleados. 2. Tácticos (relacionados con las ventas) a. Promover compras repetidas. b. Extender el presupuesto de comunicación.</p>

		<p>c.Promover a usuarios variados. d.Promover la compra de múltiples unidades. e.Aumentar las actividades de merchandising.</p>
1993	Andrés, J.	<p>a.Conocimiento del producto. b.Notoriedad. c.Imagen de marca. d.Posicionamiento adecuado.</p>
1993	Sandler, Shani	<p>1. Objetivos corporativos a. Todo lo que esté relacionado con la imagen. 2. Objetivos de marketing a. Realizar promociones de marca. b. Realizar promociones de venta. 3. Objetivos mediáticos a. Alcanzar mercados objetivos. b. Conseguir eficiencia del coste.</p>
1992	Irwin, Asimakopoulus	<p>1.Objetivos relacionados con la empresa a. Aumentar la notoriedad general de la empresa. b.Mejorar la imagen de marca. c.Alterar la percepción pública de la empresa. d.Relaciones con la comunidad. e.Construir relaciones empresariales y de buena voluntad. f.Mejorar las relaciones de los trabajadores y su motivación. 2. Objetivos relacionados con el producto/marca de la empresa. a.Aumentar la notoriedad junto a los públicos objetivos. b.Crear imagen dentro de la población objetivo (posicionamiento). c.Aumentar las ventas. d.Bloquear a los competidores.</p>
1991	Crowley	<p>a. Conocimiento de marca o de la organización. b. Exposición de la marca/ organización. c. Cobertura mediática. d. Incremento de ventas e. Relaciones con la comunidad y con las actividades que forman parte del estilo de vida de los consumidores.</p>
1989	Sleight	<p>a.Dar a conocer o reforzar el conocimiento de la empresa. b.Dar a conocer o reforzar el conocimiento de la marca. c.Reforzar o ajustar la imagen de la empresa. d.Reforzar o ajustar los valores de la marca. e.Colocar una marca en un nuevo sector del mercado. f.Llegar a unas audiencias concretas para la marca o la empresa. g.Crear oportunidades de ventas o distribución. h.Prestar apoyo a las campañas de publicidad de marca.</p>
1988	Gardner, Shuman	<p>a.Aumentar la notoriedad. b.Mejorar la imagen. c.Conseguir o mejorar la reputación de la empresa. d.Alcanzar notoriedad entre los potenciales inversores. e.Espíritu de cooperación y entusiasmo.</p>
1987	Roca	<p>1. Objetivos Generales a. Mejorar notoriedad empresa. b. Mejorar imagen empresa o modificar la percepción actual que tiene el público. c. Crear actitud positiva en los líderes de opinión. d. Ayudar a atraer personal cualificado. e. Contrarrestar una publicidad contraria o negativa. f. Ayudar a mejorar las relaciones internas. g. Mejorar la implantación local de la empresa. 2. Objetivos relacionados con el producto a. Mejorar la notoriedad. b. Mejorar la imagen. c. Mejorar la opinión del público del producto/ marca. 3. Objetivos de venta a. Posibilidad para tabacos y bebidas alcohólicas. b. Promoción de ventas en los casos de los productos directamente relacionados con el deporte patrocinado. c. Sponsorship y las RR. PP.</p>

		4. Objetivos de cobertura por los medios a. Presentación o no en los medios. b. Qué tipo de medios: Tv, radio, prensa, revistas generales o especializadas. c. Qué tipo de mensajes se pueden lograr: notoriedad o imagen; qué contenido; cuánto tiempo: antes, durante y después del evento.
1983	Meenaghan, J. A.	1. Objetivos empresariales a. Relaciones con la Comunidad. b. Aumentar la notoriedad de la empresa. c. Alterar las percepciones públicas. d. Construir buenas relaciones entre los líderes de opinión y los agentes que deciden. e. Reasegurar las orientaciones de los políticos y los <i>stakeholders</i> . f. Contradecir publicidad adversa. g. Ayudar a las relaciones de <i>staff</i> . h. Asistir al reclutamiento de <i>staff</i> . i. Identificarse con un segmento particular del mercado. j. Facilitar argumentos para los vendedores. 2. Objetivos relacionados con el producto 3. Objetivos de ventas 4. Cobertura por parte de los medios 5. Hospitalidad con los invitados 6. Objetivos Personales

Tabla 33: Tipología de Objetivos según varios autores. Fuente: Elaboración propia.

La literatura de marketing ha prestado considerable atención a los objetivos más importantes que se debe plantear una empresa cuando se involucra en una relación de patrocinio (Apostolopoulou, Papadimitriou, 2004).

Mejorar la imagen corporativa e incrementar el conocimiento de marca son los beneficios más frecuentemente identificados en el patrocinio deportivo (Cornwell (1995); Stier Jr. (1994); Quester (1997); Marshall, Cook (1992); Scott, Suchard (1992)). Amis y Slack vuelven a respaldar a Shank, pues también consideran los objetivos de conocimiento e imagen de marca como los dos objetivos más importantes en patrocinio deportivo (Amis, J., Pant, N., Slack, T. (1998)). Varios son los autores que defienden esta postura, pues en el mismo año, Pope (1998) también ratifica que el conocimiento y la imagen de marca son dos de los objetivos primordiales del patrocinio, y en 1992 Shanklin y Kuzman. Ko, Kyoungtae, Laussen y Kim (2008) definen con más detalle estos dos fines claves, afirmando que **los efectos clave cuando una empresa actúa como patrocinadora son el conocimiento y reconocimiento de ésta y la imagen empresarial sobre la intención de compra de los receptores de la operación hacia los productos o servicios del patrocinador.** De este

modo, se produce una asociación entre patrocinador y patrocinado. (Ko et al. 2008). Otro objetivo que Shank no menciona es el de generar relaciones con la comunidad y apoyar sus intereses (Clark, 2002). Por ese motivo, procedemos a profundizar en ellos.

2.2.3.2.1.- Objetivo: conocimiento de marca o de empresa.

Ha sido el conocimiento de marca el objetivo que ha captado la mayor atención por parte de los eruditos (Meenaghan, 1999). Para Jalleh, Donovan, Giles-Corti, y Colman es, no sólo el conseguir conocimiento de marca, si no además generar actitud hacia ella. Porque dar a conocer un producto o una organización, mediante un tema de interés para los receptores, puede generar una respuesta (del consumidor) diferente hacia la marca, teniendo un producto igual sin marca como otra opción, y el público plantearse primero comprar la marca patrocinadora porque siente cierta afinidad con ella. Esto permite a la firma acumular capital de marca y que los consumidores estén dispuestos a pagar más dinero por el producto.

Los objetivos de posicionamiento de marca y corporativos son los más destacados en los contratos de patrocinio (Olivier, Kraak (1997)).

Incrementar el conocimiento de una empresa o una marca se da, según Crompton (1994) cuando es una compañía o un producto nuevo, “as sponsorship may be part of the overall promotion strategy to communicate its attributes to the target markets” (p. 70). Kuzma et al. (1993) estaban de acuerdo con la afirmación de Crompton, e hicieron una investigación cuya muestra estaba formada por las 1.000 firmas que aparecían en la revista Fortune. Fue el incremento del conocimiento el fin más citado por estas empresas. Teniendo en cuenta que los patrocinadores usan la cobertura de los medios del evento como un vehículo para obtener exposición y aumentar su conocimiento y la notoriedad. Si un negocio desea conseguir este objetivo, la empresa debería ir con cuidado en involucrarse en un evento con un gran grupo de patrocinadores, pues en ocasiones la visibilidad de un patrocinador puede salir dañada en un patrocinio. (Coughlan, Mules (2001)).

Generar o aumentar el conocimiento de los productos, servicios, líneas de productos o nombre corporativo se consigue cuando se expone la marca frente a consumidores reales y potenciales (Gwinner, 1997). Desde la perspectiva de las entidades deportivas, tener un patrocinador corporativo grande les asegurará alto conocimiento y a la inversa. Estudios recientes han demostrado que el patrocinio genera más altos niveles de conocimiento en los mercados objetivos que la publicidad (Shank, 1999).

El conocimiento de marca está conceptualizado como un alineamiento a una red de la memoria asociativa en términos de conocimiento de marca y de imagen de marca. Este es quizás el motivo más importante por el que las empresas invierten en patrocinio: proporcionar una asociación positiva de la marca con el evento y viceversa. La organización patrocinadora se asocia con la imagen positiva generada por la personalidad de la entidad deportiva patrocinada. El fundamento principal es que la imagen de la entidad deportiva debería ser congruente con la imagen actual o deseada de la organización patrocinadora y/ o sus productos⁴⁰ (Shank, 1999).

El conocimiento de un patrocinio requiere que los consumidores se acuerden (recuerdo espontáneo) o reconozcan (recuerdo sugerido) a los patrocinadores de un evento, respondiendo de memoria qué empresa o marca patrocina o identificándola de una lista (Bennett, Henson, Zhang (2002); Crimmins, Horn (1996); Easton, Mackie (1998); Hitchen (1998); Kraak, Oliver (1997); Meenaghan (1996); Nicholls, Roslow, Dubliss (1999); Otter, Hayes (1987); Parker (1991); Quester (1997); Stotlar (1993)). El nivel de reconocimiento que pueda tener un consumidor es un fuerte indicador de si el mensaje creó un valor significativo o conocimiento de marca (Wells, Burnett, Moriarty (2000)). El reconocimiento analiza la capacidad que tiene un sujeto para recordar a los patrocinadores de un evento por puro recuerdo, un concepto al que se le califica como “*top of mind*” (Bennett, Henson, Zhang (2002); Johar, Pham (1999)).

⁴⁰ Véase el Apartado 3.

Según Lardinoit y Derbaix (2001) los consumidores acceden a la información de su memoria para diferenciar a los patrocinadores. Si la persona es capaz de identificar correctamente a los patrocinadores, esto indica que ellos tienen un interés considerable en el mensaje o evento (Wells, 2000), pero no se puede asegurar que esto conlleve una relación directa con el comportamiento de compra (Lee et al. (1997); Meenaghan (2001)).

En estos momentos, las marcas puedan conseguir mayor notoriedad y conocimiento con la cobertura que el deporte tiene en los medios, sumado al aumento, tanto de interés por parte de los ciudadanos, como de la variedad de modalidades a patrocinar.

La **notoriedad** es otro de los fines perseguidos por una empresa patrocinadora. Lo que persigue es ser reconocida o citada por una gran cantidad de audiencia. Son muchos los deportes que arrastran millones de seguidores y que llegan a un amplio público a través de los medios. Suelen ser los grandes acontecimientos los que permiten que las firmas alcancen este fin. Sin embargo, en muchas ocasiones presenta el inconveniente de la saturación. El afán de querer impactar a tanto público lleva a los patrocinadores y a la organización del acontecimiento a empapelar con marcas todo el recinto donde se celebra el evento, lo que puede provocar el efecto contrario en el *target*, el rechazo por sobrecarga. Y como afirma Del Castillo Hermosa, Bayón, Arteta (1992, p. 212) “en el mejor de los casos una mala retención del mensaje, con lo que se llega un enorme derroche de recursos”. Los resultados de otras investigaciones, en cambio, indican que la imagen se refuerza e incrementa la visibilidad de los productos o servicios de la empresa si se repite sucesivamente (Ives, 1998). Zajonc (1968, 1980) introdujo **la hipótesis de la Exposición** que consistía en que repitiendo el estímulo, provocaría una respuesta efectiva en el receptor. Esta teoría, en la actualidad, debe sufrir variaciones, ya que en los resultados pueden influir aspectos como el **grado de implicación del receptor en la actividad y con la propia marca**, así como la presencia de otros estímulos que pueden llegar a cargar la atmósfera del evento.

La **exposición mediática** fue valorada muy positivamente por los responsables de la toma de decisiones que se involucraban en patrocinio deportivo hace una década (Grohs, Wagner, Vsetecka (2004)), pero, a medida que su planificación y ejecución progresa profesionalmente, es el **conocimiento y la imagen** (objetivos de marketing u objetivos corporativos) el efecto buscado. Hay varios estudios que apoyan esta hipótesis, por ejemplo en el Reino Unido (Thwaites, 1995), en Canadá, (Thwaites, Aguilar-Manjarrez, Kidd, 1997), en Alemania, (Hemanns (2000); Grohs et al. (2004)) y en Australia (S-Comm, 2006) debido principalmente al efecto de la cobertura mediática sobre el comportamiento del consumidor, siendo débil si es que es medible (Grohs, 2004). Ahora ese patrocinio es una tradición económica preferible a un gesto filantrópico, puesto que se buscan otras metas a alcanzar (Speed, Thompson, 2000) y los objetivos mediáticos están comúnmente dirigidos a ganar la máxima exposición para la compañía, y el patrocinio proporciona más oportunidades para los efectos cognitivos iniciales de conocimiento y asociación. McDonald (1991) cree que si el patrocinio es visible está obligado a afectar a la imagen de la compañía. Mientras que Roy y Cornwell (1999) indican que hay una suposición en la que el conocimiento de marca y de una compañía se construye con patrocinio por medio de la exposición. Los objetivos de marketing y los corporativos van principalmente dirigidos a ganar imagen y conocimiento, consolidando la lealtad hacia la marca, la credibilidad o el posicionamiento a nivel de marketing o de imagen, buenas intenciones, percepción o relaciones a nivel corporativo. Sin embargo, los efectos obtenidos con el conocimiento son resultados de exposición y esperan que los consumidores avancen hacia un resultado en ventas o ingresos (Tripodi, 2001; Shrimp, 2000).

Autores como Lee, Sandler y Shani (1997), Shanklin y Kuzma (1992) son menos limitadores y señalan que los patrocinios deportivos pueden también beneficiar a las empresas por aportarles conocimiento de marca, imagen de marca y venta de producto.

Idealmente, los patrocinadores quieren apoyar un evento deportivo, mientras que simultáneamente promocionan y venden sus productos y servicios.

El patrocinio es una herramienta clave para dotar de valores emocionales a la marca y generar una cobertura mediática a nivel mundial. De hecho, la compañía automovilística Volvo calculó el impacto mediático acumulado que espera conseguir en la edición 2008-2009 en 1.800 millones de telespectadores. Asimismo, esa edición de la Volvo Ocean Race creó 1.500 puestos de trabajo directos e indirectos, conllevó una inversión de 8 millones de euros en infraestructuras y tuvo un impacto económico de 70 millones de euros, aproximadamente.

Crimmins y Horn (1996) y Wither, Craigen, Culligan y Harvey (1991) piensan que además de los objetivos específicos, el éxito comercial de un patrocinio dependerá de cómo se trabaje la comunicación del patrocinio. Esta apreciación fue respaldada por Parker (1991) en la que mantenía que la imagen de marca y/o de la empresa se vería afectada por el número de personas que conocían el patrocinio. En el contexto de este estudio, esto puede implicar que el número de personas que conocen el patrocinio de la empresa podrá influir en la relación que la compañía tiene con el mercado objetivo potencial.

El patrocinio se caracteriza, además de por incrementar el conocimiento de marca, por mejorar la imagen corporativa, formar actitudes favorables y mejorar la rentabilidad del patrocinador mediante el aumento de ventas o la lealtad que consigue la marca por parte de los consumidores (Cornwell, Maignan (1998)).

Turco hizo un estudio en 1995 en el que halló que las empresas pueden influenciar la imagen e influir en la actitud que los mercados objetivos tienen de sus productos por medio del patrocinio de eventos deportivos. Ahora bien, hay que considerar que la influencia se dará si la empresa mantiene cierto grado de visibilidad antes, durante y después de que el evento sea patrocinado,

mediante la capitalización de patrocinio. Stipp y Schiavone (1996) mantuvieron en su investigación que las actitudes positivas pueden impregnar a la organización que patrocina el evento. Es decir, que los consumidores puede ver con una óptica positiva a aquellas empresas que patrocinan una actividad que es de su interés o que valora eficazmente.

2.2.3.2.2.- Objetivo: Actitud del público objetivo.

Las actitudes del consumidor a nivel individual con respecto al patrocinio son un área importante dentro de la comunicación de marketing. La percepción del consumidor hacia la publicidad ha sido estudiada por varios académicos, como hemos apuntado anteriormente, pero poco se ha sabido acerca de las actitudes hacia el patrocinio. Esto puede deberse al hecho que el patrocinio es ampliamente aceptado como una forma de publicidad, aspecto que no compartimos, o que la investigación del patrocinio está relativamente poco desarrollada (Crompton, 2004). Los consumidores pueden formarse opiniones favorables o negativas hacia el patrocinio (Reid, Soley (1982)), es imperativo que las empresas no sólo se centren en el conocimiento de marca, sino también determinen si sus mensajes de marketing crean una disposición favorable entre los consumidores. Un objetivo frecuentemente mencionado por las empresas patrocinadoras es conseguir sentimientos favorables hacia la marca del patrocinador y que ello derive en una intención de compra hacia sus productos o servicios.

La actitud es un criterio relacionado con la imagen que genera el patrocinio en la marca, y va a depender de las creencias y opiniones que tiene el individuo del patrocinio, y sus actitudes del receptor sobre la actividad patrocinada y el patrocinador.

Lee et al. (1997) han identificado 3 modelos para entender la relación entre las actitudes del consumidor y el patrocinio. Estos autores sugirieron que estos 3 modelos, **actitud hacia el evento**, **actitud hacia la comercialización**, **actitud comportamental**, son críticos para entender la perspectiva del consumidor en el patrocinio. La **actitud del consumidor hacia el evento** “refleja la respuesta favorable o no hacia él”. **La actitud hacia la**

comercialización indica la reacción de los consumidores hacia la actividad principal del patrocinador que “puede afectar la actitud del consumidor hacia los eventos y sus patrocinadores” (Lee et al. 1997, p. 167).

Los patrocinadores de eventos, a menudo fracasan al proporcionar evidencias significativas con respecto a la satisfacción de los consumidores con el evento y su intención de compra de los productos o servicios de los patrocinadores. Algunos trabajos han revelado que los consumidores que se muestran afines con el evento, no tienen ninguna implicación en su actitud y comportamiento respecto a los patrocinadores y su publicidad (Johar, Pham, 1999). En cambio, aquellos consumidores que están muy implicados en un acontecimiento, relacionan los equipos y eventos deportivos con un patrocinador, su actitud y comportamiento hacia el patrocinio es indicativo de su compromiso. Así, un consumidor involucrado en la actividad patrocinada suele preferir a aquella marca patrocinadora por su participación en la actividad que le gusta (Bennett (1999); Eilander (1992); Kohl, Otker (1985); Meenaghan (2001)). Lee et al. (1997) consideraron este constructo como la actitud hacia el **propósito comportamental**, y la actitud del consumidor hacia este propósito se traduce como “la intención del consumidor de comprar los productos del patrocinador y/o prestar más atención a sus actividades promocionales” "to consumer willingness to purchase sponsored products and/or pay more attention to sponsors promotional activities" (p.164).

2.2.3.2.3.- Objetivo: Imagen de marca.

La imagen de marca es uno de los valores intangibles más importantes de una empresa. Identificar, crear o mantener la imagen de un producto, fortaleciendo la preferencia de marca, es por tanto, otro de los objetivos a conseguir en un patrocinio. Autores como Bennett (1999); Javalgi, Traylor, Gross, Lampman (1994); Keller (1993); Gross, Javalgi y Traylor (1992); Lipponen (1995); Turco (1994); Johnson y Zinkhan (1990); Ryssel, Stamminger (1988) opinan que dos de los objetivos de comunicación que caracterizan a más actividades de patrocinio, son el hecho de conseguir mejor imagen corporativa y mejor imagen de marca.

Esto permite a Amis, Slack y Berrett (1999), por un lado, y Rajaretnam (1994), por otro, llegar a la conclusión que la imagen y la reputación son recursos que pueden permitir que una organización obtenga o asegure una ventaja competitiva. Pero el patrocinio sobre el que la ventaja se debe basar tiene que desarrollarse en un área de competencia característica de la firma (Amis, J., Pant, N., Slack, T. (1997)).

Con imagen de marca y/ o de la empresa se refieren a las impresiones que un determinado público tiene hacia una compañíaa y/ o firma (Schoch, 1994). Crompton (1994, p. 70) definió el término imagen como “the mental construct developed by an individual on the basis of selected impressions”. Keller (1993) sugirió que cuando una empresa y o su marca empiezan a ser asociadas con un evento, organización deportiva o atleta, algunas de las asociaciones vinculas (como por ejemplo, juventud, espíritu de equipo, voluntad, esfuerzo, estrategia, inteligencia, etc.) pueden quedar grabadas en la memoria del público objetivo transfiriendo esas asociaciones o relaciones que han capturado inconscientemente del evento a la marca u organización⁴¹. Las compañías invierten en patrocinio para intentar transferir las asociaciones favorables que tienen los consumidores de la actividad patrocinada hacia la marca que patrocina (Gwinner (1997); McDaniel (1999); Meenaghan (1991)), de la misma manera que un producto comparte la imagen de un personaje famoso o *celebrity* que lo endorsa. Ello puede ayudar a incrementar las ventas y mejorar la imagen de marca o de la empresa (Halliday (1999); Nebenzahl, Jaffe (1991); Rajaretnam (1994); Suchard, Scott (1992)). De la Volvo Ocean Race se desprenden valores como: mundial, innovación, aventura, trabajo en equipo, según Marta Lozano, Directora de Marketing Relacional y CRM de Volvo. Así, la marca de coches puede considerarse como la Everest de la vela (Lozano, 2008).

Ferrand et al. (2007) recogen en su libro el modelo de diagnóstico estratégico relacionado con el patrocinio de imagen desarrollado por Ferrand y

⁴¹ Véase Apartado 3.

Pagés (1996). Estos autores consideran que la base del modelo se encuentra en la concepción de la imagen como un componente esencial del capital marca, por ese motivo, hay que gestionarlo de manera estratégica. Su modelo se estructura en un triángulo, cuya base está compuesta por la relación entre la identidad del patrocinador y la imagen que desea comunicar al *target group*. Si coinciden o encajan bien habrá que reforzar esta situación, si no, habrá que modificar la imagen actual.

Cuando se haya establecido la estrategia, la marca potencialmente patrocinadora podrá valorar cada una de las posibilidades de patrocinio. De este modo, se valora la adecuación entre la imagen del patrocinador y la del evento a patrocinar.

Hay un tercer componente en este modelo, la difusión de la asociación entre la imagen del evento y la identidad que el patrocinador quiere comunicar y el nivel de credibilidad que despierta su unión.

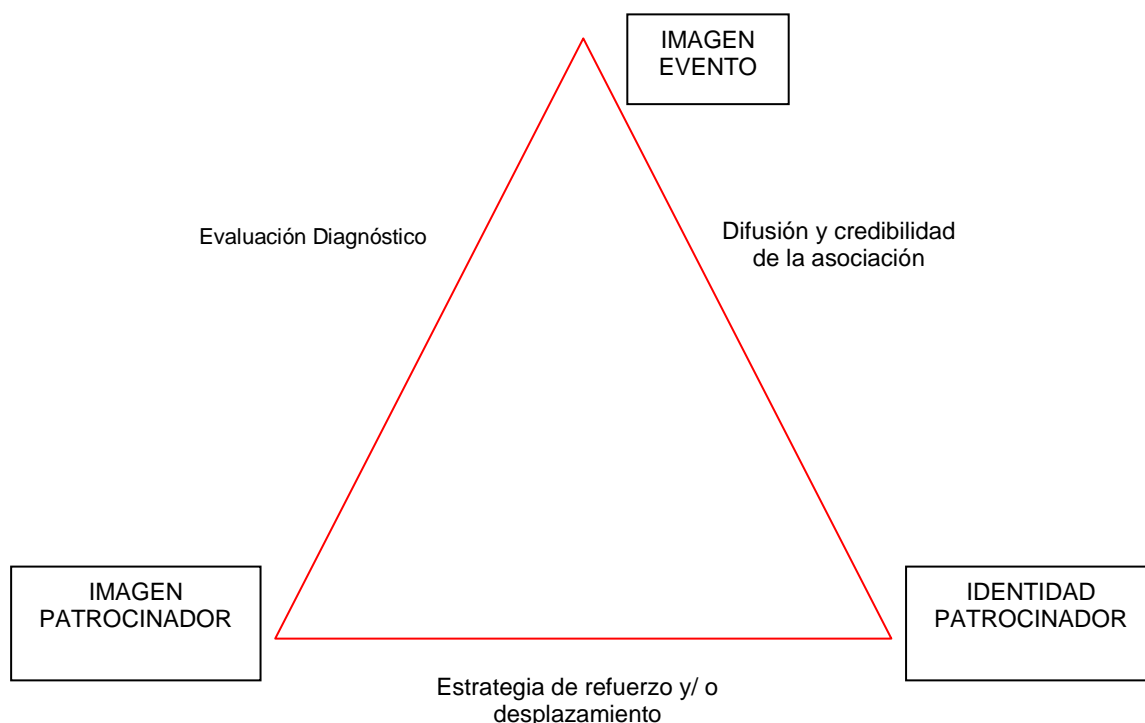


Gráfico 15: Diagnóstico estratégico relacionado con el patrocinio de imagen. Fuente: Ferrand, Pagés, 1996.

DeVous (1994) mantiene que es de gran importancia como un objetivo de patrocinio crea imagen de marca localmente, nacionalmente e internacionalmente. Además, defiende que el patrocinio deportivo podría proporcionar asociaciones efectivas para el producto o la marca, aportando valores como **la idoneidad y la excelencia**. Del Castillo et al. (1992) consideran que el patrocinio de imagen es la herramienta ideal para actuar en el ámbito local y puede ejecutarse para afectar tanto al público interno como al externo de la empresa.

Crompton sugirió en su investigación que el patrocinio de un evento es improbable que afecte al cambio de imagen y mantuvo que las compañías lo usan todavía para reforzar la imagen positiva que los consumidores tienen del producto o empresa.

Los hallazgos del estudio exploratorio de Javalgi et al. (1994) demuestran que el patrocinio corporativo puede mejorar la imagen corporativa, aunque no se consigue ese resultado automáticamente. Puede ocurrir si la empresa tiene antes de patrocinar una buena imagen ante el público objetivo. Aunque puede agrabar la imagen negativa que los consumidores pueden tener de la empresa antes de que ésta sea patrocinadora. Por lo tanto, el conocimiento de una actividad de patrocinio por parte de los consumidores no es lo suficientemente fuerte como para poder crear una imagen de la compañía positiva.

Hay que considerar que las percepciones de los consumidores hacia una compañía se basan en información que reciben de diferentes fuentes, como el contacto cara a cara, vendedores, experiencia del uso de sus productos, de la publicidad, de la *publicity*, etc. Por lo que resulta poco realista esperar que el patrocinio por sí solo pueda superar cualquier impresión que se ha formado el consumidor tras su contacto con el resto de *inputs*.

La imagen tiene el poder de influenciar el comportamiento de todo aquello involucrado en el patrocinio (Ferrand, Pages (1999); Mount, Niro (1995)). Estos autores defienden que la imagen puede usarse para identificar oportunidades

de patrocinio ventajosas. Ferrand y Pages (1999) explicaron que en el proceso de identificación de oportunidades de patrocinio, el patrocinador busca que la imagen de uno de sus productos coincida con las dimensiones de la imagen de la actividad deportiva.

Aquella firma que busque conseguir imagen mediante el patrocinio deberá tener muy presente que para que su operación sea eficaz, el patrocinio debe formar parte de una estrategia planificada a largo plazo (Sahnoun, Doury, 1990).

Euskatel ha logrado transmitir la imagen de marca y proyectarla al mercado y a la sociedad desde el patrocinio vinculándose a iconos sociales, entre ellos el regatista Unai Basurko o la escaladora Josune Bereziartu que representan atributos culturales. “Los principales patrocinadores que ya son muy conocidos en el mercado tienden a utilizar el patrocinio como un medio para continuar y reforzar la gran percepción de su existencia que ya tienen sus audiencias con el fin de evitar que sus competidores consigan avanzar a costa de sus posiciones” (Sleight, p. 56).

Un último aspecto a tratar en esta sección es el referente a la frecuencia del evento a patrocinar. Las consecuencias de apoyar un acontecimiento de celebración única o uno que se desarrolla periódicamente no son las mismas para la imagen de la empresa patrocinadora. Los eventos de única celebración pueden atraer la atención de los medios al ser nuevos; sin embargo, no permiten que se realicen asociaciones de imagen entre el patrocinador y el evento. La alternativa de apoyar un evento continuo proporciona al patrocinador la oportunidad de mostrar su marca repetidas veces y establecer un enlace entre la firma y el evento (Gwinner, 1997).

En los inicios de la fijación de objetivos, imagen, conocimiento y notoriedad eran los más comunes. A partir de los 90, conforme se ha aprendido a gestionar el patrocinio, los anunciantes buscan generar negocio centrados en las ventas.

2.2.3.2.4.- Objetivo: Incremento de Ventas.

Hay poco analizado con respecto a la efectividad del patrocinio y su relación con el comportamiento de compra (Meenaghan (2001); Lee, Sandler, Shani (1997)). El objetivo de producto o marca puede causar una predisposición positiva hacia el producto del patrocinador mediante el patrocinio (Nicholls, Roslow, Dubliss (1999); Ludwig, Karabetsos (1999); Lee, Sandler, Shani (1997); Mattheus (1996); Hansen, Scotwin (1995); Suchard, Scott (1992)), pero dicha actitud puede no conducir nunca a la compra.

Meenaghan (1998) indicó que el nivel actual de profesionalización ha conducido a fijar objetivos de ventas y resultados comportamentales en la planificación del patrocinio (Hoek, 1999, Meenaghan, 1998). Crompton (2004) está de acuerdo en que el énfasis sobre los beneficios del patrocinio buscados por las empresas ha pasado de la imagen y el conocimiento a un comportamiento más orientado como la intención de compra, prueba del producto y ventas.

Aunque el incremento de ventas o la lealtad como resultado del patrocinio es recibida de buen agrado por cualquier patrocinador, no es o debe ser el objetivo principal de una operación. Crompton (2004) propone que aumenta la rentabilidad al proporcionar ventas adicionales lo que continúa siendo el objetivo último de toda estrategia de comunicación.

Este es el objetivo final para muchas de las empresas patrocinadoras, quizás es a veces indirecto o el resultante de una jerarquía de efectos. Ocasionalmente, los eventos deportivos se crean con el único propósito de obtener beneficio. Sin patrocinio, el evento perdería su capacidad de hacerlo (Shank, 1999).

Pelayo, como Aseguradora Oficial de la Selección Española de Fútbol, buscó crear una comunicación dirigida a aumentar las ventas de seguros de coches durante los meses de la campaña promocional. El resultado fue muy positivo, pues permitió que la compañía consiguiera un aumento del 8,2% de ventas en ese periodo e incrementar la notoriedad de la marca (Alfonso, 2008).

El patrocinio de ING Direct a la F1 permitió que la marca mejorara su percepción en un 25%, una mejora de casi el 30% en intención de compra en los próximos 12 meses, según contó Luís González Soto, Director de Marketing de ING Direct en las IV Conferencias de Patrocinio InfnitC (González, 2009).

A través de su implicación en el patrocinio, un objetivo de la empresa puede ser exponer sus productos ante una mayor cantidad de público, lo que puede dar lugar a más cantidad de gente comprando sus productos. Por ejemplo, a la 32th America's Cup asistieron 2.476.300 personas (Maudos, 2007) que tuvieron la oportunidad de contactar con las marcas de los patrocinadores y proveedores del evento. Tal es el caso de la marca de café Nespresso de la compañía Nestlé, la cual obtuvo el derecho de comercializar en exclusividad su bebida en la zona restringida a la celebración del acontecimiento en el puerto de Valencia. Aquel visitante que pedía un café, pudo degustar una variedad de las muchas que oferta la firma, en detrimento de la competencia que tenía vetada la entrada. El fin de los directivos de empresas como Nespresso es conseguir acercar el producto a clientes reales y potenciales, pues consideran que tras la prueba en el lugar de celebración, puede haber intención de volverlo a consumir en otras situaciones. Buscan que se muestre el nombre de la marca, el logotipo, los colores corporativos y asociarlos con los atributos de imagen del patrocinado. De ahí que muchos objetivos de patrocinio comercial requieren sólo un proceso cognoscitivo limitado, principalmente por medio de un **aprendizaje asociativo inconsciente**. Brooks (1994) observó que la gente "attend events because they want to; therefore because they are relaxed and their guard is down, they are in a more receptive mood to receive product messages" (p. 167). Brooks también sugirió que las condiciones en un evento son propicias para vender un producto en un contexto que rodea su estilo de vida.

Uno de los derechos que puede adquirir el patrocinador es entregar muestras del producto para generar su prueba en el mismo acontecimiento. Mediante esta oportunidad, el comprador puede no sólo conocer el producto, sino también valorar sus atributos, lo que puede conllevar a una futura venta. Puede que la empresa opte por adquirir el recurso de ser suministrador único

del evento y disponer de espacios para comercializarlo. Decker (1991), al igual que Crompton (1994, p. 45) mantenían la misma hipótesis “to sell large quantities of product or service in a short period of time”. Los objetivos comerciales buscan principalmente asegurar los derechos de merchandising en el evento (Gross, Traylor, Shuman, 1987).

Se dan otros objetivos, aunque son menos citados en los estudios sobre el patrocinio, como son: desarrollar acciones de relaciones públicas con los públicos de interés para la empresa (sean clientes, accionistas o altos ejecutivos, proveedores, líderes de opinión, miembros del gobierno y la administración local, regional, nacional...), mejorar la contratación de personal, dinamizar la red de distribución, etc.

En los siguientes párrafos vamos a proceder a tratarlos para conocer sus particularidades.

2.2.3.2.5.- Objetivo: Alcanzar mercados objetivos.

Una de los beneficios más grandes del patrocinio deportivo es la capacidad para alcanzar gente que comparta intereses. Entendida esta gente como reales y potenciales compradores-consumidores, y no como público de la empresa donde se podrían incluir otras compañías, por ejemplo. En los eventos patrocinados hay una manera natural para segmentar a los consumidores mediante actividades similares, intereses y opiniones. Shank afirma que el patrocinio es una técnica que usada eficazmente podría alcanzar mercados objetivos más eficientemente que la publicidad tradicional (Shank, 1999). Las empresas piensan en aprovechar los patrocinios deportivos existentes para beneficiarse del interés de los consumidores y la capacidad de alcanzar a más cantidad de audiencia y más específica (Sherry, 1998).

Ya hemos visto en el apartado de los elementos clave de una operación de patrocinio la manifestación de los públicos objetivos más representativos, yendo desde los compradores/ consumidores a los políticos. En la mayoría de los estudios, no se suele interpretar a esos públicos objetivos más representativos como aquellos *stakeholders* con los que el patrocinador puede

tener intereses empresariales más allá de la venta de sus productos o servicios.

Se puede apreciar por medios de distintos casos reales como en un mismo patrocinio, una marca puede conseguir comunicarse con varios de sus públicos. Es el caso de TAU Cerámica, Manuel Llopis, Director de Comunicación de la azulejera, indicó en su intervención en las Conferencias de Patrocinio de InfinitC que TAU escogió el deporte “para crear puntos de encuentro personales y sociales con sus prescriptores, clientes de la distribución y detallistas, compradores y grandes cuentas (...)”. Para impactar a un público más específico, esta empresa ha buscado actividades deportivas más minoritarias que permiten mantener una comunicación más íntima con sus destinatarios. Estos patrocinios los realiza al ciclismo de montaña, deportes de aventura, *kite surf*, etc.

2.2.3.2.6.- Objetivo: Entablar relaciones.

Crear relaciones con clientes, trabajadores, políticos, accionistas, proveedores, contactos de negocios o personas influyentes clave o poner los principios de un enfoque relacional a trabajar es otro de los objetivos del patrocinio (Mount, Niro, 1995). Al igual que otros objetivos ya descritos, Crompton (1994) también hace referencia a éste. A menudo, los eventos reparten tiques gratis para asistir al evento, con comida y bebida para pasar el día (2002). Es común que las empresas patrocinadoras inviten a clientes potenciales a sus eventos a buenos restaurantes o con buenos catering, para “create a personal interactive chemistry which will be conducive to doing business later” (Crompton, 1994, p. 71). La *hospitality* corporativa consiste en asegurar espacio y tiempo para los patrocinadores para que puedan relacionarse con sus clientes. La existencia de boxes lujosos en los estadios, pabellones o espacios deportivos, son una de las muestras de que los patrocinadores se esforzarán mucho y gastarán considerables cantidades de dinero para crear y mantener relaciones prósperas con sus clientes (Shank, 1999).

Por ejemplo, en la última edición de la América's Cup se creó el programa oficial de hospitalidad llamado "Club Goleta". Este proyecto es la segunda vez en la historia de la Copa que se organizó, siendo la 1ª en la 32nd América's Cup. En esta ocasión las empresas tuvieron la oportunidad de traer invitados para que presenciaran la competición desde un lugar y bajo condiciones privilegiadas.

Estas relaciones se pueden entablar con personal interno de la empresa o con público externo. El objetivo de la relación de patrocinio es afectar a cada parte implicada en el patrocinio de manera positiva. Por ejemplo, el patrocinio afecta a los consumidores consiguiendo que conozcan a la empresa y mejorar su imagen corporativa. Los resultados esperados se centran principalmente en un aumento de ventas. El patrocinio afecta a los empleados pues se les puede motivar e integrar, generando un sentimiento de equipo, que si se consigue repercute favorablemente en los resultados empresariales. La empresa debe conseguir llegar tanto a los clientes externos como a los internos mediante el patrocinio, ya que podrá influir en la imagen que tengan de ella (Elías, 1990). Cuenta Thompson (1999) que Ansett Australia, una compañía aérea, patrocinó los Juegos Olímpicos de Sydney 2000 para fortalecer la moral e incrementar el rendimiento de su personal. Para ello, se creó un programa interno de incentivos en el que se entregaban productos de edición limitada de los Juegos Olímpicos y paquetes de hospitalidad entre otros acicates.

La investigación de Gardner y Shuman (1988) indicó que las posibles relaciones con la comunidad política, la mejora de las relaciones con los empleados (Berrett, 1993) y el entretenimiento de los clientes corporativos a través de acciones de *hospitality* (Yeshin, 1998), son algunos de los objetivos de las organizaciones corporativas que se suman a formar parte de acuerdos de patrocinio. La administración y los políticos pueden ser una fuente de ayuda para las empresas patrocinadoras. Que este público tenga una buena imagen de la empresa puede abrirles muchas puertas y ahorrarles trámites burocráticos. Con respecto a los empleados, comentar que son un bien muy valioso para la compañía. Si se sienten integrados y presentan una actitud positiva hacia las actividades que desempeña la empresa, ésta dispondrá de

un respaldo potente para progresar y avanzar en todo lo que haga. En ocasiones, el patrocinio ha permitido que en compañías fusionadas, los empleados se sientan partícipes y miembros de una única empresa que avanza en la misma dirección. La empresa de tecnología Bull es un ejemplo de ello. Sus empleados temían despidos y mediante el patrocinio de un barco de vela y la analogía correspondiente, los directivos trataron de demostrarles que si todos remaban en la misma dirección, el barco, es decir, la empresa saldría adelante.

Las empresas pueden a su vez emplear los patrocinios para conseguir contratar a empleados de la competencia. La idea es implicar a la empresa en actividades que son valoradas por el personal, así el patrocinio podría trabajar como una ventaja competitiva cuando quisiera contratar a personal de la competencia por ser interesante para su negocio, como para motivar a sus empleados (Bennet, 1999).

El hecho de vincularse con el entorno y desarrollar una relación con los miembros de una comunidad, se considera un objetivo corporativo, como indican también Assimakopoulos (1993) y Cornwell (1995). Las relaciones con la comunidad suelen darse entre aquellas empresas que buscan empatizar con sus vecinos como parte de éstos. Normalmente, suelen seguir esta práctica aquellas compañías que acaban de introducirse en el mercado o su actividad ha provocado entre los vecinos algún tipo de molestia o trastorno. El compartir actividades que forman parte del interés de la población, puede llegar a unirlos y sus miembros pueden disculpar ciertos comportamientos por parte de la empresa y dotarla de una imagen más solidaria y menos interesada. Euskatel mantiene el compromiso dentro de la esfera local:

“Para contextualizar el ámbito del patrocinio que Euskatel lleva a cabo, debe tenerse en cuenta que para nosotros es fundamental el concepto de compromiso dentro de la localidad, extensible a todos los grupos de interés, y es fundamental también que nuestras personas conozcan qué patrocinio hacemos, cómo nos queremos involucrar y qué valores queremos fomentar. Además, tienes que tener una base social que te respalde y empatee con lo que quieres transmitir a través de los patrocinios”. Así se

pronunció Nerea Lupardo, Directora de Relaciones Institucionales de Euskatel (Lupardo, 2009).

Como dicen Del Castillo et al (1992, p. 210): “En términos de legitimidad al obrar así ante la colectividad la empresa demuestra su apertura hacia el exterior”.

2.2.3.2.7.- Objetivo: Frenar la entrada de la competencia.

En ocasiones, una empresa decide patrocinar un acontecimiento simplemente porque no está la competencia en él. Apoyándolo se apropia de una parcela que el público asociará con ella y no con ninguna otra empresa. De este modo, la marca dispone de una parcela con cierta exclusividad. Si la empresa no invierte en patrocinio, puede que los competidores lo hagan, y si así es, ellos pueden conseguir diferenciarse y la empresa en cuestión no.

Como conclusión, **los objetivos del patrocinador** pueden resumirse en: **a) crear conocimiento de marca o de empresa, b) crear, potenciar o mejorar la imagen corporativa; b) lograr altos índices de notoriedad positiva; c) generar actitudes positivas hacia la marca o compañía patrocinadora, d) mejorar las relaciones con los públicos: clientes, proveedores, distribuidores, instituciones públicas, entorno social; e) sumarse a los nuevos cambios sociales; f) diferenciarse de los competidores; g) beneficiarse de los incentivos fiscales; h) cumplir con las obligaciones legales; i) eludir barreras legales; j) crear sinergias con otras acciones del mix de comunicación, entre otros.**

2.2.4.-Referencias Bibliográficas Apartado 2.

- Aaker, D. A. (1996). "Building Strong Brands". *New York: Free Press*, p. 150.
- Abratt, R.; Clayton, B.C.y Pitt, L.F., (1987). "Corporate objectives in sports sponsorship". *International Journal of Advertising*, 6, (4), pp. 299-311.
- Abratt, R.; Grobler, P. (1989). "The evaluation of sports sponsorship". *International Journal of Advertising*, 8, (4), pp. 351-362.
- Alfonso, J. (2008). "En la elección de un patrocinio hay que ser riguroso, utilizar el sentido común y activar dicho patrocinio con un enfoque claro hacia la consecución de objetivos". *III Conferencias de Patrocinio InfinitC*, 18 y 19 de septiembre de 2008, p. 20.
- Ames, R. "El mundial: un lenguaje internacional para los medios de comunicación", *Tns media intelligence 360º*. (2006), 17, verano, p. 5. Disponible en http://www.tns-global.es/docs_360/360_12.pdf. [Consultado el 9 de agosto de 2009].
- Agudo, A. (2008). "Economía del deporte y cine", Seminario Cursos de verano, Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), Santander, 25 - 29 agosto.
- Amis, J.; Pant, N.y Slack, T. (1997). "Achieving a sustainable competitive advantage; a resource-based view of sport sponsorship". *Journal of Sport Management*, 11, pp. 80-96.
- Amis, J.; Slack, T. y Berrett, T. (1999). "Sport Sponsorship as Distinctive Competence". *European Journal of Marketing*, 33, pp. 250-272.
- Apostolopoulou, A.; Papadimitriou, D. (2004a). "'Welcome Home': Motivations and Objectives of the 2004 Grand National Olympic Sponsors". *Sport Marketing Quarterly*, 13, pp. 180-192.
- Apostopoulos, A.; Papadimitriou, D. (2004b). "The role of perceived fit in fans' evaluation of sports brand extensions". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, julio 01.
- Aragón, C. P. (1992). *Técnicas de dirección y marketing de entidades deportivas*. Málaga: Unisport Andalucía D. L.
- Armstrong, C. (1988). "Sports sponsorship: a case study approach to measuring its effectiveness". *European Research*, Mayo, pp. 97-103.
- Arthur, D.; Scott, D. y Woods, T. (1997). "A conceptual model of the corporate decision-making process of sport sponsorship acquisition". *Journal of Sport Management*, 11, (3), pp. 223-233.
- Arthur, D; Scott, D.; Woods, T. y Booker, R. (1998). "Sport sponsorship should... A process model for the effective implementation and management of sport sponsorship programs". *Sport Marketing Quarterly*, 7, (4), pp. 49-60.
- Arthur, D. (1999). *The decision-making process of corporate sport sponsorship in Australia*. (Tesis doctoral). Lismore: Southern Cross University.
- Belch, G.; Belch, A. (2004). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. USA: McGraw Hill.
- Bello, L. (1989). "Esponsorización y mecenazgo en la estrategia de comunicación empresarial". *Economía Industrial*, (267), mayo-junio, 1989, p. 138.
- Bennett, R. (1999). "Sport sponsorship, spectator recall, and false consensus". *European Journal of Marketing*, 33, pp. 291-313.
- Bennett, G.; Henson, R. y Zhang, J. (2002). "Action sport sponsorship recognition". *Sport Marketing Quarterly*, 11, pp. 185-196.

- Bennett, G.; Cunningham, G. y Dees, W. (2006) "Measuring the Marketing Communication Activations of a Professional Tennis Tournament". *Sport Marketing Quarterly*, 15, (2), pp. 91-101.
- Benveniste, F.; Piquet, S. *La pratique du parrainage*. Paris: Vuibert Enterprise. 1988.
- Berrett, T. (1993). "The sponsorship of amateur sport – government, national sport organization, and the corporate perspectives". *Leisure and Society*, 16, pp. 323-46.
- Bianca, M. (1990). *I contratti di sponsorizzazione*. Rimini: Maggioli.
- Bourg, J. F.; Nys, J. F., (2001). "Economía del deporte y de la televisión. Intereses complementarios". *Telos, Cuadernos de Comunicación y Sociedad*, 38. Disponible en http://www.campusred.net/telos_num_38/cuaderno_central2.html [Consultado el 4 de junio de 2008].
- Boyd, T. C.; Shank, M. D. (2004). "Athletes as product endorsers: The effect of gender and product relatedness". *Sport Marketing Quarterly*, 13, (2), pp. 82-93.
- Calvo, M^a. D. (1996). "Patrocinio de eventos con repercusión regional. Análisis de la Vuelta Ciclista a Cataluña". En Ministerio de educación y ciencia (1996). *Patrocinio, comunicación y deporte II. Publicidad y patrocinios en eventos deportivos*. Madrid: Ministerio de educación y ciencia. CSD.
- Campos, C. (1997). *Marketing y Patrocinio Deportivo*. Gestión y Promoción Editorial S. A.
- Campos, P. (2008). "Nuestros barcos, de tecnología punta, son la F1 del mar y algunas empresas nos patrocinan porque somos un laboratorio flotando". *Especial Expansión*, III Conferencias de Patrocinio InfitC, 18 - 19 septiembre, p.8. Disponible en: <http://www.infitc.com/pdf/Especial-Expansion-III-Conferencias-de-Patrocinio-infitC.pdf> [Consultado el 3 de septiembre de 2009].
- Carroggio, M. (1994). "El Patrocinio: fuente de ingresos para el deporte y modo comunicativo para la empresa". Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Bellaterra.
- Carroggio, M. (1996). *La publicitat i el patrocini. Esports i mitjans de comunicació a Catalunya*. Barcelona: UAB.
- Carroggio, M. (1996) *Patrocinio deportivo. Del patrocinio de los Juegos Olímpicos al deporte local*. Madrid: Ed. Maeva.
- Carter, L.; Wilkinson, I. (2000). *Reasons for sponsorship of the Sydney 2000 Olympic Games. ANZMAC 2000 Conference: Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, Gold Coast, QLD: Australia.
- Cégarra, J. J. (1986). "Sponsorisme et Mécénat ou la Communication par l'Action". *Direction et Gestion*, 2, pp. 59-68.
- Chadwick, S.; Thwaites, D. (2004). "Advances in the management of sport sponsorship: fact or fiction? Evidence from English professional soccer". *Journal of General Management*, 30, (1), pp. 39-60.
- Charbonneau, J.; Garland, R. (2006). "The use of celebrity athletes as endorsers: Views of the New Zealand general public". *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 7, (4), pp. 326-333.
- Clarey, C. (2001). "Because Schranz Paid Price, Others Are Now Paid". *The New York Times*, 4 febrero, p. 7.

- Copeland, R.; Frisby, W. y McCarville, R. (1996). "Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective". *Journal of Sport Management*, enero, 10, (1), pp. 32-48.
- Cordeiro, M.; Quah, K.; Smart R. y Shah, M. (2005). "Sponsorship Evaluation: a practical yet comprehensive framework to assess return versus sponsorship objectives - an insoluble problem?". *Centre International D'Etude Du Sport*.
- Cornwell, B.T.; Maignan, I. (1998). "An international review of sponsorship research". *Journal of Advertising*, 27, (1), pp. 1-30.
- Cornwell, T. B.; Relyea, G. E.; Irwin, R. E. y Maignan, I. (2000). "Understanding long-term effects of sport sponsorship: role of experience, involvement, enthusiasm and clutter". *Sports marketing and sponsorship*, 2, (2), pp. 127-143.
- Cornwell, T. B.; Pruitt, S. W. y Ness, R. V. (2001). "The value of winning in motorsports: sponsorship-linked marketing". *Journal of Advertising Research*, enero-febrero, pp. 17-31.
- Cornwell, B. T.; Roy, D.P. y Steinar, E. A. (2001). "Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity". *Journal of Advertising*, 30, (2), pp. 41-52.
- Cornwell, T. B.; Weeks, C. S. y Roy, D. P. (2005). "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box". *Journal of Advertising*, 34,(2), pp. 21-42.
- Coughlan, D.; Mules, T. (2001). "Sponsorship awareness and recognition at Canberra's Floriade Festival". *Event Management*, 7, (1), pp. 1-9.
- Cousens, L.; Slack, T. (1996). "Using sport sponsorship to penetrate local markets: the case of fast food restaurants". *Journal of sport management*, 10, pp. 169-187.
- Crampton, R. (2009). "Encuentro con el hombre más veloz del mundo. Usain Bolt quiere ganar tanto dinero como Beckham". *Magazine 506*, 7 junio. Disponible en: <http://www.elmundo.es/suplementos/magazine/2009/506/1244105761.html> [Consultado el 9 de junio de 2009].
- Crimmins, J.; Horn, M. (1996). "Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success". *Journal of Advertising Research*, 36, julio-agosto, pp. 11-21.
- Crompton, J. L. (1993). "Sponsorship of sport bt tobacco and alcohol companies". *Journal of sport and social issues*, 17, (3), pp. 148-167.
- Crompton, J. (1994). "Benefits and risks associated with sponsorship of major events". *Festival Management and Event Tourism*, 2, (2), pp. 65-74.
- Crompton, J. L. (2004). "Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport". *Leisure Studies*, 23, (3), pp. 267-281.
- Crowley, M.G. (1991). "Prioritising the sponsorship audience". *European Journal of Marketing*, 25, (11), pp. 11-21.
- Dambron, P. (1991). *Sponsoring et politique de marketing*. París: Ed. d'Organisations.
- Darnell, S. C.; Sparks, R. (2007). "Meaning transfer in sport news and sponsorship: promoting Canadian Olympic triathlete Simon Withfield". *Sports Marketing and Sponsorship*, 8, (2), enero.
- Davies, F.; Tsiantas, G. (2008). "Selection of leveraging strategies by national Olympic sponsors: a proposed model". *International Journal of Sports marketing and sponsorship*, 9, (4), julio, pp. 271-289.

- De Moragas, M., García, E. y Gómez, M. (1994). "Deporte y medios de comunicación. Sinergias crecientes". *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, (38), junio-agosto, pp. 109-118.
- De Moragas, M. (1992). *Los juegos de la comunicación: las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*. Madrid: Fundesco (col-lección Sectores núm. 5).
- Dean, D. H. (2002). "Associating the Corporation with a Charitable Event Through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations". *Journal of Advertising*, 31, (4), pp. 77-87.
- Del Castillo Hermosa, J.; Bayón Esteban, M^a M. y Arteta Arrúe, R. (1992). *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao: Ediciones Deusto, S. A.
- Derbaix, C.; Breé, J. (2000). *Comportement du consommateur: présentation de textes choises*. París: Economica 2000. En: A. Ferrand, A. Camps, L. Torrigiani (2007). *La gestión del Sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*. Barcelona: Paidotribo.
- Dyson, A.; Turco, D. (1998). "The state of celebrity endorsement in sport". *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 2, (1). Disponible en: <http://www.ausport.gov.au/fulltext/1998/cjism> [Consultado el 10 de agosto de 2008].
- DeVos, S. (1994). "Sports marketing". *Incentive*, 168, (9).
- Easton, S.; Mackie, P. (1998). "When football came home: A case history of the sponsorship activity at Euro '96". *International Journal of Advertising*, 7, pp. 99-114.
- Economist Intelligence Unit (2008). "El negocio del deporte: los Juegos Olímpicos". *La Jornada*. 12 agosto. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2008/08/12/index.php?section=economist&article=022n1eiu> [Consultado el 14 de agosto de 2008]. Autor.
- EFE (2009). "Unibet patrocina al Valencia las dos próximas temporadas". *El mundo.es*, 3 junio. Disponible en <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/06/03/valencia/124403150.html> [Consultado el 3 de julio de 2009]. Autor.
- Egido, A. (2007). "Nos gustaría que el museo fuera también árbitro del arte contemporáneo", *ABC*, 6 septiembre. Disponible en: http://www.esideacms.com/cilengua_media/pdfs/188.pdf. [Consultado el 9 de agosto de 2009].
- EGM (2001). "EGM. 3ª ola 2011 octubre-noviembre". Madrid, 30 noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.prisabs.com/pbs/egm/completo.pdf> [Consultado 6 diciembre de 2011]. Autor.
- Eilander, G. (1992). "Improving the media performance by using sponsorship on top of other media". Comunicación presentada en *Sponsorship '92 Conference*, Monte Carlo, 2 - 4 diciembre, pp. 260-270.
- Elías, J. (1990). *Modelos sobre relaciones públicas*. Barcelona: Ed. Vicens Vives.
- Elmundo.es (2009). "El Astaná podrá seguir en competición". *Elmundo.es*, 3 julio. Disponible en: www.elmundo.es/elmundodeporte/2009/06/03/ciclismo/1244051734.html. [Consultado el 8 de julio de 2009].
- Erdogan, B. (1999). "Celebrity endorsement: A literature review". *Journal of Marketing Management*, 15, (4), pp. 291-314.

ESSEN (2008). "Futuro del Deporte y del marketing deportivo. Tendencias para los próximos 10 años", Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales (ESSEC), en *El deporte será la herramienta de comunicación mundial del futuro*, 15 abril. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=27534> [Consultado el 8 de agosto de 2008]. Autor.

Europa Press (2008). "Tour de Francia: 1.200.000 espectadores siguieron la etapa reina por televisión". *Europa Press*, 16 julio. Disponible en www.esciclismo.com/ampliada.asp?ID=7674 [Consultado el 18 de julio de 2008]. Autor.

Fahy, J.; Farrelly, F. y Quester, P. (2004). "Competitive advantage through sponsorship". *European Journal of Marketing*, 38, (8), pp. 1013-1030.

Farrell, K. A.; Frame, W.S. (1997). "The value of Olympic sponsorship: who is capturing the gold?". *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 171-182.

Farrelly, F. (2005). "Sports sponsorship linked marketing and public relations. An investigation of key resources and capabilities". *Monash Business Review*, 1, (2), diciembre. Disponible en <http://www.buseco.monash.edu.au/mbr/assets/issue-two/sport-sponsorship.pdf> [Consultado el 3 de mayo de 2006].

Fazio, R. (1989). "On the power and functionality of attitudes: the role of attitude accessibility", en Pratkanis et al. (eds.). *Attitude structure and function*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 153-180.

Femenía, S. (2003). "La comunicación en las organizaciones: la gestión del patrocinio deportivo en la provincia de Valencia. Un estudio exploratorio". Trabajo de Investigación para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados, dirigido por prof. Dr. D. Antonio Sanfeliu, Universidad CEU Cardenal Herrera.

Fernández Cantelli, E. (2007). "Pau Gassol, el increíble hombre anuncio". *Expansion.com*, 14 septiembre. Disponible en: <http://www.expansion.com/2007/09/14/empresas/1035938.html> [Consultado el 3 de mayo de 2008].

Gardner, M. P.; Shuman, P. (1988). "Sponsorship and small business". *Journal of Small Business Management*, 26, octubre, pp. 44-52.

Gi-Yong Koo; Quarterman, N. y Jermoe, E. (2006). "The effect of perceived image fit on brand awareness: 2002 Korea Japan World Cup". *International Marketing reports*, 7, (3).

Gilbert, D. (1988). "Sponsorship Strategy is Adrift". *The Quarterly Review of Marketing*, otoño, pp. 6 - 9.

González, L. (2009). "Del patrocinio personal al de eventos propios, pasando por los naming rights". Especial *Expansión.es*, IV Conferencias de Patrocinio de InfitC, 13 julio, p. 2. Disponible en: <http://www.infitc.com/pdf/090713-Especial-Expansion-IV-Conferencias-de-Patrocinio-inf.pdf> [Consultado el 2 de agosto de 2009].

Grohs, R.; Wagner, U. y Vsetecka, S. (2004). "Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination". *Schmalenback Business Review*, 56, pp. 119-138.

Gutiérrez, J. A. (2009). "Oportunidades y amenazas en el horizonte del patrocinio". Especial *Expansión.es*, IV Conferencias de Patrocinio InfitC, 13 julio, p.8. Disponible en: <http://www.infitc.com/pdf/090713-Especial-Expansion-IV-Conferencias-de-Patrocinio-inf.pdf> [Consultado el 2 de agosto de 2009].

Gwinner, Kevin P. (1997). "A Model of Image Creation and Image Transfer in Event Sponsorship". *International Marketing Review*, 14, (3), pp. 145-158.

- Gwinner, K. P.; Eaton, J. (1999). "Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer". *Journal of Advertising*, 28, pp. 47-57.
- Halliday, J. (1999). "GM teams its brands with specific Olympic sports". *Advertising Age*, 70, (12), pp. 14-15.
- Hitchen, A. (1998). "Who does sponsorship persuade most?". Comunicación presentada en *IEG Sponsorship Conference "Meta-Sponsorship"*, marzo, Chicago, IL.
- Hoek, J. (1999). "Sponsorship: An evaluation of management assumptions and practices". *Marketing Bulletin*, 10, pp. 1-10.
- Hoek, J.; Gendall, P. y West, R. (1990). "The role of sponsorship in marketing planning selected New Zealand companies". *New Zealand Journal of Business*, pp. 87-95.
- Howard, D. R.; Crompton, J. L. (1995). *Financing sport*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.
- Howard, D.R.; Crompton, J. L. (2005). *Financing Sport*. Fit Information Technologies, Inc.
- IEG Sponsorship Report (2009). "Sponsorship decision makers survey", *IEG Sponsorship Report*, marzo, 28, (5). Disponible en: www.iegssr.com [Consultado el 3 de agosto de 2009]. Autor.
- Informercadeo.com (2009). "Maradona es una marca en sí mismo y eso motivó a los anunciantes argentinos". *Informercadeo.com*, abril. Disponible en: www.informercadeo.com/Noticias/abril09/040109/noticia428.html [Consultado el 1 de junio de 2009].
- Irwin, R. L.; Sutton, W. A. (1994). "Sport Sponsorship Objectives: An analysis of their relative importance for major sponsors". *European Journal for Sport Management*, pp. 93-101.
- Jambrino, C. (1995). "El patrocinio como instrumento de marketing. Análisis teórico empírico de las empresas de Málaga". (Tesis doctoral), Málaga: Universidad de Málaga.
- Javalgi, R. G.; Traylor, M. B.; Gross, A. C. y Lampman, E. (1994). "Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation". *Journal of Advertising*, 23, (4), diciembre, p. 47-58.
- Jensen, J. (1998). "AT&T shifts its focus for NBA promo". *Advertising Age*, abril, p. 41.
- Jiffer, M.; Roos, M. (1999). *Sponsorship- A way of communicating*. Stockholm: Ekerlids Förlag AB.
- Johar, G. V.; Pham, M. T. (1999). "Relatedness, prominence, and constructive sponsor identification". *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 299- 312.
- Johnson, M.; Zinkhan, G. (1990). "Defining and Measuring Company Image," En Dunlap, B.J. (ed.), *Developments in Marketing Science*, 13th Annual Conference of the Academy of Marketing Science, New Orleans: Louisiana.
- Kahle, L.; Homer, P. (1985). "Physical attractiveness of the celebrity endorser: a social adaptation perspective". *Journal of Consumer Research*, 11, (3), pp. 954-961.
- Kamins, M. A. (1990). "An Investigation into the 'Match-Up' Hypothesis in Celebrity Advertising: When Beauty May Be Only Skin Deep". *Journal of Advertising*, 19, (1), pp. 4-13.
- Kamins, M. A.; Gupta, K. (1994). "Congruence between Spokesperson Image and Product Type: A 'Match-Up' Hypothesis Perspective". *Psychology and Marketing*, 11, (6), pp. 569-588.

- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (2 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kiely, D. (1993). "Sponsorship: it's a buyers market". *Marketing*, febrero, pp. 9-12.
- Ko, Y. J.; Kyoungtae, K.; Laussen, C. L. y Kim, T. H. (2008). "The effects of sport involvement, sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsors' products". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, enero.
- Kohl, F.; Otter, T. (1985). "Sponsorship-Some practical experiences in Phillips Consumer Electronics". Comunicación presentada en *ESOMAR Seminar on below-the-line and sponsoring; The use of promotion and sponsorship in the marketing mix*, 6-9 noviembre, Milan, Italy.
- Koo, G-Y.; Quarterman, N. y Jermoe, E. (2006). "The effect of perceived image fit on brand awareness: 2002 Korea Japan World Cup". *International Marketing reports*, 7, 3.
- Kotler, P.; Dubois, B. (1992). *Marketing Management*. París: Ed. Publi-Union, 2000.
- Kraack, E.; Oliver, A. J. (1997). "Sponsorship effectiveness". Comunicación presentada en *ESOMAR 1997 Seminar about Advertising, Sponsorship, Promotions, New Ways for Optimizing Integrated Communication*, 16-18 abril, Paris, Francia.
- Kuzma, J.R.; Shanklin, W.L. y McCally, J.R. (1993). "Number one principle for sporting events seeking corporate sponsors: Meet benefactor's objectives". *Sport Marketing Quarterly*, 2, (3), pp. 27-32.
- Lainson, S. (1997). "Why companies sponsor events". *Onlinesports.com*. Disponible en: <http://www.onlinesports.com/sportstrust/sports11.html> [Consultado el 1 de agosto de 2008].
- Lardinoit, T.; Derbaix, C. (2001). "Sponsorship and recall of sponsors". *Psychology of Marketing*, 18, (2), pp. 167-190.
- Lee, M.; Sandler, D. y Shani, D. (1997). "Attitudinal constructs towards sponsorship: Scale development using three global sporting events". *International Marketing Review*, (3), pp. 159-69.
- Lee, J. (2005). "Marketing and Promotion of the Olympic Games". *Sport Marketing Quarterly*, 8, (3).
- Lipponen, K. J. (1995). The role of sponsorship in the marketing functions of business. (Tesis doctoral). Canada: University of Alberta.
- Llopis, M. (2008). "Los patrocinios deportivos son la estrategia de TAU para crear puntos de encuentro y vender marca". *Especial Expansión.es*, III Conferencias de Patrocinio InfnitC, 18 - 19 septiembre, p. 22. Disponible en: <http://www.infnitc.com/pdf/Revista-III-Conferencias-de-Patrocinio-infnitC.pdf> [Consultado el 3 de septiembre de 2009].
- Lobmeyer, H. (1992). "Commercialism as a Dominant factor in the American Sports Scene: sources, developments, perspectivas". *Internacional Review for the Sociology of sport*, 27, (4), pp. 309-329.
- Lough, N. L.; Irwin, R. L. (2001). "A Comparative Analysis of Sponsorship Objectives for US Women's Sport and Traditional Sport Sponsorship". *Sport Marketing Quarterly*, 10, (4), pp. 202-211.
- Lozano, M. (2008). "El patrocinio como fuente de ingresos y modelo de relación, sus tendencias y la creación de eventos". *Especial Expansión.es*, III Conferencias de patrocinio de InfnitC, 18 - 19 septiembre. Disponible en: <http://www.infnitc.com/pdf/Revista-III-Conferencias-de-Patrocinio-infnitC.pdf> [Consultado el 3 de septiembre de 2009].

Ludwig, S.; Karabetsos, J.D. (1998). "Objectives and evaluation processes utilized by sponsors of the 1996 Olympic Games". *Sport Marketing Quarterly*, 8, (11), pp. 11-19.

Lupardo, N. (2008). "El patrocinio como fuente de ingresos y modelo de relación, sus tendencias y la creación de eventos". *Especial Expansión.es*, III Conferencias de Patrocinio de InfinitC, Barcelona, 18 - 19 septiembre. Disponible en: <http://www.infinitc.com/pdf/Revista-III-Conferencias-de-Patrocinio-infinitC.pdf> [Consultado el 3 de septiembre de 2009].

Maudos, J. (2007). "Impacto económico de la 32th America's Cup Valencia 2007". Instituto Valenciano de Investigaciones económicas. Disponible en http://www.ivie.es/downloads/ws/2008/ac1/informe_ac2007.pdf. [Consultado el 1 de julio de 2008].

Marca.com (2008). "14.482.000 espectadores siguieron la final de la Eurocopa", 30 junio. Disponible en: <http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/eurocopa/espana/es/desarrollo/1140531.html> [Consultado el 2 de agosto de 2008]. Autor.

Martínez-Bodiu, T. (2006). "El paquete de patrocinio no se inventa, se crea por la propia dinámica del mercado". *I Conferencias Latinoamericanas de Patrocinio InfinitC*, 7- 8 de mayo, Madrid, p. 5.

Marshall, D.W.; Cook, G. (1992). "The corporate (sports) sponsor". *International Journal of Advertising*, 11, (4), pp. 307-324.

Meenaghan, T. (1991). "The role of sponsorship in the marketing communications Mix". *International Journal of Advertising*, 10, (1), pp. 35-47.

Meenaghan, T. (1996). "Ambush marketing: A threat to corporate sponsorship". *Sloan Management Review*, 38, pp. 103-113.

Meenaghan, T. (1998). "Current development and future directions in sponsorship". *International Journal of advertising*, 17, (1), pp. 3-28.

Meenaghan, T.; Shipley, D. (1999). "Media effect in commercial sponsorship". *European Journal of Marketing*, 33, (3 / 4), pp. 328-347.

Meenaghan, T. (2001). "Sponsorship and advertising: A comparison of consumer Perceptions". *Psychology and Marketing*, 18, (2), pp. 191-215.

Meenaghan, T. (2001). "Understanding sponsorship effects". *Psychology and Marketing*, (2), pp. 95-122.

Meerabeau, E.; Gillett, R.; Kennedy, M.; Adeoba, J.; Byass, M. y Tabi, K. (1991). "Sponsorship and the drinks industry in the 1990s". *European Journal of Marketing*, 25, (11), pp. 39-56.

McCarville, R. E.; Copeland, R. P. (1994). "Understanding sport sponsorship through exchange theory". *Journal of sport management*, 8, (2), pp. 102-114.

McCracken, G. (1989). "Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process". *Journal of Consumer Research*, 16, (3), pp. 310-321.

McDaniel, S., (1999). "An Investigation of Match-Up Effects in Sport Sponsorship Advertising: The Implications of Consumer Advertising Schemas". *Psychology and Marketing*, 16, (2), pp. 163-184.

- McDonald, C. (1991). "Sponsorship and the Image of the Sponsor". *European Journal of Marketing*, 25, (11), pp. 31-38.
- Miles, L. (2000). Successful sport sponsorship: lessons from association football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2, (4), pp. 357-370.
- Miloch, K.S.; Lambrecht, K.W. (2006). "Consumer Awareness of Sponsorship at Grassroots Sport Events". *Sport Marketing Quarterly*, septiembre, 15, (3), pp. 147-154.
- Miguel de, F. (1994). "Grandes eventos". *MK Marketing + Ventas*, 85, octubre.
- Morris, D.; Irwin, R. (1996). "The data-driven approach to sponsorship acquisition". *Sport Marketing Quarterly*, 5, (2), pp. 7-10.
- Morales, J. F. (1978). "La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau". *Revista española de investigaciones sociológicas*, 4, pp. 129-146.
- Mount, J.; Niro, B. (1995). "Sponsorship: An Empirical Study of its Application to Local Business in a Small Town Setting". *Festival Management and Event Tourism*, pp. 167-175.
- Müller, J.; Pascual, F.; Delgado, J.; Pardo, P. y Gallego, J. (2009). "Cristiano Ronaldo y Kaká: dos hipotecas basura que pueden ser muy rentables". *Elmundo.es*, 12 junio. Disponible en: www.elmundo.es/2009/06/12/nodoycredito/1244788170.html [Consultado el 14 de junio de 2009].
- Mullin, B. J.; Hardy, S. y Sutton, W. A. (2001). *Sport marketing*. Barcelona: Paidotribo.
- Navío, C. (1995). "El otro fútbol... un toque femenino". *Fútbol Profesional*, 5, junio-julio-agosto.
- Nebenzahl, I. D.; Jaffe, E. D. (1991). The effectiveness of sponsored events in promoting a country's image. *International Journal of Advertising*, 10, pp. 223-237.
- Nicholls, J. A. F.; Roslow, S. y Laskey, H. (1994). "Sports event sponsorship and brand promotion". *Journal of Applied Business Research*, 10, (4), pp. 35-40.
- Olivier, A. J.; Kraak, E.M. (1997). "Sponsorship effectiveness: What is driving consumer response?" En F. Farrelly, J. Fahy, P. Quester (2000). "A Resource-Based View of Sponsorship Management and Implementation - Resource Identification And Categorisation". Comunicación presentada en *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, 28 noviembre – 1 diciembre, Griffith University: Gold Coast, Queensland.
- Otker, T.; Hayes, P. (1987). *Judging the efficiency of sponsorship, experiences from the 1986 Soccer World Cup*. Comunicación presentada en *40 ESOMAR Marketing Research Congress*, General Sessions, 13-17 septiembre, Montreaux: Switzerland, pp. 563-593.
- Otker, T. (1988). "Exploitation: the key to sponsorship success". *European Research*, mayo, pp. 77-86.
- Parker, K. (1991). "Sponsorship: The research contribution". *European Journal of Marketing*, 25, (11), pp. 22-30.
- Peetz, T.B.; Parks, J.B. y Spenser, N.E. (2004). "Sport heroes as sport product endorsers: the role of gender in the transfer of meaning process for selected undergraduate students". *Sport Marketing Quarterly*, 13, (3), pp. 141-150.
- Pentescost, R. (2007). Multi sponsored events: should I sponsor if they are? The multi-dimensionality of fit and its effect on brand judgements. Tesis Doctoral, Bond University Gold Coast, Queensland, Australia.

- Pitts, B.; Stotlar, D. (1996). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: WV: Fitness Information Technologies.
- Polonsky, M.; Sandler, D.; Casey, M.; Murphy, S.; Portelli, K. y Van Velzen, Y. (1996). "Small business and sport sponsorship: The Australian experience". *Journal of Promotion Management*, 3, (1/2), pp. 121-139.
- Pope, N.; Voges, K. (1994). "Sponsorship evaluation: Does it match the motive and the mechanism". *Sport Marketing Quarterly*, 3, (4), pp. 37-45.
- Pope, N.; Voges, K. (1997). "An exploration of sponsorship awareness by product category and message location in televised sporting events". *Cyber Journal of Sport Marketing*, 1, (1), pp. 16-27.
- Pope, N.; Voges, K. (1999). "Sponsorship and image: A replication and extension". *Journal of Marketing Communications*, 5, (1), pp. 17-28.
- Porter, M. (1987). "From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard business review*, 65, mayo-junio, pp. 43-51.
- Portwarka, L. R.; Johnson, C. P. F. (2005). "The effect of multiple sponsorship communication vehicle on spectators' awareness of event sponsors". Comunicación presentada en 11th Canadian Congress on Leisure Research, 17 – 20 mayo. Disponible en: <http://lin.ca/Uploads/cclr11/CCLR11-113.pdf>. [Consultado el 3 de mayo de 2008].
- Preuss, H. (2002). "Dimensión económica de los Juegos Olímpicos: lecciones universitarias olímpicas". Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics (UAB). Càtedra Internacional de Olimpismo (CIO-UAB). Disponible en: http://olympicstudies.uab.es/cast/web/pdf/spa_preuss.pdf. [Consultado el 4 de enero de 2006].
- Puig, J. M. (2006). "Marketing olímpic: una perspectiva històrica: leccions universitaries olímpiques". Barcelona: Centro d'Estudis Olímpics (UAB). Catedra Internacional de Olimpismo (IOC-UAB). Disponible en: http://olympicstudies.uab.es/lec/pdf/spa_puig.pdf [Consultado el 4 de enero de 2007].
- Quester, P. (1997). "Awareness as a measure of sponsorship effectiveness: The Adelaide Formula One Grand Prix and evidence of incidental ambush effects". *Journal of Marketing Communications*, 3, pp. 1-20.
- Quinn, E. (1982). *Sponsorship as a Marketing tool*. (Tesis Doctoral). Dublin: University College of Dublin.
- Rajaretnam, J. (1994), "The Long-term Effects of Sponsorship on Corporate and Product Image: Findings of a Unique Experiment". *Marketing and Research Today*, 23, febrero, pp. 62-74.
- Roca, Q. (1987). *Sponsorship: la publicidad espectáculo o comunicando a través del patrocinio*. Barcelona: Distribución consulting, S.A.
- Rodríguez, F. (2008). "Las herramientas de planificación estratégica de la sofisticación de Touchpoints permiten contemplar qué transmite un patrocinio a nuestros consumidores". *Especial Expansión.es*, III Conferencias de Patrocinio de InfinitC, 18 - 19 septiembre, p. 10. Disponible en: <http://www.infinitc.com/pdf/Especial-Expansion-III-Conferencias-de-Patrocinio-infinitC.pdf>. [Consultado el 3 de septiembre de 2009].
- Roncero, A. M^a. (2006). "Patrocinio Deportivo: el mundial de Alemania, un negocio redondo", *El Mundo.es*, 14 mayo, n.º.324. Disponible en: <http://www.elmundo.es/suplementos/nuevaeconomia/2006/324/1147557603.html> [Consultado el 3 de junio de 2008].

- Roy, D.; Cornwell, B. (1999). "Managers use of sponsorship in building brands: service and product firms contrasted". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1, (4), pp. 345-361.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvards University Press.
- Ryssel, C.; Stamminger, E. (1988). "Sponsoring World-class Tennis Players". *European Research*, 16, (2), pp. 110-116.
- Salces, L. (2008). "Los patrocinadores se ponen a los mandos de la Fórmula 1". *Cincodias.com*, 15 marzo. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/empresas/patrocinadores-ponen-mandos-Formula/20080315cdscdsemp_1/cdsemp [Consultado 3 de junio de 2008].
- Sandler, D.; Shani, D. (1993). "Sponsorship and the Olympic Games: The consumer Perspective". *Sport Marketing Quarterly*, 2, (3), pp. 38-43.
- Sawyer, L. L. (1997). Factors which influence corporations to discontinue sport sponsorship agreements. (Tesis Doctoral), Northern of Colorado: de la University of Northern Colorado.
- Schoch, R. B. (1994). "Image and Attitude Research to Attract Sponsorships. A Case Study of the 'Swiss League for the Protection of Nature". *Marketing and Research Today*, febrero, pp. 75-87.
- Scott, D. R.; Suchard, H. T. (1992). "Motivations for Australian Expenditure on Sponsorship. An Analysis". *International Journal of Advertising*, 11, pp. 325 - 332.
- Seaver, R. (1996). *Industry survey report*. San Diego: Seaver Marketing Group.
- Servera, J. C. (2009). "Del patrocinio personal al de eventos propios, pasando por los naming rights". Especial *Expansión.es*, IV Conferencias de Patrocinio de InfnitC, 13 julio, p. 2. Disponible en: <http://www.infnitc.com/pdf/090713-Especial-Expansion-IV-Conferencias-de-Patrocinio-inf.pdf> [Consultado el 2 de agosto de 2009].
- Shanklin, W. L.; Kuzma, J. R. (1992). "Buying that sporting image". *Marketing Management*, primavera, 1, (2). pp. 59-65.
- Shank, D. (1999). *Sports marketing-a strategic perspective*, New Jersey: Prentice Hall.
- Shank, M.D. (2005). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. (3 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Shanoun, P.; Doury, N. (1990). *Cómo buscar un espónsor*. Madrid: Ed. Maeva.
- Shrimp, T. A. (2000). "Integrated Marketing Communications". En Schoof, B. (Ed.), *Marketing: Best Practices*. Orlando: Dryden.
- Slattery, J.; Pitt, B. G. (2002). "Corporate sponsorship and reason ticket holder attendees: An evaluation of changes in recall over the course of one American collegiate football season". *International Journal of sport management*, 4, (2), pp. 151-174.
- Sleight, S. (1992). *Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de marketing*. Barcelona: MacGraw-Hill.
- Thompson, P.; Speed, R. (2007). "Typology of sponsorship activity". En *International perspectives on the management sport*. Elsevier: Ed. Milena. Disponible en: <http://works.bepress.com/richard-speed/7> [Consultado el 4 de mayo de 2008].

- Sepúlveda, J. M. (2007). "Pau Gassol, el increíble hombre-anuncio". Expansion.com, 15 septiembre de 2007. En: <http://archivo.marca.com/edicion/marca/305/eurobasket/es/desarrollo/1036059.html> [Consultado 2 mayo 2008].
- Speed, R.; Thompson, P. (2000). "Determinants of Sport Sponsorship Response". *Academy of Marketing Science*, 28, pp. 226-238.
- Stier, W.F. (1998). Sport promotions, sponsorships and resource generation for the 21st century. *ARCAA.*, 13, pp. 191-210.
- Stotlar, D. (1993). "Sponsorship and the Olympic Winter Games". *Sport Marketing Quarterly*, 2, (3), pp. 35-43.
- Stotlar, D. K. (1996). "Sponsorship". En *The management of sport: Its foundation and application*. (2 ed.). Bonnie Parkhouse, Editor. St. Louis: Mosby-Year Book, Inc.
- Stotlar, D. K. (1999). "Sponsorship in North America: a survey of sport executives". *Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 1, (1), pp. 87-99.
- Stotlar, D. (2005). *Developing Successful Sport Marketing Plans*. 2nd Ed. Morgantown: WV: Fitness Information Technology, Inc.
- Stotlar, D.K. (2004). "Sponsorship evaluation: Moving from theory to practice". *Sport Marketing Quarterly*, 13, pp. 61-64.
- Suchard, H. T.; Scott, D. (1992). Sponsorship practices in Australia. *Management Research News*, 15, (4), pp. 18-27.
- Thwaites, D. (1995), "Professional football sponsorship – Profitable or profligate?". *International Journal of Advertising*, 14, (2), pp. 149-164.
- Thwaites, D.; Aguilar-Manjarrez, R. y Kidd, C. (1997). "Sports sponsorship development in leading Canadian companies: issues and trends. *International Journal of Advertising*, 17, pp. 22-49.
- Thwaites, D.; Carruthers, A. (1998). "Practical Applications of Sponsorship Theory: Empirical Evidence from English Club Rugby". *Journal of Sport Management*, 12, pp. 203-219.
- Thompson A.; Strickland A. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Thompson, P., (1999), "Olympic case study No.1: Ansett Australia". *Sponsorship Business Review*, 2, diciembre, pp.15-18.
- Till, B. (2001). "Managing athlete endorser image: The effect of endorsed product". *Sport Marketing Quarterly*, 10, (1), pp. 35-42.
- Tomasini, N.; Frye, C. y Stotlar, D. (2004). "National collegiate athletic association corporate sponsor objectives: Are there differences between divisions I-A, I-AA and I-AAA?" *Sport Marketing Quarterly*, 13, pp. 216-226.
- Tripodi, J. (2001). "Sponsorship--A confirmed weapon in the promotional armory". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. marzo/abril, pp. 1-20.
- Weeks, C. S. (2005). "Sponsorship linked marketing: opening the black box". *Journal of Advertising*, 34, (2), julio, pp. 21-42.
- Wells, W. (2000). Recognition, recall, and rating scales: Measuring the sales effects of advertisements. *Journal of Advertising Research*, 40, (6), pp. 14-20.

- Wilkinson, D. G. (1993). *Sponsorship Marketing: A Practical Reference Guide for Corporations in the 1990's*. Toronto: The Wilkinson Group.
- Wilson, G.A. (1997). "Does sport sponsorship have a direct effect on product sales? *Cyber Journal of Sport Marketing*, 1, (4), pp. 1-8.
- Witcher, B.; Craigen, J. G.; Culligan, D. y Harvey, A. (1991). "The links between objectives and function in organizational sponsorship". *International Journal of Advertising*, 10, pp. 13-33.
- Wood S.; Jackson, R. (1997) *Special events: incide and out*. (2 ed.). Illinoise: Segamore.
- Xiti Monitor (2008). "Visitas de Internet de telefonía móvil: comportamientos, temas, marcas". 8 octubre de 2007. Disponible en: <http://www.xitimonitor.com/es-es/comportamiento-internautas/telefonía-movil-septiembre-de-2007/index-1-3-2-108.html> [Consultado 2 de agosto de 2008]. Autor.
- Yeshin, T. (1998). *Integrated marketing communication the holistic approach*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Yeung-Jo Kim; June-Hee, Na (2007). "Effects of celebrity athlete endorsement on attitude towards the product: the role of credibility, attractiveness and the concept of congruence". *Sports Marketing and Sponsorship*, 8, (4), julio.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, (2), pp. 1-27.
- Zajonc, R. B. (1980). "Feeling and thinking. Preferences need no inferences". *American Psychologist*, 35, (2), pp. 151-175.
- Zubizarreta, I. (2007). "El patrocinio deportivo por parte de la administración pública". *Web Auditoría Pública*, 42, pp. 33-39.

La gestión del patrocinio es crucial para garantizar la efectividad de esta herramienta de comunicación. Este apartado trata de reflejar la importancia de explotarla profesionalmente tanto por parte de los patrocinadores como por los patrocinados. Del buen trabajo desempeñado por ambas partes se conseguirán los beneficios que el patrocinio puede reportarles. A través de esta sección se plasman los pasos a seguir para que la gestión sea eficaz. La última parte trata el *contramarketing* o *ambush marketing* como un aspecto a considerar dentro de las fases de la gestión elaborada por ambas partes.

2.3. Apartado 3.- Gestión del Patrocinio deportivo.

2.3.1.- Fases del proceso de gestión del Patrocinio deportivo.

Chadwick y Thwaites (2004) apuntaban que dado el crecimiento comercial del deporte y el desarrollo de nuevas oportunidades mediáticas, ciertas modalidades deportivas están creciendo cada vez más, arrastrando con ellas también al patrocinio.

Observando el incremento que han sufrido las inversiones en patrocinio desde la década de los 80 se tiende a considerar que éste ha ido unido al desarrollo de su gestión, pero no ha sido siempre así (Séguin, 2007). Muchas son las investigaciones que se han centrado en conocer los aspectos clave para realizar una dirección eficaz del patrocinio, como hemos mostrado en el apartado 1 del Marco Teórico. Pero a pesar de ser el centro de interés de numerosos académicos y profesionales, todavía se percibe en los trabajos cierta preocupación sobre algunos aspectos de esta práctica. De hecho, en diversas revisiones de la literatura se manifiesta la necesidad de centrar la investigación en varias áreas, concretamente, en los factores de gestión del patrocinio y su activación (Cornwell, Maignan (1998); Cornwell et al. (2005); Walliser (2003)). En este flujo de interés, han habido numerosos estudios que se han centrado en la toma de decisión y el proceso de selección del patrocinio (Aguilar-Manjarrez et al. (1997); McCook et al. (1997); Thjomoe et al. (2002)).

Entendemos por **Gestionar el Patrocinio** la acción de administrar, organizar y coordinar las actividades a seguir por parte de una empresa patrocinadora y las

operaciones seguidas por el patrocinado o gestor intermediario, para conseguir los objetivos fijados por ambos actores con respecto al patrocinio, de la forma más eficaz y rentable posible. Como indica Marc Carroggio (1996) la gestión en patrocinio es un aspecto fundamental para garantizar su funcionamiento y la adecuada distribución de los recursos tanto para el patrocinador, como para el patrocinado, tratando de que ambos consigan el éxito pretendido. Así es que todos los aspectos relacionados con el patrocinio deberían ser **gestionados profesionalmente**, puesto que es la clave para obtener los resultados planeados.

En esta aportación, también hemos dejado patente que la labor de gestionar debe realizarse **por el patrocinador y por el patrocinado**, así como por un tercer ente ajeno, que es el **gestor**¹. Tanto la compañía patrocinadora como la actividad, evento, club o deportista, pueden delegar en un intermediario profesionalizado en gestionar la relación entre las dos partes protagonistas. Según quién sea el que gestione se decantará el peso y la atención sobre un lado u otro, es decir, que si se responsabiliza de efectuar el *management* el gestor de la marca, se apreciará cómo se centra más atención sobre ésta en detrimento del patrocinado, y a la inversa².

Gutiérrez (2001, p. 87) habla en su artículo sobre la participación de un agente de control, independiente del patrocinador y del patrocinado, cuyas **responsabilidades** se centran en:

- **Valorar la propuesta inicial** definitiva acordada por ambas partes.
- **Valorar de manera continua ambos programas** (el del patrocinador y el del patrocinado). De este modo, se generan retroalimentaciones informativas permanentes que conducen a posibles demandas correctivas.
- **Valorar el cumplimiento y los resultados obtenidos por los programas**. Así se podrá conocer el grado de satisfacción de ambas partes, si se ha cumplido lo estipulado en el programa y el nivel de

¹ Se trata tanto de un profesional/agencia cuya función laboral se ha centrado exclusivamente en la gestión de los derechos de un paquete de patrocinio y/o publicitario, como de una agencia de comunicación que entre sus servicios se encuentra esta tarea.

² No debería ser así. Independientemente de quién se encargara de la gestión, tendría que velar por los intereses de las partes implicadas, pues se ha constatado que del beneficio de una parte (por ejemplo el patrocinado) pueden sacar provecho las otras partes (por ejemplo el patrocinador, los gestores, la administración pública, los medios de comunicación, etc.)

consecución de los objetivos planteados por ambas partes. Esto permite disponer de un *feed-back* final para poder aprender de la experiencia.

Hay que considerar que la gestión del patrocinio ha evolucionado en España³, pero se detectan ciertos desniveles en función de la actividad a patrocinar y de su

³ Marc Carroggio (1996) fija **3 periodos** vividos en España al respecto. **Finales de los años 80** (periodo pre-olímpico), **a partir de 1992 (periodo olímpico)** y **de 1993 a 1996 (periodo post-olímpico)**. Cerca de 1990, la gestión no se desarrollaba desde el punto de vista del marketing y las empresas invertían en patrocinio, en ocasiones según Méndiz (2001, p. 20) “de manera irracional”. Puede que fuese movido su interés porque sentían la obligación social de respaldar los acontecimientos internacionales y nacionales que se sucedieron en España, independientemente de la idoneidad o no para su política corporativa (Gwinner, 1997). Pasada la celebración de los JJ. OO. en 1992, Madrid como Capital de la Cultura, la Exposición Universal de Sevilla, etc. se dio el descontento entre la comunidad empresarial por los resultados obtenidos. El empleo del patrocinio sin estrategias de comunicación definidas, proporcionaba un rendimiento poco cuantificable. Podemos afirmar que en este periodo reinaba la filosofía de **patrocinar por patrocinar**. Como decía Quim Roca (1987) “patrocina que algo queda”. A partir de 1992, España se vio inmersa en una profunda crisis económica y las empresas recortaron sus presupuestos de comunicación, por lo que todas las técnicas, especialmente el patrocinio se vieron afectadas. Montesinos (1993) consideró que el pasar por un periodo crítico, financieramente hablando, no fue negativo para el patrocinio, pues las limitaciones racionalizarían el mercado del patrocinio comercial. Desde 1993 a la actualidad se sitúa la **madurez en el uso del patrocinio**. Este periodo está caracterizado para Carroggio y Campos, por una gran tradición en una serie de patrocinios que respaldan continuamente un tipo de acciones (como las competiciones futbolísticas y de baloncesto). Los empresarios empiezan a entender el patrocinio. Consideran que al igual que en otras herramientas de comunicación, había que fijar objetivos. Pero les resultaba complicado integrar el patrocinio con coherencia con el resto de técnicas de comunicación ya empleadas por su empresa, para aprovechar las sinergias que pudieran surgir entre ellas. Tal es que muchas empresas invertían todo el presupuesto en patrocinio y luego no disponían de recursos para dar a conocer su asociación al patrocinado. Aquellas corporaciones más aventajadas lo introducen junto a un plan de explotación (Carroggio, 1996; Canomanuel, 1991), miden sus inversiones, etc. pero son muchas las que **necesitan interiorizar** que el patrocinio se tiene que **complementar con otras técnicas del marketing mix** (Cegarra, 1994; Crowley, 1991; Calvet, 1991; Sleight, 1992; Meenaghan, 1983). Por lo que adquirió importancia la **valorización del patrocinio** (cerca de los 90) invirtiendo “una segunda peseta” en un plan de comunicación complementario al patrocinio (Roca, 1987). Aquellos que realizaron esta gestión, lograron una mayor efectividad de su actuación (Mescon, Tilson, 1987). Y aquellas compañías que además consiguieron integrar el programa de patrocinio en la estrategia de marketing de la empresa, lograron un mayor rendimiento de su inversión. Todo el proceso empieza a profesionalizarse lentamente, consiguiendo que haya una reversión publicitaria, al menos, de la misma cantidad invertida en el programa de patrocinio, y en el mejor de los casos, con un retorno superior al coste inicial. Esta ha sido la evolución de la gestión del patrocinio en España desde la perspectiva del patrocinador. En cuanto al patrocinado hacer hincapié que, en las 3 etapas indicadas por Carroggio (pre-olímpico, olímpico y actual) sufren los vaivenes de los empresarios en el apoyo a su actividad. Los patrocinados se preocupaban por vender sus productos sin utilizar tampoco el marketing. No estudiaban qué evento vender, su adecuación a las empresas del mercado, no analizan qué expectativas tenían los patrocinadores, ni como indican Ferrand, Camps y Torrigiani (2007) creaban una estrategia que ayudara a los empresarios a cubrir sus perspectivas de la unión marca-patrocinado. Desconocían tanto el proceso de gestión del patrocinio, que hasta incluso, había algunas organizaciones que ignoraban hasta cómo hacer llegar la solicitud de patrocinio a los potenciales patrocinadores.

Poco a poco, los responsables de la toma de decisión de ambas partes (patrocinador y patrocinado) se dieron cuenta de la necesidad de trabajar más eficazmente con la técnica. Primero funcionaron imitando a aquellos que habían desarrollado una gestión exitosa, y con el paso de tiempo, crearon un proceso propio racional. Patrocinadores y patrocinados aprendieron mediante la práctica, por lo que se podría calificar esta época de una **etapa formativa o didáctica**, cuya mayor preocupación se centraba en **integrar el patrocinio en la estrategia de comunicación de las empresas**, situándose el patrocinio al mismo nivel que las relaciones públicas, publicidad, promociones, etc. Conseguido este objetivo, se dio un paso más en la gestión, y se intentó que **el patrocinio interactuara con el resto de variables del marketing mix**.

Hacer mención a la clasificación de la evolución de la gestión del patrocinio publicada por Ferrand et al. (2007) establecida en 3 periodos muy similares a los citados, pero con alguna ampliación, puesto que su perspectiva es menos nacional, más global y más reciente. Para ellos, la gestión se sucede en **3 etapas**: 1) **los años 80**, cuando el patrocinio se considera una **técnica de comunicación que hace falta integrar en la estrategia de comunicación de la empresa**; 2) **los años 90** cuando el patrocinio como **técnica de comunicación interactúa con las variables del marketing mix**; 3) el **siglo XXI** con la **activación del patrocinio para generar la experiencia deseada con la marca**. Las aportaciones primordiales las encontramos en las 2 últimas etapas, la 2ª remarca la mejor interacción e integración del patrocinio con las variables del marketing *mix* y con la estrategia

trayectoria en el campo de la comunicación. Siguiendo esta reflexión, se podría afirmar que el proceso seguido en un proyecto de patrocinio será más profesional en los entes, deportistas o actividades que se encuentran en los primeros niveles de la categoría que ocupan, por el hecho de que suelen ser profesionales y trabajan con marcas patrocinadoras de cierta envergadura empresarial, que suelen invertir cantidades superiores de dinero. Además, si se une a éstos, que ejercen el papel de patrocinados, el interés de una audiencia masiva y la presencia de medios de comunicación, se presupone que el trabajo vinculado con el patrocinio y la comunicación alrededor de éste, será más competente. Es el caso de competiciones como la UEFA Champions League, el Campeonato Mundial de Automovilismo o Motociclismo, la *America's Cup* o la *Volvo Ocean Race*, etc. Se entiende que éstas deben realizar un proyecto en consonancia con las expectativas de los clientes (o patrocinadores). Al tratarse de eventos con grandes presupuestos para disputar su actividad, necesitan el apoyo de anunciantes de cierta magnitud para que puedan destinar una fuerte inversión en ellos. Son empresas que deben poseer un proyecto de compra de patrocinio que sea acorde con el plan estratégico de la organización.

En cambio, los clubes o actividades de carácter minoritario, disponen de menor capacidad de actuación, principalmente, por no disponer de personal suficiente para ejecutar cualquier función. Esta escasez de personal y la falta de cualificación de éstos en términos de comunicación, reflejan una gestión *amateur* del patrocinio, en muchas ocasiones sin un proyecto serio de venta.

Encontrar una escasa gestión del patrocinio no es tan extraño ya que, en ocasiones, algunos patrocinados lo identifican como una fuente de retorno fácilmente accesible de los recursos necesarios para desarrollar su actividad, pero no como una relación entre dos entes (patrocinador y patrocinado), con su público y los medios de comunicación, a través de la cual se pueden alcanzar objetivos de comunicación y empresariales. Aunque haya autores como Miles (2001) que detectó

de marketing de las empresas. Como resaltan estos autores, “se traducirá en una mayor centralización en los resultados, que hará de la evaluación y del rendimiento de la inversión una de las principales cuestiones de aquel decenio” (p. 54). Mientras que en la 3ª tenemos que centrar nuestra atención en el paso de la valorización a la activación de la marca del patrocinador para conseguir mejores resultados posibles con las operaciones. Como aclaran en su libro, “la valorización explotaba todos los ejes de comunicación en el evento” (p. 77). En cambio, la activación va más allá, tratando que la marca aporte un beneficio tangible al espectador intentando que se produzca una experiencia en el contexto emocional del evento. Diremos pues que la activación entra dentro del **marketing experiencial**.

que las empresas se habían visto obligadas a realizar una gestión del patrocinio más profesional, otras investigaciones han demostrado lo contrario. Es el caso de autores como Thwaites (1995) y Thjørmøe et al. (2002) que observaron la gestión del patrocinio y percibieron los numerosos fallos que los gestores cometían. Kuzma et al. (1993, p. 28) defendían que la práctica de patrocinio por parte de los profesionales de marketing se estaba desarrollando mediante ensayo y error, y se ha aprendido de esta manera: “Only in recent years have academicians and consultants turned their attention to studying corporate sponsorship in a systematic way and publishing their results in a public forum”.

Esto puede indicar que los profesionales precedían a la teoría, por lo que desarrollaban su propia gestión de patrocinio desde la experiencia, debido a la carencia de postulación académica y creación de modelos por parte de ésta. Cornwell y Maignan (1998) también destacaron como conclusión principal de su trabajo que continuaba siendo un fracaso el proceso de gestión del patrocinio. Hoek (1999) hacía hincapié en la carencia de evolución en la práctica de la gestión del patrocinio. Y Speed y Thompson (2000) explicaron que todavía quedaba mucho por aprender con respecto al patrocinio.

Por lo que se observa, se percibe que la opinión está fragmentada, por una parte está la vertiente de los estudiosos del patrocinio en el siglo XXI que demandan más investigaciones cuyo tema central se sitúe en la gestión del patrocinio, porque a pesar de ser una técnica antigua, su desarrollo no ha ido acorde con el paso del tiempo. Y por otra, se encuentran los partidarios de la opinión contraria.

Además, se debe tener en cuenta que el tipo de gestión del patrocinio que se ha investigado hasta nuestros días, se ha centrado en la relación entre patrocinador y patrocinado, pero no ha considerado que dentro de esta relación, participan otras marcas que comparten espacio en el mismo evento⁴. Es decir, las firmas que adquieren una de las categorías de explotación del evento ofertado por el patrocinado o gestor de éste, tales como patrocinador principal o espónsor, patrocinador secundario o coespónsor, socio o *partner*, proveedor o *supplier*, etc.

⁴ Sobre este asunto profundizaremos en los siguientes apartados.


Se ha apreciado en los modelos de gestión del patrocinio deportivo que se tiene en consideración a las dos partes (patrocinador-patrocinado/ propiedad), como si sólo se tratara de una relación bidireccional entre dos entes, en vez de ser transversal entre el patrocinado y los patrocinadores que participan en el evento. Aunque en parte es así, lo cierto es que en la mayoría de patrocinios participan más de una marca, no hay más que mirar casos como el Mutua Madrileña Masters Madrid 2009 con un total de 21 empresas respaldándolo, distribuidas en diferentes categorías, frente a las 13 de la edición de 2009⁵:

MUTUA MADRILEÑA MASTERS MADRID OPEN 2009	EMPRESAS PATROCINADORAS
	Mutua Madrileña
	¡Madrid!
	Lexus
	Estrella Damm
	Sony Ericsson
	L'Óreal París
	Rolex
	Air Europa.com
	Tiffany & Co.
	Ricoh
	Schweppes
	Adecco
	Marca

Tabla 34: Empresas patrocinadoras de Mutua Madrileña Master Madrid Open 2009.

Fuente: <http://www.madrid-open.com>

La Volvo Ocean Race 2008-2009 tuvo 12 marcas vinculadas a la gran regata, más las marcas de cada equipo cuya gestión es independiente.

VOLVO OCEAN RACE 2008- 2009	EMPRESAS PATROCINADORAS
	Wallenius Wilhelmsen 

⁵ Celebrada entre el 8 y el 17 de mayo de 2009.












	 BCG The Boston Consulting Group
	 Thrane & Thrane
	 Stratos
	 Inmarsat
	 Volvo IT
	 Waterford Cristal
	 Ericsson
	 Michelin
	 Volvo Penta
	 Puma
	 Control Risks

Tabla 35: Empresas patrocinadoras Volvo Ocean Race 2008-2009.

Fuente: <http://www.volvoceanrace.es/sponsors>

La Selección Española de fútbol para la temporada 2009-2010 consiguió un total de 17 firmas, con las que participó en el Mundial de Sudáfrica, distribuidas en las siguientes categorías:

SELECCIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL 2009- 2010	EMPRESAS PARTICIPANTES
Socio Patrocinador principales	Cruzcampo
	Iberdrola
	Chevrolet
Patrocinador Técnico	Adidas
Agente Exclusivo RFEF	Santa Mónica Sports
Patrocinador	Cepsa
	Banesto
	Expert
Socio Colaborador	Ahorra Energía
Colaboradores/ proveedores	Seguros Pelayo
	Turespaña
	Samsung
	Sunny Delight
	Sierra Cazorla
	Marca
	General Óptica
	Babyliss for men
	PdH

Tabla 36: Empresas patrocinadoras de la Selección Española de Fútbol 2009-2010 por categorías. Fuente: <http://www.rfef.es>

O la liga de fútbol de primera división, con 3 marcas en 2009-2010:

Liga de fútbol Profesional 1ª división 2009- 2010	EMPRESAS PARTICIPANTES
Patrocinador	BBVA
Proveedores oficiales	Mahou
	Nike
	La Quiniela, El Quinigol

Tabla. 37: Empresas patrocinadoras de la Liga de Fútbol Profesional de 1ª división.

Fuente: <http://www.lfp.es>

La tendencia se inclina a tener las menos marcas posibles para poder reportarles la mayor notoriedad, diferenciación y reducción de presencia de compañías en la actividad patrocinada. Pero pocos son los casos que están únicamente protagonizados por una única marca.

A través de los resultados de “Managing Sport Sponsorship Programs: Lessons from a critical assessment of English Soccer” Chadwick y Thwaites (2005) constataron parte de lo manifestado anteriormente. Su trabajo se centraba en la gestión del patrocinio en los clubes de fútbol británicos. Querían probar si había habido en su muestra un enfoque profesional en la planificación, uso estratégico e implementación de los programas deportivos. Ellos se basaron a su vez en el trabajo de Thwaites (1995) que modificó el modelo del proceso de gestión del patrocinio presentado por Irwin y Asimakopoulos (1992) en su aproximación a la evaluación y selección de propuestas de patrocinio deportivo. Thwaites consideró que el proceso de gestión debía estar compuesto por las siguientes 6 etapas:

1. Fijar objetivos.
2. Investigar y seleccionar.
3. Elaborar el contenido del contrato.
4. Ejecutar el evento.
5. Evaluar los resultados.
6. Conocer los factores críticos de éxito.

Otro autor que trabajó las fases de la gestión fue Carlos Campos en 1997, tras consultar los modelos presentados por Robinson, Faris y Wind (1967) referentes a las principales fases del proceso de compra de productos industriales, el de Bradley (1991) sobre la confluencia entre el proceso de compra y el de venta, y también el de Irwin y Asimakopoulos (1992). Campos consideró la existencia de 8 etapas en el proceso de compra paralelas a otras 8 en el proceso venta.

Citamos a continuación las 8 etapas de proceso de compra – venta planteadas por Campos:

Proceso de compra	Proceso de venta
1. Revisión del plan de marketing de la empresa.	1. Perfil de la organización deportiva y/ o evento a vender.
2. Establecimiento de los objetivos de patrocinio.	2. Investigación e identificación de potenciales clientes (empresas patrocinadoras)
3. Establecimiento de los criterios de evaluación.	3. Primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora.
4. Búsqueda del proveedor-organización deportiva.	4. Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta.
5. Solicitud y recepción de propuestas de patrocinio. Selección del patrocinado.	5. Negociación con el potencial patrocinador- empresa cliente.
6. Cierre de negociaciones y compra del producto ⁶ patrocinio deportivo.	6. Acuerdo.
7. Puesta en marcha o realización de la operación de patrocinio.	7. Implantación y desarrollo del acuerdo.
8. Evaluación de resultados y revisión posterior de la operación de patrocinio deportivo.	8. Postevaluación.

Tabla 38: Pasos del proceso de compra y del proceso de venta de un proyecto de patrocinio.

Fuente: Campos, C. (1997).

Thwaites creó un modelo compuesto por 6 etapas que sintetizaba los pasos a seguir tanto desde la perspectiva del patrocinador como del patrocinado. Mientras que Campos, a pesar de resaltar en su explicación la importancia de la existencia de

⁶ Se entiende por producto patrocinio deportivo al equipo deportivo, la actividad o evento o el deportista que actúa como patrocinado.

una creciente convergencia entre los dos procesos de la gestión, presentaba un modelo para el comprador (empresa patrocinadora) y otro para el vendedor (organización deportiva, promotor/ agente o deportista). El principal motivo por el que dividió los pasos según el agente, consistía en que consideraba que sólo cuando el patrocinador presentaba una orientación hacia el patrocinado, y viceversa, ambos serían conscientes de las necesidades de la otra parte. Y no sólo eso, si no que, el hecho de que además una empresa preste atención al proceso de venta le puede llevar a anticiparse a las actuaciones de su potencial socio patrocinado. A partir de ese momento, es cuando ambas partes se sumergen en una relación que puede perdurar en el tiempo por el interés que muestran cada uno de ellos con su socio.

Si comparamos el modelo de gestión de Thwaites versus el de Campos percibimos las siguientes similitudes y divergencias:

2.3.1.1.- Fase 1. Fijar Objetivos.

Thwaites considera la fijación de objetivos específicos y cuantificables, en función del público receptor del patrocinio, como la primera y crucial etapa del proceso, sin diferenciar entre patrocinador o patrocinado. Bien es cierto que en sus explicaciones detalla que es responsabilidad de los patrocinados presentar una propuesta capaz de permitir que los patrocinadores alcancen una serie de objetivos acordes con el plan de comunicación. Pero la realidad de su investigación plasma que los clubes de fútbol planteaban objetivos genéricos, mientras que los **empresarios estaban interesados en conseguir objetivos más específicos como notoriedad, fomentar actitudes y percepciones** (Thwaites, 1995), no permitiéndoles alcanzar los fines planeados. Por lo que Chadwick y Thwaites consideraron que la empresa patrocinadora debía formular tanto objetivos de comunicación como genéricos.

Campos indicaba que la empresa debía revisar cuál era su plan de marketing y de comunicación para establecer unos objetivos acordes con lo dispuesto previamente por la organización, para después, en la segunda etapa, plasmar los objetivos específicos de patrocinio. Desde la óptica del patrocinado, Campos

marcaba la realización de un análisis estratégico⁷ del patrocinado y del entorno sectorial del patrocinio para disponer de la información más importante y relacionarla para poder responder a las 5 preguntas que plantean Ferrand et al (2007):

- 1) ¿Estrategia genérica a utilizar?
- 2) ¿Posicionamiento que se va a adoptar?
- 3) ¿Ventaja(s) competitiva(s) a desarrollar?
- 4) ¿Tipo de patrocinadores potenciales a satisfacer con la propuesta?
- 5) ¿Qué estructura seguirá el proyecto de patrocinio?

De este modo, el patrocinado conocerá bien el producto que va a vender y lo podrá adecuar al máximo al proceso de búsqueda y satisfacción de los intereses del potencial patrocinador. Es decir, que cuanto mejor lleguen a encajar las características del patrocinado (la imagen, la calidad percibida, el posicionamiento, la identidad comunicada, el *target group*, los objetivos de comunicación y de marketing, etc.) con las necesidades del patrocinador, existen más posibilidades de que la empresa acepte patrocinar. Además, el patrocinado tendrá que desarrollar un **proceso de calidad** para cumplir con las expectativas del (los) patrocinador (es). Hablar de calidad implica hablar del profesor Noriaki Kano, que en los 80 diseñó un modelo que ha sido referenciado para identificar las necesidades de satisfacción de los clientes que se representa mediante el siguiente gráfico:

⁷ Consiste en efectuar una exploración a nivel externo (estudiar qué oportunidades se pueden aprovechar y cómo contraatacar amenazas existentes que se den en el mercado, con los consumidores, frente a la competencia y en el entorno) y a nivel interno (fortalezas y debilidades que surjan tras el examen del oficio y misión, recurso humanos, organizativos, físicos y financieros, así como del capital marca, que a su vez obliga realizar un diagnóstico sobre los sujetos objetivo, los fundamentos (historia, visión, valores e identidad comunicada), la protección de nombres y/o símbolos, conocimiento, experiencia y la relación que se genera (actitud que despierta, beneficios del vínculo, nivel de fidelidad) según Ferrand et al. (2007)).

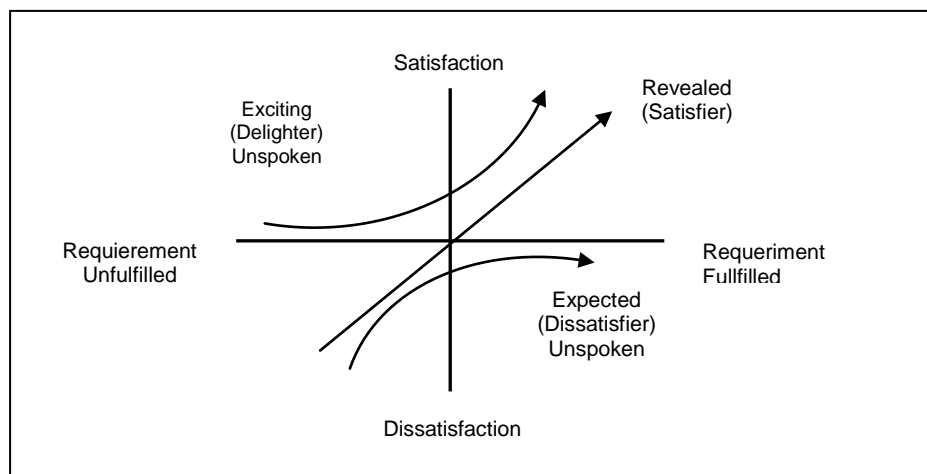


Gráfico 16: Modelo para identificar las necesidades de satisfacción de los clientes. Fuente: Schlueter, M. (2001).

Si se aplica el diagrama al campo del patrocinio, vemos como un proyecto de patrocinio puede satisfacer 3 niveles de expectativas de un potencial patrocinador.

Estas son:

1. **Las expectativas básicas u obligatorias:** mediante la propuesta de patrocinio, el patrocinado tendrá que satisfacer el nivel elemental, es decir, entregar al potencial patrocinador lo que considera obligatorio, lo que da por hecho que se le va a cubrir. Por tanto, cuando mediante esta herramienta se satisfacen dichas expectativas, el patrocinador no se muestra más satisfecho, pero si no las cubrieran, estaría descontento. Nos referimos a la cesión de espacio en los típicos soportes publicitarios para que el patrocinado muestre su imagen (vallas, entradas, carteles, etc.).
2. **Las expectativas proporcionales o explícitas:** se trata de ofrecer mediante el patrocinio aquello que verbaliza el patrocinador, esto es, aquello que influye proporcionalmente en las satisfacción de éste (competencia presente, disponibilidad de categorías, exclusividad, flexibilidad, etc.).
3. **Las expectativas latentes o inesperadas:** si mediante el patrocinio se consigue alcanzar estas expectativas, estamos sorprendiendo al potencial patrocinador, entregando un plus que le impacta. Aludimos al plan de activación de la marca del potencial patrocinador junto al patrocinado. Así pues, diremos que se está aumentando el nivel de satisfacción del cliente.

No ofrecerlas no perjudicaría al patrocinado, puesto que la compañía patrocinadora no las demandaría.

A través de la descripción del producto de patrocinio a vender y de sus características más destacables, se le está dando información al potencial patrocinador acerca de la viabilidad de que este proyecto sea capaz de permitirle alcanzar los objetivos de comunicación y marketing que se ha planteado lograr mediante el patrocinio. El patrocinado, el intermediario o conjuntamente tendrán que estudiar cómo presentar la información de manera atractiva y personalizada para cada una de las empresas que entregue el proyecto de patrocinio. Según Ferrand et al. (2007) al estructurar la oferta, podremos crear unos apartados comunes⁸ (estarán presentes en las propuestas presentadas a los prospectos) y unas secciones especializadas⁹.

Se entiende que ambos autores abogaban por que tanto el comprador como el vendedor de la propuesta de patrocinio debían disponer de una concepción consistente en emplear el patrocinio como una estrategia de comunicación y no como una táctica, permitiéndoles tener una relación a medio o largo plazo.

2.3.1.2.- Fase 2. Proceso de Investigación y Selección.

Dadas las ingentes cantidades de dinero destinadas al patrocinio en algunas ocasiones, Meenaghan (1998) defendía que las empresas tenían que mantener una postura más inflexible y coherente en su toma de decisión con respecto al patrocinio.

Por ello, autores como Irwin y Asimakopoulos (1992), Thwaites (1995), Campos (1997) y Ferrand et al. (2007) son partidarios de disponer de un proceso de investigación y selección que conduzca a un análisis objetivo de la información, no imperando las opiniones subjetivas o caprichos de altos ejecutivos. Para eso el

⁸ Aluden a las características intangibles del proyecto tales como el posicionamiento, la imagen, el impacto, público objetivo, etc.

⁹ En esta parte del proyecto, se intenta adaptar al máximo los aspectos tangibles para cada una de las marcas a las que presentar el proyecto. Es decir, que se presentará según sea la compañía: la categoría o nivel a ocupar en el evento, aspectos relacionados con la instalación y el equipamiento, características del personal de contacto con el patrocinador, elementos relativos a la estrategia de marketing y comunicación, así como elementos relativos a la gestión de las relaciones entre los sujetos objetivo.

potencial patrocinador tendrá que tener fijada una estrategia¹⁰ que le marcará el camino a seguir desde el inicio con la búsqueda y selección del patrocinado. Tendrá que poner en marcha lo que Ferrand et al. (2007, p. 247) llaman “procesos de análisis de la convergencia estratégica y operativa” de la propuesta de patrocinio que se presentarán a continuación. En estas fases de estudio, la empresa patrocinadora debe considerar la convergencia estratégica de la empresa¹¹, así como la concordancia con las dimensiones complementarias relacionadas con la compañía, con el programa de patrocinio, la confluencia con la competencia, así como con el patrocinado (sea él el titular de los derechos o los haya cedido a un tercero). Una vez completado este paso, el patrocinador evaluará la calidad percibida de las propuestas de patrocinio que se le presentan, lo que le facilitará la tarea de ponderar cada dimensión según el interés que tenga para la compañía. Para ello, Ferrand et al. crearon unas tablas con preguntas que todo patrocinador debería hacerse previamente a la toma de decisión. Estas cuestiones son las siguientes:

Dimensiones empresa patrocinadora	Información necesaria
Entidad implicada.	El producto, el servicio y la marca ¿pertencen al universo funcional y sociocultural de la operación patrocinada?
Objetivos estratégicos y de marketing	¿Qué objetivos estratégicos y de marketing pueden hacernos alcanzar esta operación de patrocinio?
Público objetivo de comunicación y público objetivo de marketing	¿Cubre esta operación nuestro público objetivo de comunicación y nuestro público objetivo de marketing?
Posicionamiento deseado de la marca	¿Es coherente esta operación con respecto al posicionamiento deseado de nuestra marca?
Plazo	¿Nos permitirá esta operación alcanzar nuestros objetivos con respecto al plazo deseado?
Aceptación interna de la operación	¿Es esta operación movilizadora internamente? ¿Está en relación con la

¹⁰ En el Informe de 2009 de IEG, el 78% de los encuestados iban a fijar una estrategia y buscar los derechos de una propiedad (IEG, 2009).

¹¹ Véase en los anexos las tablas que recogen las preguntas que Ferrand et al. (2007) se plantean para investigar la convergencia con cada uno de los aspectos citados.

	<p>cultura interna?</p> <p>El interés de la operación se ve reforzado en cuanto que moviliza el conjunto de los componentes de la empresa.</p>
Coste	<p>El coste global de esta operación (activación incluida) ¿es compatible con nuestro presupuesto de marketing y comunicación y la situación financiera de la empresa? Si el importe es demasiado elevado, habrá que ser realista y renunciar.</p>
Capacidad de gestión del programa	<p>¿Tenemos las competencias y los recursos (humanos, técnicos...) necesarios para gestionar el programa? Si se demuestra que la empresa no posee los recursos necesarios, la organización patrocinada podrá encargarse de una parte de estos aspectos o la empresa podrá recurrir a prestarios especializados. Ello tendrá como consecuencia el aumento de presupuesto necesario para la operación. Por otra parte, esta situación suele ser fuente de problemas en la puesta en práctica.</p>
Efectos relacionados con la interacción del capital marca de las dos entidades implicadas	<p>¿Cuáles son los efectos posibles y deseados relacionados con la interacción entre las dimensiones cualitativas y cuantitativas del capital marca de la entidad patrocinada y el de la marca del patrocinador potencial?</p>
Ventajas competitivas de esta operación	<p>¿Cuáles son las ventajas competitivas de esta operación? ¿En qué es esta operación más rentable que otras estrategias alternativas (patrocinio, publicidad, RRPP, etc.?)</p>

Tabla 39: Convergencia estratégica de la empresa patrocinadora. Fuente: Ferrand et al. (2007, p. 248).

Dimensiones de la propiedad	Información necesaria
Concepto (ideas originales que sirven de base para la concepción de la entidad patrocinada)	El concepto, ¿es diferenciador?

y características de la operación.	
Posicionamiento e identidad comunicada	¿Existe convergencia entre nuestro posicionamiento y la identidad comunicada y el de la operación?
Aceptación externa y gratitud percibida	¿Será aceptada esta operación por nuestros sujetos objetivo externos? ¿Experimentarán una cierta gratitud?

Tabla 40: Convergencia de las dimensiones complementarias relacionadas con el patrocinado.
Fuente: Ferrand et al. (2007, p. 249).

Dimensiones del programa de patrocinio	Información necesaria
Estructura del programa de patrocinio	¿Nos encontramos en una buena posición con respecto a la estructura de este programa?
Sujetos objetivo implicados en la operación	¿Cuáles son los medios de comunicación y los otros asociados? ¿Garantiza esta asociación el impacto deseado? ¿Cuáles son los programas de colaboración existentes? ¿Cuáles son las oportunidades del marketing sistémico?
Datos y proceso de evaluación del impacto previsto	¿Son los datos proporcionados pertinentes y fiables? El proceso de evaluación previsto por la organización deportiva, ¿nos proporcionará la información necesaria para evaluar la recuperación de la inversión? ¿Hay que preparar un dispositivo de evaluación específico? ¿Disponemos de los recursos necesarios (económicos, técnicos, humanos)?
Plan de comunicación	¿Permitirá el plan de comunicación garantizar el impacto deseado? ¿Cuáles son las sinergias con nuestra comunicación?
Propuesta de patrocinio	La propuesta de patrocinio y los soportes asociados, ¿nos proporcionarán la información necesaria para evaluar el nivel de convergencia? ¿Son los soportes claros y permiten una lectura rápida? Su diseño, ¿está en relación con la identidad comunicada?

Programa de activación	El programa de activación propuesto, ¿Corresponde a nuestras expectativas? ¿Está justificado su coste?
Naturaleza de los derechos concedidos	¿Nos permitirán los derechos concedidos conseguir nuestros objetivos? ¿Son explotables?
Protección contra el <i>ambush</i>	¿Se trata de una marca registrada? Si es que sí, ¿dónde? La propiedad, ¿ha elaborado un proceso de protección eficaz?
Recursos y competencias puestas a disposición por la propiedad	Los recursos y competencias, ¿nos aportan un servicio que se corresponde con nuestras expectativas? ¿Tienen el grado de disponibilidad, de fiabilidad y de competencia requerido?
Naturaleza de los procesos de calidad	Los procesos de calidad (operativos, soporte, gestión) ¿Se adaptan a nuestras expectativas?
Precio y negociación comercial	¿Justifica el contenido de la oferta el precio? ¿Se tienen en cuenta nuestras expectativas en el proceso de negociación comercial?
Ventajas competitivas	¿Cuáles son las ventajas competitivas específicamente relacionadas con la oferta del patrocinio?

Tabla 41: Convergencia del programa de patrocinio. Fuente: Ferrand et al (2007, p. 250).

Dimensiones de la competencia	Información necesaria
Capacidad para diferenciarse de la competencia	¿Nos permitirá esta oferta diferenciarnos de la competencia? Si es así, ¿en qué puntos? ¿Son interesantes? ¿Constituyen estos puntos ventajas competitivas?
Capacidad para defender nuestra posición frente a la competencia	En caso de éxito, ¿podremos defender nuestra posición frente a la competencia?
Fuerza de la competencia	¿Son nuestros competidores más fuertes que nosotros (capital, marca, financiero)?

Tabla 42: Convergencia con la competencia. Fuente: Ferrand et al. (2007, p. 251).

Dimensiones del titular de los derechos	Información necesaria
Propietario de los derechos	¿Tiene el propietario de los derechos la

	competencia y los recursos necesarios para llevar a buen puerto esta operación? ¿Constituye su capital marca una ventaja competitiva?
Concesionario de la explotación o de la organización (si se da el caso)	¿Tiene el concesionario la competencia y los recursos necesarios para llevar a buen puerto esa operación? ¿Constituye su capital marca una ventaja competitiva?
Relación entre el propietario de los derechos y el concesionario (si es preciso)	Las relaciones entre el propietario de los derechos y el concesionario, ¿pueden ser fuente de problemas? ¿Cuáles son los riesgos?

Tabla 43: Convergencia del titular de los derechos y de la explotación de los mismos. Fuente: Ferrand et al. (2007, p. 252).

Thwaites y Campos apuestan por implantar el sistema estructurado presentado por Irwin y Asimakopoulos (1992), a través del cual se estudian las propuestas solicitadas o recibidas. Este procedimiento se fundamenta en los objetivos fijados previamente y se erigen los criterios mediante el desarrollo de las características técnicas del producto patrocinio. Irwin y Asimakopoulos emplean una tabla de doble entrada¹² en la que sitúan en la principal columna los criterios de análisis exigibles por la empresa patrocinadora. Se trata de 8 dimensiones genéricas correspondientes a aspectos de marketing y de gestión como por ejemplo: consideraciones presupuestarias, aspectos relacionados con la gestión del evento, relación entre el posicionamiento de la empresa y la actividad evaluada, nivel de afinidad con el público objetivo, plan de comunicación complementarios, acciones de activación del patrocinio, tipos de patrocinio, etc. En la fila principal se asigna una columna para recoger el peso que la empresa otorga a cada criterio. Y puede ir seguida de tantas columnas como índices de evaluación se empleen para puntuar cada criterio. La última columna de la tabla se reserva para situar el total puntuado por cada uno de los criterios a analizar en cada propuesta presentada. Mientras que la última fila se destina para realizar la suma total de todo el proceso.

El procedimiento para realizar esta evaluación es el siguiente:

¹² Véase Tabla 44: Criterios de evaluación de una propuesta de Patrocinio. Fuente: Campos, C. (1997, pp. 154-158).

1º Ponderar (entre el 1 como nada importante y 10 muy importante) cada uno de los criterios que son calificados para la empresa patrocinadora como imprescindibles para que la propuesta a estudiar encaje con sus necesidades. El número resultante de esta ponderación se colocará en la columna titulada "Peso". De este modo, la empresa que está realizando el proceso va a priorizar aquellos objetivos establecidos previamente. Es decir, si para una empresa el patrocinio es crucial para conseguir crear vínculos con sus públicos objetivos, éste será el criterio de valor mayor. En este primer paso, la empresa está plasmando aquello que le ha resultado de revisar el plan de marketing de la empresa y la fijación de los objetivos de patrocinio.

2º En las siguientes columnas se puede utilizar otra escala que va desde el -4 al +4 con el fin de calificar cada una de las características de la propuesta recibida o solicitada. También se podría emplear una escala de 4 puntos en el que cada número tendría asignado una valoración, por ejemplo: 0 inaceptable, 1 pobre, 2 nivel medio, 3 bueno, 4 muy bueno. En este segundo caso, en vez de darle la puntuación que consideramos oportuna según lo presentado, se marcaría en la casilla correspondiente la definición que mejor encaje con la percepción del evaluador. Por tanto, cuando la empresa recibe una propuesta de patrocinio, ésta debe pasar este filtro, y dependiendo de la puntuación obtenida, será considerada o no para ser patrocinada.

Hay que tener en cuenta que este modelo puede sufrir variaciones en función de los objetivos comerciales y de comunicación establecidos por cada empresa.

CRITERIOS EVALUACIÓN PROPUESTA PATROCINIO	PESO	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	TOTAL
CONSIDERACIONES PRESUPUESTARIAS											
Contribución solicitada											
Forma y periodificación de la contribución											
Posibilidad devolución en circunstancias anómalas											
¿Se lo puede permitir la empresa?											

COMUNICACIONES INTEGRADAS																			
Audiencia extendida																			
Adecuación características demográficas																			
Tamaño																			
Apoyo de Tv a la actividad patrocinada																			
Capacidad del evento patrocinado para competir con programaciones coincidentes en Tv																			
Titularidad y control de los derechos de Tv																			
Responsabilidad a la hora de negociar el tiempo de televisión																			
Posibilidad de rechazar un determinado "spot" publicitario durante la retransmisión																			
¿Audiencia garantizada? Posibilidad de rebaja si la audiencia resulta inferior a la garantizada																			
Posibilidad de utilizar grabaciones en video del evento en las campañas publicitarias																			
Exigencia de permiso a la hora de utilizar "video clips" o acontecimientos para fines comerciales																			
Oportunidades de <i>Signage</i>																			
Relaciones Públicas y <i>Publicity</i>																			
Mención por parte de los deportistas del nombre del patrocinador en sus entrevistas con los medios																			
Apariciones de los deportistas mostrando el producto del patrocinador																			
Inclusión del nombre del patrocinador en comunicados de prensa																			
Responsabilidad de los comunicados de prensa																			
Posibilidad del patrocinador de desarrollar su propia campaña de marketing en relación al acontecimiento																			
Hospitality/ entretenimiento invitados empresa																			
Presencia líderes Opinión/ personajes Públicos																			
Presencia clientes																			
Conocimiento e interés personal empresa acerca deporte																			
Promociones ventas/ Prueba producto																			

Patrocinio de equipo																				
Patrocinio de individuo																				
Patrocinio de liga/ Fases de liga/ Campeonato																				
Patrocinio de evento																				
Patrocinio de instalación o recinto																				
SUMA TOTAL																				

Tabla 44: Criterios de Evaluación de una Propuesta de Patrocinio. Fuente: Campos, C. (1997, pp. 154-158).

Para Campos, habría otra fase tanto para el patrocinador como para el patrocinado. En el caso del primero tendría que, una vez creados los criterios de evaluación, abrir una convocatoria de recepción de propuestas y su consiguiente análisis o tener la iniciativa de buscarlas. Hay que reflexionar con respecto a estas posibilidades. Si la empresa ha examinado la viabilidad de emplear el patrocinio alineado con la estrategia de comunicación y con la estrategia global de la empresa, se entiende que mantendrá tanto una postura activa con respecto a la búsqueda de actividades a las que vincularse, como reactiva cuando reciba propuestas. En cambio, si no se ha planteado el uso del patrocinio o realiza una gestión sin ningún tipo de directriz, probablemente recibirá propuestas sin tener una persona asignada responsable de tales envíos. Por lo que en la mayoría de los casos, pasarán inadvertidos o serán seleccionados sin tener criterios objetivos por personas no responsables de su ejecución.

Hasta hace relativamente poco sólo se hablaba de cómo encontrar un patrocinador o espónsor, por lo que esta tarea quedaba relegada a los patrocinados o intermediarios. Pero Campos (1997, p. 127) señala que en el Informe Andersen Consulting se apostaba por “un proceso de búsqueda formal de patrocinio al que debían recurrir las empresas”. Así pues se convertía en una tarea a realizar por ambas partes. Aunque sigue siendo todavía más terreno de los patrocinados que, volviendo a Campos (p.123) exploran “*activamente* las diversas oportunidades que el mercado del proveedor-entidad deportiva le ofrece respecto al producto del patrocinio”. El hecho de que la empresa empezara a desarrollar esta actividad, ayudaría al patrocinado, pues sería la organización empresarial la que le informara

de las necesidades de comunicación, por lo que resultaría menos laboriosa la fase de búsqueda de potenciales patrocinados, que suele realizarse mediante:

- El estudio de **similitudes entre los públicos del evento y los de la empresa** (por ejemplo, Mutua Madrileña, Sandoz y las barritas de cereales Hero Muesli buscaban modernizar su imagen y ampliar el *target group* al que se dirigían, un público más joven. Por medio de la F1 lo consiguieron).

- **El ajuste de los valores de imagen entre las dos partes** (empresa-deporte). Es el caso las barritas energéticas Hero Muesli, cuyos valores: potencia, resistencia, energía en pocos segundos se demostraban cada día cuando un bólido arrancaba y en un tiempo ínfimo se ponía a gran velocidad.

- **La funcionalidad de los productos o servicios de la empresa con las necesidades del evento**. Por ejemplo Bridgestone con la F1, es el único proveedor de neumáticos desde 2008 al 2010. Poniendo a prueba en estas competiciones sus productos, la empresa francesa pretendía demostrar a sus usuarios que sus productos son de alta calidad y elevada resistencia, pues en cada carrera se constataba. O también el caso de Telefónica, aportando sus últimas tecnologías también a la F1 para permitir las comunicaciones entre equipo y piloto.

- En ocasiones también se **microsegmenta el sector empresarial** buscando aquellas empresas que son competencia de las que ya están patrocinando. Por ejemplo Endesa fue patrocinador de las 32 th America's Cup e Iberdrola participó en la competición de vela como patrocinador del equipo español.

- O se produce totalmente lo contrario, es decir, se ofrecen proyectos a **empresas cuyo sector nunca se han vinculado a este tipo de competiciones**, lo que les aporta diferenciación y distinción en el mercado, como puede ser la vinculación de Red Bull a deportes de aventura (Freestyle, Psicobloc...), Chivas con el *snow golf*, Nissan Qashqai con el MTB Freestyle Dirt, etc.

Hasta aquí hemos dado por hecho que la responsabilidad de elaborar la propuesta de patrocinio, buscar potenciales patrocinadores y venderles su proyecto recae sobre el patrocinado. Pero tenemos que hacer hincapié en el hecho de que éste puede delegar esta labor a un tercero ajeno. Así diremos que la actividad comercial puede ser desempeñada a nivel interno o a nivel exterior, según cada patrocinado y los objetivos que se planteen con la operación, decidirá una opción u

otra. En el caso del patrocinador, el 49% gestionan el patrocinio ellos mismos. Sólo unos pocos encargan los servicios a agencias de publicidad¹³.

2.3.1.3.- Fase 3. Negociación y Acuerdo.

Cuando el potencial patrocinador ha estudiado los proyectos recibidos o solicitados contactará con aquél o aquéllos que más puntuación hayan alcanzado en su fase de análisis de las convergencias y la ponderación de las variables más atractivas para la compañía. Dependerá de si la política de patrocinio que tiene la empresa se basa en la estrategia abierta y descentralizada, o en caso contrario, centralizadas u horizontales para que se vincule en más de un evento y/ o en modalidades deportivas diversas.

Tras una reunión, el patrocinado o su representante presentarán el proyecto lo más personalizado y apropiado al potencial patrocinador, el cual, planteará su visión del proyecto. En la medida de lo posible, el patrocinado tendrá que ser flexible y adaptar el proyecto a las pautas indicadas por el potencial patrocinador, pero sin permitir que la propuesta inicial pierda su identidad. La empresa patrocinadora podrá adoptar las siguientes posturas: aceptar la propuesta, demandar su renegociación o rechazarla. Y el patrocinado, a su vez, ante la solicitud de ciertas adaptaciones podrá estudiarlas y si no le perjudican, aceptarlas. Si la compañía le da un no como respuesta, deberá indagar cuáles son los motivos para poder presentar propuestas más competitivas y de calidad. También le servirá para conocer mejor las expectativas de esa empresa y poder presentarle en un futuro una propuesta más acorde con sus necesidades.

En la mayoría de ocasiones, si la propuesta está bien redactada servirá como índice de contenidos para elaborar el contrato de patrocinio que deberá reflejar un pensamiento estratégico. El patrocinador debe plasmar de manera clara y concreta qué tipo de aportación, cómo y cuándo la efectuará, en función de poder alcanzar los objetivos fijados. Además de comunicarse con el patrocinado, con el fin de encontrar maneras de poder activar más eficazmente el trato.

¹³ Véase Informe IEG (2009).

Entre las partes es crucial la existencia de una buena comunicación y la mentalidad de que va a ser una relación duradera y fructífera para ambas.

2.3.1.4.- Fase 4. Ejecución del Programa/ Actividad.

Un aspecto muy importante encontrado por Chadwick y Thwaites en este trabajo es que había cierta discordancia entre los responsables de la toma de decisión y los responsables de ejecutar el programa de patrocinio, pues los primeros decidían qué actividad apoyar y los otros, tenían que intentar justificar esa decisión con la política de comunicación de la empresa. Por eso, estos autores manifiestan su desacuerdo cuando detectan este tipo de funcionamiento en las empresas. Y abogan por que sean los responsables de la ejecución los que presenten las opciones a patrocinar idóneas para la empresa. Y los responsables de la toma de decisión los que elijan, empleando siempre un criterio objetivo.

En el momento de efectuar el programa de patrocinio, la empresa patrocinadora debería emplear un plan de comunicación del patrocinio para poder activar el valor completo del contrato. Como hemos apuntado en el apartado 2, las empresas patrocinadoras deben capitalizar o activar su patrocinio mediante una inversión extra que multiplicará los resultados, además de integrar al patrocinio en la estrategia de comunicación de la compañía. De este modo, se podrá optimizar la inversión total.

Es, por tanto, responsabilidad del patrocinador invertir en otras técnicas de comunicación que le permitan afianzar su rol de patrocinador y que el público experimente emotivamente la marca fruto del patrocinio adquirido. Y es su obligación y no la del patrocinado, puesto que el primero es el que mejor conoce su estrategia de comunicación y la imagen corporativa (Mediavilla, 2000, 2001). De este modo, se ancla la marca al patrocinado, permitiendo que incremente el nivel de reconocimiento y de asociación del patrocinador por parte del receptor, y además, permite entregar el mensaje de por qué está desarrollando tal actividad (Grohs et al. 2004).

A pesar que hay una relación directa entre el anclaje del patrocinio y los resultados que se obtienen (Séguin, 2007) aún hay patrocinadores que optan por no invertir en esta fase del proceso. Investigaciones recientes sugieren que el 23% de los patrocinadores investigados no desarrollan acciones de activación, mientras otras organizaciones gastan 19 veces la cantidad invertida en patrocinio (Fullerton, 2007). Se sugiere que las sumas necesarias para anclarlo puede ser de 3 a 5 veces la cantidad inicial gastada en el programa de patrocinio (Abratt, Grobler (1989); Witcher et al. (1991); Shanklin, Kuzma (1992)). Bruhn (1997) refleja en su trabajo que las empresas gastan entre 1,5 y 2 veces su inversión inicial en la ejecución del patrocinio e integrándolo en sus otras actividades de comunicación como la publicidad y las promociones. En cambio, los resultados del estudio de IEG (2009) indican que los patrocinadores encuestados en 2009, iban a invertir 1,40 dólares por cada dólar destinado al programa de patrocinio, cantidad que ha descendido si la comparamos con la empleada en 2008 (1,50 \$ por cada 1\$).

2.3.1.5.- Fase 5. Proceso de Evaluación.

Una vez puesto en marcha el proyecto de patrocinio, se esté desarrollando la operación y se haya capitalizado, se tienen que evaluar los resultados, sin olvidar que hay un claro vínculo entre la fijación de los objetivos y su evaluación, con medidas apropiadas de efectividad. Por eso, la empresa patrocinadora deberá comunicar, desde el principio, a cualquiera asociado internamente con el programa cuáles van a ser los criterios de evaluación a emplear. Para ello, podrá emplear tanto medidas cuantitativas como cualitativas. Este proceso es una consecuencia de la evolución del patrocinio, ya que a medida que se va racionalizando, se considera inevitable la realización de análisis para conocer el impacto de la operación de patrocinio.

La evaluación del patrocinio ha sido un tema muy discutido en la literatura que aborda este tema. De hecho, Slack y Berrett (1995), Cordeiro, Shah, Smart y Qua (2005) sugirieron que este paso del proceso es controvertido y un reto que se da dentro del patrocinio. Como cada compañía se vincula con un evento determinado, fija unos objetivos y un nivel de asociación diferentes, se necesitarían distintos modos de medición para cada situación (Crompton, 2004). La pluralidad de objetivos

perseguidos por las empresas, la dificultad de relacionarlos entre ellos, los resultados alcanzados (Cornwell, Maignan, 1998) y el uso de otras herramientas promocionales para anclar el patrocinio, convierte esta tarea de la evaluación en un trabajo complicado¹⁴ (Meenaghan (1983); Berrett (1993); Crompton (2004)) que dificulta conocer cómo trabaja el patrocinio y cómo evaluar de mejor modo su valor (Harvey, 2001).

Hoek (1999) sugiere que a pesar de la falta de medición del patrocinio por la dificultad que presenta, es oportuno considerar si el patrocinio puede ser gestionado de manera que permita que su evaluación sea más accesible.

El campo académico y profesional –empresas y agencias especializadas en el plano del marketing deportivo- no ha dejado de trabajar en esta área del patrocinio. Son numerosos los estudios¹⁵ que se publican con el fin de aportar claridad. Este interés no se percibe de igual manera en el sector empresarial, ya que no muestra tanto interés en la fase de la investigación del patrocinio. Tras los resultados presentados por IEG en 2009, ratificamos que la tendencia de los patrocinadores es no invertir en la fase de evaluación. En ésta se diferencia la etapa previa a la ejecución del evento –en la que se analiza el ajuste entre patrocinador y patrocinado- y la etapa del evento desarrollado –nos referimos tanto a las investigaciones durante la celebración como por ejemplo la cantidad de asistentes diarios, como a los análisis de los resultados finales conseguidos en función de los objetivos planificados-. Tanto en el ciclo previo, como durante y después del evento, los patrocinadores prácticamente no invierten, y se preveía que aquellos que sí lo hacían en 2008 destinarían menos capital en 2009.

¹⁴Si un anunciante decide convertirse en patrocinador para obtener mayor nivel de conocimiento, tendrá que elegir a un patrocinado que se lo permita alcanzar, además de contar con acciones como publicidad televisiva, ya que puede ser un medio poderoso para crear conocimiento a los consumidores y proporcionarles información respecto al evento deportivo. Por eso, es importante que el patrocinio se desarrolle junto a otras técnicas de comunicación.

¹⁵Véase el publicado por Simon Rines (2007) “Driving Business Through Sport: Strategy & Research”, que permite que cualquier aspecto relacionado con la toma de decisión sea más fácil su decisión y proporcione resultados más eficientes y provechosos al mostrar, mediante un análisis en profundidad, cada aspecto de la investigación y demuestra la metodología y mejores prácticas que siguen expertos de Europa. Además muestra que se están desarrollando nuevas técnicas para analizar cada aspecto del patrocinio desde encontrar los derechos de la propiedad a hallar los objetivos de marca para medir el retorno de la operación.

Las empresas pueden desarrollar internamente la fase de investigación, o bien, encargarla a empresas especializadas¹⁶. Ferrand et al. (2007) ratifican en su obra que empresas francesas, muestra de una investigación, corroboraron que realizaban las evaluaciones del patrocinio interna y externamente.

El sector profesional **demanda la existencia de un estándar de medición universalmente aceptado**, un único instrumento de análisis y evaluación del patrocinio, que permita que cualquier evento, actividad, equipo, compañía, pueda conocer la eficacia y la eficiencia de su inversión.

Esta solicitud es fruto de la existencia de diferentes métodos y sistemas, elaborados por entes independientes¹⁷, con unos criterios específicos de medición. El motivo por el cual no se ha diseñado tal herramienta es porque la medición varía en función de los objetivos perseguidos por el patrocinador y en la medida en que éstos sean diversos, lo será también la medición. Además, la cobertura del evento o el tipo de propiedad patrocinada son factores que también condicionan las medidas a emplear, principalmente.

Hasta hace relativamente poco tiempo, se han empleado sistemas de medición creados para otras herramientas de comunicación, como por ejemplo de la publicidad, pero autores como Hoek, Gendell (2001), Meenaghan (1983), Berrett (1993), Crompton (2004) defienden que el patrocinio requiere una evaluación más sofisticada que la seguida en publicidad¹⁸.

¹⁶ Havas Sports, TNS Sport, Sport + Markt, entre otras.

¹⁷ Havas Advertising Sport han desarrollado el Sport Metrix que permite analizar 10.000 periódicos de los 5 continentes y trata sus contenidos con un modelo lingüístico para valorar su sentido. La revista de prensa digital Le Monitoring, permite seleccionar los contenidos de referencia y permite detectar tendencias, como analizar la imagen del patrocinador, su reputación, realizar comparativas con la competencia, etc. ISL Worldwide creó Patrocinaoeship Research International para analizar la repercusión de los patrocinadores en los medios, las asociaciones entre patrocinador y patrocinado, calcular la audiencia de un evento... Sport Marketing Surveys evalúa la repercusión en medios y su valoración. TNS ha lanzado SporsorMap para medir el impacto de una marca en patrocinio. La novedad de este instrumento es que mide el reconocimiento del patrocinador para incluir las respuestas emocionales de la audiencia como la pasión y la gratitud. Además, aísla el impacto del patrocinio sobre la marca para analizar los cambios de la marca en conjunción con medidas específicas únicas del patrocinio.

¹⁸ La mayoría de metodologías empleadas para medir el patrocinio han sido adaptaciones de modelos utilizados para publicidad o, en ocasiones, los mismos. Las críticas hacia el empleo de estas herramientas se han hecho eco entre la comunidad académica, puesto que se defiende que el patrocinio es una herramienta de comunicación con la misma autoridad e identidad que la publicidad y con sus particularidades propias, así pues, los métodos de análisis deberán ser adecuados a sus características.

Es difícil medir la efectividad del patrocinio con métodos basados en la exposición, que se han usado para medir la publicidad. Los patrocinados obtienen de los estudios de impacto elementos cuantitativos y cualitativos, facilitándoles pistas sobre qué patrocinadores son más acordes para ellos. En sucesivas ocasiones se mide el valor del patrocinio mediante el alcance y la frecuencia de la exposición de la marca. Pero habría que considerar que ésta puede estar explotada en diferentes niveles, por tanto, el sistema de medición debería adaptarse a cada situación. De este modo se mide el retorno de la inversión del patrocinador. Esto refleja en numerosas ocasiones que el sistema empleado para argumentar la cantidad invertida no es el adecuado, ya que no siempre un patrocinador busca conseguir el objetivo de la visibilidad y la notoriedad, aunque son las dos dimensiones principales de la evaluación (Ferrand et al. (2007); Speed, Thompson (2000)). A través de la exposición no se puede conocer si la marca ha mejorado su percepción de imagen, los valores asociados y su reputación, por ejemplo. Por tanto, se tendrían que definir los instrumentos a emplear para valorar, no tanto el retorno de la inversión, sino el retorno por objetivos fijados, que constatare los beneficios reales que se plantea el patrocinador con la estrategia de patrocinio.

Además de conseguir visibilidad y notoriedad¹⁹, ya hemos visto que un patrocinador pretende que el público lo conozca, sepa qué comercializa y además, le asocie unos valores, hasta incluso, antes de haber tenido cualquier experiencia con sus productos o servicios. Mediante la operación de patrocinio, se informará al público objetivo que la firma A es patrocinadora del evento X. Es decir, al consumidor se le presentará conjuntamente el evento y el patrocinador. De ahí que, en esta situación, el consumidor pueda conocer la relación entre ambas partes e interiorizarla mediante el condicionamiento clásico²⁰.

Los enfoques que se han utilizado hasta ahora se han basado en la conciencia o no generada en el *target group* por el patrocinio. Las investigaciones han empleado la información obtenida para comparar el nivel de conciencia previo y

¹⁹ IEG, en su encuesta anual "What sponsors want 2007?", realizada entre las grandes empresas que realizan patrocinios en EEUU, concluye que entre los principales objetivos está precisamente: la mejora de la notoriedad, el incremento de la fidelidad hacia la marca y el cambiar / reforzar la imagen de la misma entre los consumidores.

²⁰ Se trata del **Aprendizaje Asociativo** demostrado por Iván Paulov, que aunque difiere, se basó en la **Teoría de la Contigüidad** de Aristóteles que se resumía en la siguiente frase: "Cuando dos cosas suelen ocurrir juntas, la aparición de una traerá la otra a la mente".

posterior al patrocinio. Y no han considerado aspectos como las actitudes (Quester, Thompson, 2001) y emociones de los aficionados y/o asistentes al evento que permitieran conocer el grado de apreciación hacia el patrocinador. Con los avances, estos estudios han dado paso a trabajos centrados en el recuerdo, aunque hay que considerar que se trata sólo de un aspecto más para medir el éxito del patrocinio.

TNS (2008) concluye en sus investigaciones que para que el patrocinio proporcione resultados favorables se tienen que dar los 4 puntos siguientes:

- a) El patrocinio consigue un alto reconocimiento.
- b) El público objetivo está muy implicado con el patrocinado.
- c) Hay una fuerte medida de gratitud o apreciación para los patrocinadores por el patrocinio de la actividad o experiencia.
- (d) Los valores de la actividad pueden realzar/ aumentar los valores de marca del patrocinador.

La investigación en patrocinio ha empleado tanto medidas directas²¹ como intermedias para evaluar su impacto. El enfoque directo mide el efecto del patrocinio considerando las ventas. Mediante este método resulta, en ocasiones, complicado separar los efectos de las acciones de activación sobre la variable de las ventas. Resulta más viable siempre y cuando el efecto sea inmediato y no haya otra operación de marketing paralela al patrocinio. Como afirma Campos (1997) cuando se mide el patrocinio por su efecto sobre las unidades vendidas, es más recomendable fijarse en los cambios favorables de comportamiento que ha generado en los individuos. En otras situaciones se utilizan medidas intermedias que se centran en la respuesta del consumidor ante la acción de comunicación y no por la influencia del producto. Campos y otros autores²² exponen algunas

²¹ Como explica Carlos Campos (1997) las Medidas Directas focalizan la atención en las adquisiciones de productos o servicios antes y después de la exposición a la comunicación del patrocinio. Mientras que las Intermedias se centran en la respuesta del consumidor ante la operación de patrocinio.

²² Véase: Ambler, Burne (1999); Turco (1994); Cuneen, Hannan (1993); Sandler, Shani (1993); Stotlar (1993); Meir, Arthur, Tobin, Massingham (1997); Pitts (1998); Stotlar, Jonson (1989).

consideraciones con respecto a estas medidas usadas para los objetivos previos a la venta como son la notoriedad, el conocimiento, el gusto, la preferencia y la convicción cuando el destinatario de la operación del patrocinio sea el consumidor.

Dentro de las medidas intermedias, en relación con la **notoriedad**, se dan dos métodos habitualmente: el recuerdo no ayudado²³ o espontáneo y el método ayudado o sugerido²⁴.

Con respecto al nivel de **conocimiento** de la marca patrocinadora se ha detectado que el público puede reconocer la firma asociada a un patrocinado, pero en cambio desconoce qué producto o servicio comercializa o qué propiedades tiene. Por tanto, en el estudio del nivel de conocimiento hay que considerar este aspecto y tratar de indagar y extraer más información al respecto. En caso de detectarse tal carencia, la labor consistirá, siempre y cuando el patrocinio se considere efectivo para la empresa, en continuar patrocinando y tratar de paliar ese déficit detectando qué público carece de conocimiento y desarrollar acciones que lo subsane, como por ejemplo, entrega de muestras, stands informativos en el lugar del patrocinio, completar las acciones de comunicación del patrocinio con información del producto o adquirir la categoría de patrocinador técnico, esto es, ceder el producto al patrocinado para que durante el desarrollo de su actividad pueda mostrar su funcionalidad –siempre y cuando sea posible-. Para poder testar la variación de conocimiento gracias al patrocinio, el responsable del patrocinio y el patrocinador deberían realizar un estudio previo y posterior al patrocinio para conocer el nivel existente y poder ratificar el aumento, en el mejor de los casos, tras el patrocinio. Un caso real para ejemplificar este objetivo nos lo proporcionan, a través del Mundial de Sudáfrica, Fly Emirates y Hyundai. Un estudio realizado por la empresa alemana Yougov Psychonomics publica que las dos marcas, como patrocinadoras del Mundial de Sudáfrica, han conseguido reforzar su posicionamiento. En esta

²³ A través de este sistema se busca que el entrevistado recupere la información de manera natural, es decir, aquello que tiene guardado en la memoria. Por ejemplo, se le pregunta qué marcas patrocinan el Mundial de fútbol de Sudáfrica 2010, y ellos contestan aquellos nombres que asocian al acontecimiento. Este método requiere más tiempo puesto que el encuestado necesita pensar la respuesta, y el inconveniente que presenta es que no siempre recupera la información por un fallo en la memoria.

²⁴ Mediante este sistema se ayuda al entrevistado con pistas con respecto a la pregunta efectuada, es decir, se le realiza la misma pregunta que la nota al pie anterior y ésta va acompañada de un listado de opciones como respuesta(s), entre las que se encuentran las marcas patrocinadoras.

investigación se constata que el conocimiento de la marca Emirates ha pasado del 21% al 30% en las 3 últimas semanas de la competición, siendo del 34% hacía un mes al 42% que ha conseguido recientemente (www.marketingdirecto.com, 2010) .

El **gusto** es un objetivo concerniente a la imagen percibida del patrocinador, uno de los principales objetivos del patrocinio deportivo (Witcher et al. 1991). Mediante instrumentos como encuestas o entrevistas en profundidad, entre otros, se puede conocer si los rasgos de imagen deseados para la marca patrocinadora se han alcanzado. Hay estudios, como el elaborado por Gwinner (1997)²⁵, que buscan conocer cómo se produce la transmisión de imagen del patrocinio de acontecimientos.

El Banco Santander, con el patrocinio de la escudería de F1 Mercedes McLaren, consiguió cambiar la imagen de la entidad financiera en el Reino Unido. La compañía efectuó una investigación de mercado para conocer qué valores asociaba el público británico a la firma. Aquéllos que tenían alguna idea del banco pensaban que su imagen era tradicional, de un banco clásico. Con la vinculación a la F1, la imagen del Santander dio un giro, convirtiéndose en un banco moderno, joven, dinámico, internacional, etc²⁶.

Las marcas deben contar con la **preferencia** de los consumidores, por ello, si éstas detectan que no es así, un patrocinio puede cambiar el orden de preferencia. Ha habido patrocinios, como el realizado por Ford o Toyota a clubes de fútbol como el Valencia CF., que han dado como resultado un cambio de preferencia de los seguidores y amigos de este club de fútbol hacia las marcas automovilísticas, creciendo las ventas de estas firmas en la zona de Levante.

²⁵ Gwinner presenta un modelo centrado en factores como: **1) el tipo de acontecimiento; 2) las características del acontecimiento:** el tamaño del acontecimiento, la duración, el nivel de exposición en los medios de comunicación, el número de participantes, la cantidad de espacio físico ocupado, el estatus profesional de los participantes (profesionales o amateurs), la historia del acontecimiento, el lugar de la reunión del acontecimiento, la apariencia promocional, etc.); **3) los factores individuales** como la fuerza de las imágenes que asocia el individuo al acontecimiento, el número de imágenes que vincula, la experiencia previa con el acontecimiento, etc. A su vez establece como **moderadores de la transferencia de imagen del acontecimiento a la imagen de marca, al grado de similitud** (funcional o relacionada con la imagen de marca), **al nivel de patrocinio y la frecuencia del acontecimiento.**

²⁶ Villota, P. (2010). "Banco Santander and Formula 1 Sponsorship". Videoconferencia Sports Management Today, 4 mayo, IE Business School.

Y la **convicción** es lo necesario para que se efectúe la compra de la firma implicada en el patrocinio o la solicitud de información respecto a ésta. Por lo que en este caso se mide el comportamiento de los consumidores tras el patrocinio hacia los productos implicados.

Del estudio realizado por Lightspeed Research para los patrocinadores del Mundial de fútbol de Sudáfrica 2010 se concluyó que la intención de compra no mejoraba con la exposición publicitaria que otorga el mundial y un 84% de los encuestados no estaba más predispuesto a comprar una marca tras el patrocinio (www.marketingdirecto.com, 2010). Pero no todos los patrocinios entregan los mismos resultados. En cambio, esta información contrasta con la investigación de Madrigal (2001) a través de la cual demostró que el esfuerzo de las empresas patrocinando un acontecimiento se vio recompensado ya que los consumidores transmitieron su afecto hacia sus productos. O la de Mason (2005) mediante la que concluyó que el patrocinio deportivo podía impactar sobre las actitudes de los consumidores. A pesar de estos resultados, investigadores como Jalleh et al. (2002) aseguraban que no se debía dejar recaer toda la responsabilidad de este logro al patrocinio, puesto que resultaba complejo que por sí solo pudiera influir sobre un comportamiento hacia el patrocinador.

Como hasta hace relativamente poco tiempo la evaluación no ha sido correcta, las empresas se han movido en un entorno de titubeo, lo que lleva a una tendencia a la baja de los precios de los patrocinios. Una mejor valoración del retorno permitirá ajustar los costes de las diferentes opciones de patrocinio. Dicho trabajo podrá ser efectuado por personal de la empresa patrocinadora, por el patrocinado, el gestor intermediario entre patrocinador y patrocinado, o bien, solicitar los servicios de un ente ajeno dedicado exclusivamente a realizar estudios para valorar la asociación entre las partes y la eficacia del uso de esta técnica de comunicación.

2.3.2.- El marketing de emboscada. *Ambush Marketing* o Marketing Parasitario.

Un aspecto importante inherente a la profesionalización de la gestión del patrocinio es el control y erradicación de cualquier marca que, no estando vinculada con el evento o actividad patrocinada, busca relacionarse, provocando confusión entre las verdaderas marcas colaboradoras. Esta labor es responsabilidad tanto del patrocinador como del patrocinado, pero especialmente, éste o su gestor, debe asegurarse que ninguna firma ajena al proyecto pueda beneficiarse de su explotación, en detrimento de aquellas que han adquirido cualquiera de las categorías de colaboración.

Este fenómeno se conoce como *ambush* marketing, marketing de emboscada o parasitario y ha sido estudiado por numerosos autores²⁷, pero el trabajo de Sandler y Shani (1989) fue el pionero en esta materia.

A lo largo del tiempo se ha debatido si se trata de una práctica legal o ilegal, ética o poco ética. Evidentemente, todo dependerá de la perspectiva desde la que se observe, puesto que para los propietarios del evento y los patrocinadores se catalogará como una iniciativa poco profesional, mientras que para los *ambushers* o aprovechados, será una ingeniosa manera de estar sin comprar los derechos por ello.

El primer abuso en contra de los patrocinadores de una competición se sitúa en los Juegos Olímpicos de 1984, cuando Kodak sin ser patrocinador, adquirió los derechos para patrocinar la difusión de los Juegos en la cadena de televisión ABC, así como la película oficial del equipo de atletismo estadounidense, lo que evidentemente molestó por práctica desleal a Fuji, el verdadero patrocinador, ya que podía reducir su impacto ante Kodak. Pero no quedó ahí esta controversia, ya que en 1988, se dio el caso contrario. Kodak adquirió los derechos de los JJ. OO. y Fuji desarrolló una campaña muy agresiva con motivo de su patrocinio al equipo de natación norteamericano. Un caso similar sucedió en la Copa del Mundo de fútbol, cuando Coca Cola compró los derechos de patrocinio y Pepsi patrocinó al equipo de fútbol brasileño (Falconer, 2003). Según lo plasmado, observamos que ante la imposibilidad o el no deseo de adquirir el programa de patrocinio del nivel

²⁷ Véase: Seguin, Teed; O'Reilly (2005); Crompton (2004); Hoek, Gendell (2001, 2002); Meenaghan (1994, 1996, 1998^a, 1998^b) Sandler, Shani (1998); Sandler, Shani (1989); Bayles (1988), etc.

competición, las empresas se vinculan con una de las partes, un equipo o persona (nivel inferior), como patrocinadoras e invierten una importante cantidad en explotar su asociación, resultando en ocasiones más notorios que el patrocinador de la competición. Ante esta situación estamos de acuerdo en catalogarlo como una práctica desleal, pero no como *ambush marketing*, ya que las marcas disponen de programa de patrocinio, pero a distintos niveles.

Son llamativos los resultados de los 2 estudios que elaboraron Sandler y Shani (1989 y 1993). En el primero, los *ambushers* obtuvieron mayor identificación que los patrocinadores oficiales. Mientras que en el 2º se mantenían con algunas matizaciones, ya que los no patrocinadores consiguieron un alto reconocimiento versus los competidores de la categoría de producto. En cambio, en la categoría de producto donde no había competidores desleales, los patrocinadores obtenían mejores resultados.

Este tipo de iniciativas pueden llegar a ser muy peligrosas y causar daño a los verdaderos patrocinadores, provocando su abandono para posteriores ediciones. Se trata de estrategias previamente planificadas, ya que el no patrocinador debe adquirir espacios o desarrollar acciones no adquiridas por las marcas patrocinadoras.

Muchos son los casos donde ha habido marcas que se han aprovechado de su perspicacia, por lo que los patrocinadores buscan tener garantías y seguridad legal con respecto a estos comportamientos (Hoek, Gendall, 2002).

Meenaghan (1996, p.106) identificó **5 estrategias de *ambush marketing***: a) **ser patrocinador en medios de la retransmisión de un evento patrocinado**; b) **adquirir una subcategoría en el evento**; c) **contribuir mediante el patrocinio de los jugadores o parte de éstos**; d) **lanzar una campaña publicitaria que coincide con un evento patrocinado**; e) **desarrollar otra forma creativa de *ambush***.

a) **Patrocinar las retransmisiones del evento**: esta acción se produce cuando un no patrocinador compra espacio publicitario en la (s) cadena (s) que tienen los derechos de retransmisión del acontecimiento. Lo lógico es que esos

espacios se pongan a disposición de los patrocinadores, pero no siempre es así. O bien porque el patrocinador no ha querido comprarlo, o bien porque no se le ha ofrecido. Esta segunda situación se suele dar cuando un evento cede licencias de emisión a cadenas de distintos países, por lo que ceder este espacio a las compañías vinculadas, les obliga a, no sólo, negociar con cada cadena la adquisición de estos bloques en su emisora, si no de monitorizar y controlar que tras la compra, se difunde la carátula, el spot patrocinador, el spot patrocinador de pantalla compartida, etc.

b) **Adquirir una subcategoría en el evento**, alude al caso mencionado de Kodak y Fuji de 1988. Son muchos los casos en los que dos marcas competidoras directamente se encuentran en un mismo acontecimiento, siendo una patrocinadora del evento, y la otra del participante, esto es, de distintos niveles. Por ejemplo, Endesa patrocinó la 32nd America's Cup celebrada en Valencia en 2007, mientras que Iberdrola apoyó al equipo español conocido como El Desafío. La presencia de esta última compañía eléctrica fue mucho más notoria e integrada en el evento que la primera. Las acciones de activación que puso en marcha Iberdrola le reportaron grandes ventajas frente a su competidora²⁸, por lo que obtuvo mayor notoriedad y conocimiento.

c) **Patrocinar jugadores o a un equipo**. Al igual que hay compañías que adquieren los derechos de los espacios patrocinados en televisión, por falta de un paquete de patrocinio sólido que también los incluya, pueden proceder a comprar los derechos de imagen de un jugador. ¿Y qué pasa cuando la marca patrocinadora del acontecimiento entra en conflicto con la patrocinadora de un jugador o la de un equipo? La presencia de individuos llevando ropa o complementos de la competencia molestará seguro al patrocinador oficial, bien del evento o del equipo, si el patrocinio es individual. Este tipo de iniciativas no se consideran ilegales, ya que la marca ha pagado por enlazar su imagen a la del deportista o al equipo. Se trata de una consecuencia, buscada o no por ésta, que pueda dañar a la marca del evento o del grupo. Es complicado mantener la postura de que se trata de una

²⁸ Según Luís Gómez, el patrocinio del Desafío Español en la Copa América ha generado retornos significativos en términos de reconocimiento de marca y de alineación con los valores que la empresa quiere transmitir: liderazgo internacional (entrevista el 3 de abril de 2009).

alternativa no legal. Además, quién dictamina que los derechos del deportista o del equipo prevalecen sobre los de la competición, o viceversa.

Todo ello está provocado, entre otros aspectos, por la existencia de contratos de patrocinio previos donde los propietarios de un evento no disponen de los derechos de los medios, del espacio donde se celebra el evento, o de la posible participación de competidores en subcategorías, etc. Aquellos contratos que especifican estos posibles imprevistos, podrían prever a los patrocinadores y adecuar sus expectativas a la realidad. Esto podría, a su vez, proporcionar una fuerte base a partir de la que podríamos tomar cualquier medida legal en caso de que cualquier rival lo infringiera.

d) **Lanzar una campaña publicitaria que coincide con un evento patrocinado.** Esto es, que una marca no patrocinadora oficial del evento, del equipo o del deportista compre espacio publicitario para emitir una campaña. Esto es difícil de controlar, ya que este anunciante compra el tiempo o el espacio a la cadena o al periódico o revista, medio que no podrá garantizar exclusividad para los patrocinadores de la propiedad²⁹, a no ser que así esté estipulado en el contrato por ser el patrocinador informativo del acontecimiento, conocido como *local broadcast*.

e) **Desarrollar otra forma creativa de *ambush*.** La creatividad no tiene límites, por lo que, una marca puede buscar la manera de estar sin haber pagado su asociación, realizando acciones no desarrolladas hasta el momento. Por ejemplo, un no patrocinador puede entregar folletos, muestras, cupones descuentos, gorras, poner *tatoos* no permanentes y diversos elementos del *merchandising* a los asistentes al acontecimiento para que los usen durante la retransmisión del acontecimiento. Así si son muchos los individuos que llevan gorras de un color específico o inflables que mueven animadamente, es más fácil que llamen la atención del resto de espectadores, especialmente, sobre aquellos que siguen el evento a través del medio. Se ha convertido en una tendencia tan habitual, que los responsables de los eventos se han visto obligados a pedir a sus portadores que

²⁹ **Propiedad** es el término genérico que se le da al patrocinado, sea de la índole que sea (evento, competición, equipo, persona individual, etc.)

dejen cualquier artilugio firmado por la competencia de las marcas oficiales implicadas en consigna hasta que finalice el acontecimiento.

En el siguiente cuadro se resumen las 5 estrategias de *ambush* según Meenaghan:

Estrategias de Ambush Marketing
Ser patrocinador en medios de la retransmisión de un evento patrocinado
Adquirir una subcategoría en el evento
Contribuir mediante el patrocinio en los jugadores o parte de estos
Lanzar una campaña publicitaria que coincide con un evento patrocinado
Desarrollar otra forma creativa de <i>ambush</i> .

Tabla 45: Estrategias de Ambush Marketing según Meenaghan. Fuente: Meenaghan, 1996.

También puede comprar espacio de publicidad exterior en las cercanías del evento para poner su imagen o crear una campaña donde se felicite a los ganadores o clasificados. Por ejemplo, Iberdrola lanzó una campaña dando la enhorabuena a la ciudad de Valencia con motivo de su nombramiento como sede de la América's Cup. Esta campaña la tuvo que retirar ya que AC Management³⁰ lo denunció por práctica ilegal y poco ética.

Dean Crow y Janet Hoek (2003) aconsejan que para evitar problemas, la propiedad debería reducir la cantidad de categorías de patrocinio a vender y desarrollar un plan de comunicación (Meenaghan, 1998) junto al patrocinio para dar a conocer el evento y las marcas que lo respaldan. De este modo, los no patrocinadores pueden tener menos entrada, o en caso de realizar alguna acción, no resultaría tan notoria sobre los verdaderos patrocinadores. Otro aspecto que destacan es que la propiedad debería disponer de los derechos de retransmisión y planificar a quién cede las licencias para su uso, para asegurar un trato adecuado para los patrocinadores (Stupp, 1993).

Así pues se pueden adoptar **medidas informativas** sobre quiénes son los patrocinadores, así como **publicitarias**, refiriéndonos a que la propiedad deberá negociar con los propietarios de soportes publicitarios situados en el exterior

³⁰ AC Management (ACM) es la empresa organizadora de la 32ª América's Cup.

(circuitos de publicidad exterior, edificios emblemáticos, espacio aéreo, zonas de acceso mediante transporte público (paradas de metro, estaciones de tren, estaciones de autobuses, etc.) del lugar donde se celebra el evento. Además de poder contar con la **protección jurídica**, patentando el nombre, la identidad visual corporativa, la mascota y aquellos elementos relativos al evento. Esta parte legal incluye también el disponer de un contrato donde se estipulen los derechos y obligaciones de las partes, evitando que quede alguna laguna para ser aprovechada por las marcas no participantes.

Como síntesis, diremos que hay 3 grandes caminos para prevenir esta práctica ilegítima: previsiones jurídicas, informativas y publicitarias.

La dificultad surge cuando el no patrocinador se aprovecha de hacer referencias no directas o aprovecha algún elemento similar al patentado, pero no es igual. En estas ocasiones, la propiedad o el patrocinador afectado tendrán que demostrar el uso abusivo de estos elementos.

Como conclusión de este apartado, indicar que tanto el patrocinado como el patrocinador deberán trabajar conjuntamente para evitar la presencia de marcas ajenas y su posible vinculación sin pagar por ello. El uso de esta contra-estrategia se ha convertido en una práctica cada vez más habitual, por lo que puede provocar el desinterés de los empresarios al observar que la diferenciación y la ventaja comunicativa del uso del patrocinio, puede verse amenazada por la presencia de compañías que buscan aprovecharse de ello, que en el peor de los casos, son su competencia directa.

2.3.3.- Referencias Bibliográficas Apartado 3.

Abratt, R.; Grobler, P. (1989). "The Evaluation of Sports Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 8, pp. 351 - 362.

Aguilar-Manjarrez, R.; Thwaites, D. y Maule, J. (1997). "Modelling sport sponsorship selection decisions". *Asia-Australia Marketing Journal*, 5, (1), pp. 9-20.

Ambler, T.; Burne, T. (1999), "The impact of affect on ad memory", *Journal of Advertising Research*, pp. 25-34.

Bayless, A. (1988). "Ambush marketing is becoming popular event at Olympic Games". *The Wall Street Journal*, febrero, p. 8.

Bennett, G.; Cunningham, G. y Dees, W., (2006). "Measuring the Marketing Communication Activations of a Professional Tennis Tournament", *Sport Marketing Quarterly*, 2006, 15, pp. 91-101

Berrett, T. (1993). "The sponsorship of amateur sport – government, national sport organization, and the corporate perspectives". *Leisure and Society*, 16, pp. 323-346.

Campos, C. (1997). *Marketing y Patrocinio deportivo*. Barcelona: GPE Colección Gestión Deportiva.

Calvet, J. A. (1991). En Ferrer Roselló, C. (1991). *El sponsor al habla*, p. 55-60. Madrid: Dossat.

Carroggio, M. (1996). *Patrocinio deportivo. Del patrocinio de los Juegos Olímpicos al deporte local*. Barcelona: Ariel.

Cegarra, J. J. (1994). "La Place du Sponsoring dans la Strategy Marketing de l'entreprise". *AFM/CERIAM Research Seminar*, marzo, pp. 1-11, Chambéry, Francia.

Chadwick, S.; Thwaites, S. (2008). "Commitment in sponsorship relationships". *Journal of General Management*, otoño.

Chadwick, S.; Thwaites, D. (2005). "Managing Sport Sponsorship Programs: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer". *Journal of Advertising Research*, pp. 328-338.

Chadwick, S.; Thwaites, D. (2004). "Advances in the Management of Sport Sponsorship". *Journal of General Management*, 30, pp. 39-60.

Chadwick, S.; Thwaites, D. (2004). "The antecedents of commitment of sport sponsorship relationships". Comunicación presentada en *12 th Congress of the European Association of Sport Management/ 12th EASM European Sport Management Congress*, 22-25 septiembre, Gante (Bélgica).

Cordeiro, M.; Quah, K.; Smart, R. y Shah, M. (2005). "Sponsorship Evaluation: a practical yet comprehensive framework to assess return versus sponsorship objectives - an insoluble problem?". *Centre International D'Etude Du Sport*.

Cornwell, T. B.; Maignan, I. (1998). "An international review of sponsorship research". *Journal of Advertising*, 27, (1), pp. 1-21.

Cornwell, T. B.; Weeks, C. S. y Roy, D. P. (2005). "Sponsorship-linked marketing: Opening the black box". *Journal of Advertising*, 34, (2), pp. 21-24.

Crompton, J. (2004). "Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport". *Leisure Studies*, 23, (3), pp. 267-281.

Crow, D.; Hoek, J. (2003). "Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice". *Marketing Bulletin*, 14, (1), pp. 1-14. Disponible en: <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz> [Consultado el 6 de enero de 2004].

Crowley, M. G. (1991). "Prioritising the sponsorship audience". *European Journal of Marketing*, 25 (11), pp. 11-21.

Cuneen, J.; Hannan, M. J. (1993). "Intermediate measures and recognition testing of sponsorship advertising at an LPGA tournament". *Sport Marketing Quarterly*, 2, (1), pp. 47-56.

Falconer, R. (2003). "Ambush marketing and how to avoid it". Disponible en: <http://www.geocities.com/Athens/Acropolis/5232/ambush.html> [Consultado el 12 de junio de 2004].

Ferrand, A.; Camps, A. y Torrigiani, L. (2007). *La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*. Barcelona: Paidotribo.

Fullerton, S. (2007). *Sports Marketing*, McGraw Hill Business.

Grohs, R.; Wagner, U. y Vsetecka, S. (2004). Assessing the effectiveness of sport sponsorships – an empirical examination". *Schmalenbach Business Review*, 56, pp. 119-138.

Gwinner, K. (1997). A Model of Image Creation and Image Transfer in Event Sponsorship. *International Marketing Review*, 14, (3), pp. 145-158.

Harvey, B. (2001). "Measuring the Effects of Sponsorship". *Journal of Advertising Research*, pp. 59-65.

Hoek, J. (1999). "Sponsorship: An evaluation of management assumptions and practice"s. *Marketing Bulletin*, 10, pp. 1-10

Hoek, J.; Gendall, P. (2001). "Sponsorship Evaluation: Integrating Robust Research with Wishful Thinking?". Comunicación presentada en *New Zealand Market Research Conference 2001*, 3-5 octubre, Wellington, NZ. Auckland, NZ: Market Research Society of New Zealand.

Hoek, J.; Gendall, P. (2002). "Ambush marketing: More than just a commercial irritant?". *Entertainment Law*, 1, (2), pp. 72-91.

IEG Sponsorship Report (2009). "Sponsorship decision makers survey". *IEG Sponsorship Report*, March, 28, (5). Disponible en: www.iegsr.com [Consultado el 1 de agosto de 2009].

Jalleh, G.; Donovan, R.; Giles-Corti, B. y Holman, D. (2002). "Sponsorship: Impact on Brand Attitudes and Awareness". *Sports Marketing Quarterly*, 8, (1), pp. 35-45.

Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall

Kuzma, J.R.; Shanklin, W.L. y McCally, J.F. (1993). "Number One Principle for Sporting Events Seeking Corporate Sponsors: Meet Benefactor's Objectives". *Sport Marketing Quarterly*, 2, (3), pp. 27 - 32.

McCook, K.; Turco, D. y Riley, R. (1997). "A look at corporate sponsorship decision-making process". *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 1, (3). Disponible en <http://www.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjsm> [Consultado el 24 de agosto de 2004].

Meenaghan, J.A. (1983). "Commercial Sponsorship". *European Journal of Marketing*, 17, (7), pp. 5-73.

- Meenaghan, T. (1994). "Point of view: ambush marketing: immoral or imaginative practice?". *Journal of Advertising Research*, septiembre- octubre, 34, (5), p. 77-88.
- Meenaghan, T. (1996). "Ambush Marketing. A Threat to Corporate Sponsorship". *Sloan Management Review*, otoño, 38, (1), p. 103-113.
- Meenaghan, T. (1998a). "Ambush Marketing: Corporate Strategy and Consumer Reaction". *Psychology and Marketing*, julio, 15, (4), pp. 305-322.
- Meenaghan, T. (1998b). "Guest Editorial Ambush Marketing: examining the perspectives". *Psychology and Marketing*, julio, 15, (4), p. 301-304.
- Mediavilla, G. (2000). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Gymnos.
- Mediavilla, G. (2001). "La comunicación deportiva: un recorrido hasta la imagen positiva". *Gaceta Gymnos*, época II, 9, enero-abril.
- Meir, R.; Arthur, D.; Tobin, J. y Massingham, C. (1997). "Professional Rugby League in Australia: A Case Study in Sponsor Awareness". *Cyber Journal of Sport Marketing*. Disponible en: <http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjism/v1n2/Meir.htm> [Consultado 2 de junio de 2008].
- Mescon, T.; Tilson, D. (1987). "Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom-Line". *California Management Review*, 29, invierno, pp. 49- 61.
- Pitts, B. G. (1998), "An analysis of sponsorship recall during Gay Games IV". *Sport Marketing Quarterly*, 7, (4), pp. 11-18.
- Quester, P.G.; Thompson, B. (2001). "Evidence of the impact of Advertising and Promotion Leverage on Arts Sponsorship Effectiveness". *Journal of Advertising Research*, 41, (1), enero - febrero, pp. 33 - 47.
- Rines, S. (2007). "Driving business through sport: strategy and research". *International Marketing Reports*, Disponible en: http://www.imrpublications.com/imr_product.php?dwagu_product_id=1&dwagu_product_data_id=7 [Consultado el 23 de mayo de 2008].
- Roca. Q. (1987). *Sponsorship: la publicidad espectáculo o "comunicando a través del patrocinio*. (2 Ed.). Barcelona: Distribución Consulting.
- Sandler, D. M.; Shani, D. (1989). "Olympic Sponsorship versus "ambush marketing": who gets the gold" *Journal of Advertising research*, agosto - septiembre.
- Sandler, D. M.; Shani, D. (1993). "Sponsorship and the Olympic Games: the consumer perspective". *Sport Marketing Quarterly*, 2, (3), pp. 38-43.
- Sandler, D.M.; Shani, D. (1998). "Ambush marketing: Is confusion to blame for the flickering of the flame?" *Psychology and Marketing*, 15, (4), pp. 367-383.
- Schlueter M. (2001). "QFD by TRIZ", *Triz Journal*, junio. Disponible en: <http://www.triz-journal.com> [Consultado el 3 de julio de 2008].
- Séguin, B.; Teed, K. y O'Reilly, N. (2005). "National sport organizations and sponsorship: An identification of best practices". *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1, (1/2), pp. 69-83.
- Séguin, B. (2007). "'Sponsorship in the Trenches': Case Study Evidence of Its Legitimate Place in the Promotional Mix". *The sport Journal*. Disponible en: <http://www.thesportjournal.org/article/sponsorship-trenches-case-study-evidence-its-legitimate-place-promotional-mix> [Consultado el 3 de marzo de 2008].

Shanklin, W.; Kuzma, J. (1992). "Buying That Sporting Image." *Marketing Management*, primavera, pp. 59-67.

Sleight, S. (1992). *Patrocinadores: un nuevo y eficaz sistema de marketing*, Madrid: McGraw-Hill.

Speed, R.; Thompson, P. (2000). "Determinants of Sports Sponsorship Response". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (2), pp. 226-38. Disponible en: http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=richard_speed [Consultado el 3 de Julio de 2008].

Stotlar, D. K.; Johnson, D. A. (1989). "Assessing the impact and effectiveness of stadium advertising on sport spectators at division I institutions". *Journal of Sport Management*, 3, pp. 90 - 102.

Stotlar, D. K. (1993). *Successful sport marketing*. W. C. Brown Communications, Inc., Dubuque, IA: Wm. C. Brown Publishers.

Stupp, H. (1994). "Legal aspects of sports marketing". Comunicación presentada en *Euroforum Conference on sport sponsorship, broadcasting and marketing*. 10 mayo, London.

Thjømmøe, H.M.; Olson, E. y Brønn, P.S. (2002). "Decision-making processes surrounding sponsorship activities". *Journal of Advertising Research*, 42, (6), pp. 6-15.

Turco, D. M. (1994). "Event sponsorship: Effects on consumer brand loyalty and consumption". *Sport Marketing Quarterly*, diciembre, pp. 42 – 45.

Thwaites, D. (1995). "Professional Football sponsorship: Profitable or Profligate?". *International Journal of Advertising*, 14, (2), pp. 149-64.

Walliser, B. (2003). "An international review of sponsorship research: extension and update". *International Journal of Advertising*, 22, pp. 5-40.

Witcher, B.; Craigen, G.; Culligan, D. y Harvey, A. (1991). "The Links between Objectives and Function in Organisational Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 10, pp. 13-33.

www.marketingdirecto.com (2010). "Las marcas Emirates y Hyundai ganan con el Mundial de Fútbol". www.marketingdirecto.com, sección Anunciantes, 6 julio. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/las-marcas-emirates-y-hyundai-ganan-con-el-mundial-de-futbol/> [Consultado 6 julio 2010]. Autor.

www.marketingdirecto.com (2010). "Los patrocinios no cambian la opinión sobre las marcas en un 88% de los consumidores". www.marketingdirecto.com, sección Anunciantes, 15 junio. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/?s=Los+patrocinios+no+cambian+la+opini%C3%B3n+sobre+las+marcas+en+un+88%25+de+los+consumidores&x=9&y=12> [Consultado 16 junio 2010]. Autor.

2.4. Apartado 4.- El patrocinio como herramienta de gestión de la marca.

La marca es el primer elemento a estudiar en este apartado. A través de su descripción y de aquellos términos relacionados con la misma, abordaremos cómo se genera su valor mediante el patrocinio. Para conocer qué es una marca, el primer paso es hacer un recorrido de su evolución para poder comprender el significado y la importancia que tiene en la actualidad.

El patrocinio en sus diversas modalidades se ha convertido en una herramienta de comunicación muy útil para crear/ cambiar/ reforzar el conocimiento de marca, imagen de marca, preferencia de marca e imagen corporativa (IEG (2006); Gwinner, Eaton (1999); Javalgi, Traylor, Gross (1994); Quester (1997); Keller (1993)). Para estos autores, el patrocinio contribuye a capitalizar la marca permitiendo que se incremente el conocimiento hacia la compañía o el producto, según cual sea el objetivo a alcanzar. También permite crear nuevas asociaciones y fortalecer las que ya existen.

Pero no debemos considerar el patrocinio sólo como un mecanismo para crear conocimiento o generar buenas intenciones hacia una marca, ya que presenta más posibilidades. Mediante el patrocinio se puede crear lealtad hacia una marca o entregar al consumidor un momento cargado de emociones para que la experimente (Cliffe (2004); Bloxham (1998)).

La investigación sobre patrocinio ha centrado, también, su interés en el estudio de la marca, especialmente en las estrategias que permiten generar conocimiento e imagen de marca.

En esta breve introducción muchos son los términos comentados relacionados con el patrocinio: marca, conocimiento de marca, imagen de marca, preferencia de marca, imagen corporativa, etc. En los siguientes apartados, procederemos a definirlos, explicar sus particularidades, sus efectos y cómo la técnica que nos ocupa puede afectarles.

2.4.1.- Las Marcas.

Nos remontamos siglos atrás para conocer su evolución. Aparecen en contratos, ánforas, sillerías, incluso en armas y cascos de las más antiguas

civilizaciones. Está documentado que las marcas en animales para **establecer la propiedad** son casi tan antiguas como la ganadería y esta costumbre, una de las más antiguas de la humanidad, sigue vigente.

También es más que posible que estas marcas fueran el más primitivo **origen de la escritura**. El proceso fue gradual y de las marcas que identificaban a dioses, personajes históricos, personas, ciudades o pueblos, se pasó a una **asociación ideográfica** y, consecuentemente, a la escritura gráfica que, con el tiempo evolucionó, no en todas las civilizaciones, hacia la alfabética (Harris, 2003, p. 114).

La marca, en estos periodos previos a la escritura e incluso después de su uso más o menos generalizado, cumple dos funciones: una **funcional** como es determinar la propiedad, sellos o marcas personales, la identificación de personajes o mercancías, etc., y otra proporcionar una **referencia visual** a una población casi absolutamente analfabeta.

Incluso en la etapa en que la escritura se divulga, siempre dentro de unos marcos minoritarios, las marcas continúan siendo una referencia que identifica al producto, al establecimiento y, en el comercio marítimo, la procedencia por ejemplo del aceite o el vino, en una especie de denominación de origen *avant la lettre*. Los comerciantes griegos y romanos identificaban sus establecimientos con referencias: una vaca para el lechero, una pieza de terracota para el alfarero, una tablilla o un *stilus* para el escribiente público (Helguera, 2006).

Y si bien el concepto de marca actual está muy alejado de aquellas primeras manifestaciones, no por ello dejan de ser precedentes y contener muchos de los atributos que se consideran en las modernas.

En el comercio durante la **Edad Media**, al no existir una estructura productiva que crease grandes excedentes, y dado que la sociedad tendía al autoabastecimiento, no **hubo necesidad de desarrollar un sistema de**

marcas más allá de lo que habían realizado anteriores civilizaciones (Pirenne, 1983).

En cualquier caso, en esta época, especialmente en la **Alta Edad Media** (siglos V al XII) aparecen las **primeras marcas estrechamente relacionadas con las modernas**, conocidas como **marcas heráldicas, referidas al producto y la zona en que se había producido**: como ya hemos dicho, denominaciones de origen. Los efectos de estas marcas eran también de **naturaleza política** y muchas veces no se referían tanto al lugar de origen del producto como a las ambiciones territoriales de un soberano. También servían como contraseña con la que se marcaban productos de importación para indicar que habían pagado los correspondientes derechos de aduanas (AA.VV., 2007).

El **Renacimiento** significa el paso de la sociedad colectiva y anónima- con todos los matices que se quiera- a la exaltación del individualismo.

Los **Gremios**, todopoderosos en la época, utilizaron las marcas para **identificar las obras de los Maestros**. Sólo ellos podían firmar, los oficiales debían llegar a este grado para poder hacerlo. La obra Maestra que les otorgaba la maestría era la primera en la que grababan su marca. Era, sobre todo, una **referencia de calidad, y también de origen** (Costa, 2004).

Una tela podía llevar hasta cuatro marcas: la del tejedor, el tintorero, el maestro tejedor y el supervisor del gremio. Aunque normalmente llevaban sólo dos: la del maestro tejedor y la del Gremio que aseguraba la calidad y la procedencia. Estas marcas garantizaban el producto y eran, a la vez, la autorización de venta del producto en los mercados. En definitiva, eran el seguro de la época para certificar la originalidad y evitar falsificaciones (Dhondt, 1970).

El diccionario americano Oxford (1980) recoge una acepción sobre el término marca, en la que reúne un significado del término acorde con lo expuesto hasta el momento:

A trade mark, good of a particular make: a mark of identification made with a hot iron, the iron used for this: a piece of burning or charred wood.

El **Renacimiento** no sólo significó la eclosión del individualismo sino el inicio de la **gran producción**. Los nuevos descubrimientos, una explosión demográfica debida a una mejor higiene y nuevos descubrimientos en medicina, llevaron a un fuerte aumento de población que necesitaba ser abastecida, pero también significaron más brazos para el trabajo. El desarrollo del **comercio** y, con él, del **capitalismo**, llevó a un **aumento de los productos** en el mercado superando, pronto, la oferta a la demanda. Se iniciaba, pues, una etapa en que competían los productos en un mercado abastecido.

Una nueva clase, la burguesía, se hizo cargo del comercio. El librecambismo y el liberalismo, sus doctrinas económicas y políticas, se impusieron. Una de las consecuencias fue la revolución industrial que si en el continente europeo estalló a finales del XVIII y principios del XIX, en Inglaterra se estaba desarrollando desde finales del XVII.

La consecuencia de la **libertad mercantil** fue la casi **desaparición de las marcas de los Gremios y Corporaciones mercantiles** anteriores, y la **aparición de las primeras marcas de empresa**¹. El principio era el mismo: **identificar la procedencia** y sumar un **valor de calidad** referenciado a la marca. O sea, que **la marca pasa a convertirse en un elemento estratégico** que adquirirá importancia como **protección** tanto del **productor**- frente a las copias y competencia desleal- y frente al **consumidor**- asegurándole una calidad identificada con la marca-.

La relación marca-producto, aparece en el **siglo XIX** con el cometido inicial de diferenciar dichos productos de la manera más efectiva posible. Los primeros fueron tabaco, medicamentos y cosméticos, que individualizaron no

¹ En este contexto ya en el siglo XVIII aparecen las primeras franquicias creadas por los cerveceros alemanes que establecieron redes de tabernas, o acordaron con las que había que servían sólo el producto de la marca.

sólo la marca sino también los envases de manera fácilmente reconocibles². En este primer momento la marca consta de nombre y logo o alguna imagen del producto, cómo utilizarlo o alegoría al mismo. Al tiempo comenzó la publicidad a ser utilizada como un instrumento de venta. El éxito fue inmediato, las ventas subieron y las estrategias de ventas cambiaron radicalmente (Costa, 2004).

La atribución de las causas del éxito son varias, según los diversos especialistas en el tema, pero parece ser que una buena parte de éste lo tuvo la facilidad de identificación y diferenciación de un producto por medio de una imagen visual.

Marca-producto-consumidor establecieron una relación que se retroalimentaba, facilitaba la compra, garantizaba una continuidad en el producto y eliminaba problemas de elección. La imagen solventaba el problema de la comunicación e introducía una dinámica visual más allá del propio producto que era atrayente por sí misma. En definitiva, se establecían las bases del moderno concepto de marca.

Ya en el siglo XIX, los legisladores comprendieron la importancia de la marca y de la organización normativa de la misma. En 1850 un Real Decreto estableció en España un sistema que garantizaba la propiedad de la marca y su uso y disfrute en exclusiva. Se llamaron "*certificados de marca*" a los títulos de propiedad³.

2.4.1.1.- Antecedentes próximos.

² Procter & Gamble, fundada en 1937 y dedicada a la fabricación de velas y jabón, fue una de las primera empresas que utiliza signos y grafías para distinguir sus productos. Primero, y a partir de 1850, empleó una cruz que más tarde sustituyó con una luna y trece estrellas (las trece estrellas de las primeras trece colonias norteamericanas que se independizaron).

³ En la Oficina Española de Patentes y Marcas se guarda una extensa colección de marcas con certificado. Desde 1850 a 1878 existen 674 expedientes de marcas y dos libros de registro; desde 1869 a 1902, dispone de 8.838 expedientes y 10 libros de registro.

Es una tarea ardua establecer una fecha que delimite la historia antigua y la moderna del marketing y, más aún, el momento en que pasa a ser una disciplina con las características de cualquier otra.

La publicidad asociada a una marca determinada puede rastrearse en Europa hasta una fecha tan temprana como 1704, aunque desde luego con muchos matices. Benjamín Franklin en 1744 elabora el primer catálogo de venta por correo y, en 1841 aparece en Filadelfia, la primera agencia de publicidad⁴. La segunda mitad del siglo XIX ve el nacimiento de la mayor parte de los elementos de marca que hoy existen y, también, los grandes sistemas de venta y promoción.

Hay que esperar hasta 1911 para encontrar la primera investigación de mercado asociada a una marca⁵. En 1927 Procter & Gamble inventa el sistema de gerencia de producto que revolucionará la estructura de los departamentos de ventas y el mismo concepto de mercado, que quedará obsoleto a medida que la marca adopta mayor protagonismo sobre el producto, necesitando fijar un *brand manager* en lugar del *product manager*.

Todos estos cambios e introducción de nuevas estructuras de mercado fueron consecuencia, de la Revolución Industrial y de los siguientes cambios sociológicos a ella asociados, los demográficos, los políticos y las condiciones de vida, desarrollándose una fuerte demanda que condicionó los mercados y sus estructuras.

Estos factores, especialmente una **fuerte demanda**, implicaron que el **referente** fuera **la producción**. Lo importante era producir, vender se vendía todo. El periodo terminó con el final de la I Guerra Mundial. La depresión que la siguió redujo la capacidad de compra y, por ende, el consumo. Los productores tuvieron que adaptarse a las nuevas condiciones de mercado. Lo hicieron de varias maneras: introduciendo nuevos productos, publicitando la calidad, la utilidad, el precio y, especialmente, potenciando el valor de marca.

⁴ Volney Palmer.

⁵ Curtis Publishing Co.

Lo cierto es que el consumidor aprendió a seleccionar y elegir según sus necesidades, hábitos de consumo y por las motivaciones.

No fue hasta después de la II Guerra Mundial cuando el marketing se convirtió en una ciencia en la Universidad de Harvard, con un famoso estudio que estableció las bases de los posteriores. A partir de este momento aparecen los primeros modelos que conformarían la disciplina: 1950 Neil H. Borden lanzan el Marketing Mix y Joel Dean el Ciclo de Vida del Producto; en 1955 Sidney J. Levy fundamenta la Teoría del Concepto de Imagen de Marca; un año después en 1956 Wendell R. Smith propone la Segmentación de Mercados y, en 1959, Abe Schuchman, la Auditoria de Marketing; en 1967, Howard y Sheth, elaboran la Teoría del Comportamiento del Consumidor y en 1972 Ries y Trout publican el Posicionamiento.

Con todo ello nace una nueva era, ésta en la que nos encontramos. La marca actual ha pasado de ser un elemento de diferenciación a ser una forma de relación entre el producto y el consumidor, y entre éste y el resto de individuos de su entorno, convirtiéndose en un elemento fundamental del marketing para actuar sobre el mercado.

Como afirma Kotler (2003) todo es una marca, desde un producto o servicio, un candidato o partido político, un país, un cantante, actor... hasta nosotros mismos. Para este autor, cualquier etiqueta que tiene signo y asociaciones lo es.

2.4.1.2.- Concepto y definición de Marca.

En las definiciones de marca prevalecen los referentes identificadores sobre los conceptuales.

Es remarcable el origen etimológico de la palabra por cuanto, aunque seguramente se introdujo en nuestra lengua a partir del bajo latín, su origen

más remoto es germánico con el significado de (*mark o marka*) límite fronterizo y, por extensión, territorio fronterizo. Su evolución semántica pasó de límite a lo que distingue, lo diferente, la identidad. No es el único significado que dio el étimo, también marcar, marqués, etc.

Ya en el campo que nos movemos, la doctrina la ha tratado desde la perspectiva de la identificación (Costa (2004); García Uceda (2002); Aaker (1994); Zikmund, D'Amico (1993); Kotler (1992)). Costa (2004) entiende que la función de la marca es esencialmente identificativa. Para la American Marketing Association (AMA) es:

Nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.

Que es, más o menos la que proponen Aaker (1994), Keller (1998), Kotler (1999) y la vertiente jurídica⁶.

⁶ Con respecto a esta última, hacer mención a los artículos que muestran esta evidencia. Las Marcas se regulan por la Ley de Marcas de 7 de diciembre de 2001 que entró en vigor el 31 de julio de 2002. En su Artículo 4 dice:

- 1.- Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.
- 2.- Tales signos podrán, en particular, ser:
 - a) Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.
 - b) Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.
 - c) Las letras, las cifras y sus combinaciones.
 - d) Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.
 - e) Los sonoros.
 - f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

Los artículos 2 y 3 especifican los derechos de propiedad y las legitimaciones de la marca y su propiedad:

Artículo 2. Adquisición del derecho.

1. El derecho de propiedad sobre la marca y el nombre comercial se adquiere por el registro válidamente efectuado de conformidad con las disposiciones de la presente Ley.
2. Cuando el registro de una marca hubiera sido solicitado con fraude de los derechos de un tercero o con violación de una obligación legal o contractual, la persona perjudicada podrá reivindicar ante los tribunales la propiedad de la marca, si ejercita la oportuna acción reivindicatoria con anterioridad a la fecha de registro o en el plazo de cinco años a contar desde la publicación de éste o desde el momento en que la marca registrada hubiera comenzado a ser utilizada conforme a lo previsto en el artículo 39. Presentada la demanda reivindicatoria, el Tribunal notificará la presentación de la misma a la Oficina Española de Patentes y Marcas para su anotación en el Registro de Marcas y decretará, si procediera, la suspensión del procedimiento de registro de la marca.
3. Si como consecuencia de la sentencia que resuelva la acción reivindicatoria se produjera un cambio en la titularidad de la marca, las licencias y demás derechos de terceros sobre la misma se extinguirán por la

La definición jurídica de marca es puramente técnica. La marca es una mera identificación que si bien diferencia e identifica a un producto, lo importante es la titularidad de la misma, lo cual no deja de ser la posición de una parte de la doctrina.

Títulos de propiedad de una persona jurídica que permiten el derecho exclusivo a utilizar una serie de signos entre los que se incluye su nombre, símbolos, diseño o combinaciones de los mismos para identificar bienes y servicios en el mercado, respaldando los atributos funcionales de los mismos y los beneficios que su uso o disfrute proporcionan y diferenciarlos de propuestas análogas de los competidores (Martín García, 2005, p. 24).

Es cierto que los artículos citados pueden producir confusión en algunos aspectos, sobre todo en los límites de la marca y el nombre comercial. Por lo que la Ley establece una atinada diferenciación entre Marca y Nombre Comercial en el Título X, en su artículo 87⁷.

inscripción del nuevo titular en el Registro de Marcas, sin perjuicio del derecho que les asista a reclamar de su transmitente.

Artículo 3. Legitimación.

1. Podrán obtener el registro de marcas o nombres comerciales las personas naturales o jurídicas de nacionalidad española y las personas naturales o jurídicas extranjeras que residan habitualmente o tengan un establecimiento industrial o comercial efectivo y serio en territorio español o que gocen de los beneficios del Convenio de la Unión de París para la Protección de la Propiedad Industrial de 20 de marzo de 1883, de conformidad con lo establecido en el Acta vigente en España de este Convenio, denominado en lo sucesivo *Convenio de París*, así como los nacionales de los miembros de la Organización Mundial del Comercio.

2. También podrán obtener el registro de marcas o nombres comerciales, con arreglo a lo dispuesto en la presente Ley, las personas naturales o jurídicas extranjeras no comprendidas en el apartado anterior, siempre que la legislación del Estado del que sean nacionales permita a las personas naturales o jurídicas de nacionalidad española el registro de estos signos.

3. Las personas mencionadas en el apartado 1 podrán invocar la aplicación en su beneficio de las disposiciones del Convenio de París y las de cualquier otro Tratado Internacional ratificado por España, en cuanto les fuere de aplicación directa, en todo lo que les sea más favorable respecto de lo dispuesto en la presente Ley.

⁷ Artículo 87. Concepto y normas aplicables.

1.- Se entiende por nombre comercial todo signo susceptible de representación gráfica que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

2.- En particular, podrán constituir nombres comerciales:

- a) Los nombres patronímicos, las razones sociales y las denominaciones de las personas jurídicas.
- b) Las denominaciones de fantasía.
- c) Las denominaciones alusivas al objeto de la actividad empresarial.
- d) Los anagramas y logotipos.
- e) Las imágenes, figuras y dibujos.

f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

En esta Tesis Doctoral, entendemos la marca como un elemento que entabla relaciones (Chevalier, Mazzalvo, 2005; Floch, 1993; Kapferer, Thoenig, 1991) entre la empresa, el consumidor y éste con otros individuos, es decir, con un carácter relacional, propio del enfoque actual del marketing (Clark Lachowoltz, Irwin; Schimmel (2003); Chadwick, (2002)) que considera las relaciones un elemento básico.

Floch (1993) concibe la marca desde esta perspectiva, añadiendo valor a aquellas aportaciones que la entendían sólo con un rasgo distintivo y de identificación, ya que para él no sólo es eso, si no que:

La marca es palabra: la instauración de una relación. Compromiso, caución, promesa o responsabilidad por una parte, confianza, cariño o incluso afecto por la otra: hay que ser dos para crear una marca. La marca nace de una fiducia, de una confianza dada y mantenida; muere por tradición o por decepción (Floch, 1993, p. 92).

Chevalier y Mazzalvo (2005), más recientemente, hacen alusión a este aspecto, haciendo hincapié en la idea del compromiso ético entre las partes:

La marca es un contrato, un contrato de naturaleza implícita que contempla las relaciones entre una empresa particular y sus clientes. Se trata de una relación bidimensional que no es solamente de naturaleza económica, sino que teje, durante su vigencia, vínculos emocionales a veces muy intensos, con sus traiciones por una parte y otra, sus abandonos momentáneos o definitivos, y, sobre todo, una capacidad de influencia recíproca sobre el comportamiento de las dos partes contractuales (p. 34).

Para que una relación sea duradera y haya buen entendimiento, requiere que las dos partes se beneficien. La marca deberá trabajar para adaptarse continuamente a los cambios del consumidor y compensarle por la entrega de su fidelidad y compromiso. Un camino para ello es conocer qué forma parte de sus intereses y satisfacerlos, en la medida de lo posible,

3.- Salvo disposición contraria prevista en este apartado, serán de aplicación al nombre comercial, en la medida en que no sean incompatibles con su propia naturaleza, las normas de la presente Ley relativas a las marcas.

mediante el producto o acciones complementarias a éste, como el patrocinio. Es decir, que si al consumidor le gusta el deporte, la música o el arte, las marcas deben estar en estas actividades que forman parte de su tiempo. Posiblemente, esto será reconocido inconscientemente por el consumidor de manera favorable.

Podríamos resumir todas estas perspectivas con la propuesta de Jiménez Zarco (2004):

En definitiva la marca podría conceptualizarse como un agente con capacidad de decisión y actuación, que actúa como intermediario en las relaciones entre la empresa y los consumidores. Nacida del compromiso de la empresa por ofrecer un valor superior a los consumidores, la marca adquiere con el tiempo una personalidad propia que la convierte en un agente autónomo y relevante dentro de la organización. Configurándose como portavoz y representante de los valores, principios y compromisos adquiridos por la empresa en los mercados, las marcas son percibidas por los consumidores como el agente ideal con el que mantener contactos, dada su estabilidad, credibilidad y capacidad de entregar valor a lo largo del tiempo (p. 35).

2.4.1.3.- Perspectivas de la Marca.

La venta está en la marca comercial. En esta era de multimedia, el respaldo de un producto, o sea, su garantía de calidad, viene dado por la marca comercial, en lugar de por la recomendación personal de un vendedor (Ries, Ries, 2002, p. 5).

De un marketing de producto se ha pasado, cada vez más, a un marketing de marca identificando en ella valores y atributos que sólo desde una perspectiva intelectual pueden ser asumidos. La marca en sí misma no es sino un signo, asociado a un nombre o a un símbolo, incluso a una imagen o a un gráfico, que referencia a una empresa o, cada vez menos, a un producto determinado.

The user knows by the brand name the product quality and features to expect and the services that will be rendered, and this is worth extra pennies (Kotler, 2003, p. 9).

Los productos están huérfanos en los lineales de las grandes superficies y gracias a la identidad visual corporativa plasmada en el envase, así como por la notoriedad y el conocimiento que tenga entre los usuarios, llegan hasta las cestas de la compra. Nadie argumenta su venta, excepto ellos mismos. Y para que ello suceda, el comprador debe reconocer los signos que lo identifican, debe conocer sus atributos, así como las asociaciones que de él se desprenden.

Hacemos especial hincapié en la teoría defendida por Kotler (1996) cuando afirma que un producto con marca puede provocar un desembolso superior de dinero, si se compara con otro producto con los mismos atributos físicos, también respaldada por Guillame (1994) y Crainer (1997). Gracias a la marca, a productos iguales, un consumidor gastará dinero extra por el que encaje con su sistema de valores, creencias y motivaciones.

Zeithaml (1988) identificó que el valor que es asignado a una marca por un individuo es muy personal y no tiene por que basarse siempre en el precio o en la calidad como respaldaban Chen y Dubinsky (2003) entre otros⁸. Los consumidores pueden llegar a perder tiempo, sacrificar esfuerzo y dinero por conseguir una marca. Para algunos, es crucial dedicar dinero, mientras que para otros, el tiempo es la clave para conseguir sus adquisiciones.

La Marca en los últimos años ha devenido en la mayor de las estrategias comerciales y, parece ser, más positiva para los intereses de la empresa detentadora de su propiedad. Mediante el testimonio que plasma Kotler (2003, p. 8) del presidente de Coca-cola observamos esta realidad: “All our factories and facilities could burn down but you’d hardly touch the value of the company (...)”.

La **Marca** es **uno de los activos principales de una compañía**, que en caso de verse dañada por un escándalo, provocaría daños irreparables o costosos de solventar.

⁸ Como son: Grewal, Krishnan, Baker y Borin (1998).

Para que una marca esté en la mente de los usuarios, el anunciante necesita crearla. Mediante la comunicación empresarial, se puede llamar la atención o hablar de ella, se puede suscitar interés, etc. De manera holística se pueden crear. Es primordial la planificación orquestada de una amplia variedad de herramientas. Nos referimos a acciones de publicidad en medios masivos, acciones de relaciones públicas, patrocinios, eventos, acciones sociales, etc.

Como hemos recogido en el párrafo anterior, Kotler (1996) considera que una de las **funciones del patrocinio es la construcción de marcas**, como también hemos visto entre los objetivos de esta herramienta. Aaker y Joachimsthaler (2005) apoyan esta línea de pensamiento manifestando: “Un patrocinio de un evento también puede actuar como catalizador para crear un proceso y un equipo globales de implantación de una construcción de marca” (Aaker, Joachimsthaler, 2005, p. 221). Y proponen un esquema de **6 fases para el patrocinio como constructor de marcas**:



Gráfico 17: Pasos para que el patrocinio construya una marca. Fuente: Aaker, Joachimsthaler (2005).

Hemos visto en el apartado 2 cuáles son algunas de las motivaciones más representativas que llevan a un empresario a vincularse con una operación de patrocinio. Lo que evidencian Aaker y Joachimsthaler en este

gráfico es que sin consciencia y voluntad de generar marca mediante el patrocinio, los anunciantes no alcanzan su fin. Es imprescindible **implicar a toda la organización en el desarrollo del patrocinio**, porque en caso de no ser así, quedará en una acción puntual que no hará mella en la marca ni, probablemente, en la imagen de marca. Por esto afirmamos que cada manifestación del conjunto de acciones planificadas dentro del patrocinio, debe diseñarse para que construya imagen de marca acorde con la estrategia empresarial del patrocinador.

En el siglo XXI el patrocinio continúa progresando, y la clave de estos años se encuentra en **activar el patrocinio** lo máximo posible para que el consumidor pueda **experimentar la marca**. Esto entra en el campo del **marketing experiencial** donde lo que se busca es que el público viva una experiencia a todos los **niveles: sensorial, afectiva, relacional y motriz** (Ferrand et al. 2007). Bern H. Schmitt (1999a) es el fundador de este tipo de marketing. Su tesis se focaliza en que los **consumidores** contemporáneos **interpretan ciertos objetos o experiencias de consumo como algo más de lo que aparentan ser en realidad**. Es decir, que con este nuevo planteamiento, los consumidores no compran productos, si no marcas. Para Bello (1989, p. 137) se estaba dando una situación en la que el mercado se transformaba y el consumidor se convertía en un “doble consumidor: de imágenes, a través de los mensajes de comunicación sobre sus productos, y de productos, con frecuencia como resultado de la asimilación previa de las imágenes”. Nigel Bogle (1992, p. 7) respalda esta hipótesis indicando que “(...) en muchos mercados la gente consume con más frecuencia el marketing de un producto que el producto en sí mismo”.

Esta perspectiva del marketing se diferencia del que nos enseñó Philip Kotler (2000, 2ª ed. europea) en que no se centra en las características del producto o servicio y los beneficios racionales de su consumo. El marketing experiencial o experimental va más allá. Con él se produce un salto del **consumo** racional al **emocional**, por lo que el potencial o actual comprador y/ o consumidor deja de serlo para pasar a ser un individuo al que se le habla de tú a tú, divirtiéndole mediante mensajes y acontecimientos relevantes para

ellos, memorables y significativos (Lenderman, Sánchez, 2008). Como señala Brooks (1994, p.167): “Los eventos permiten a una compañía una relación íntima con sus consumidores”.

Este nuevo enfoque es muy interesante para las marcas, a través de las cuales las empresas generan vivencias. Pero una empresa debe ir más allá y **relacionar su marca con el consumidor y algo que le interese a éste**, como por ejemplo, el deporte. El deporte es una actividad social que despierta sensaciones, sentimientos, pensamientos, nuevos comportamientos y genera relaciones.

Si una empresa apela a los sentidos de su público, lo podrá motivar, y permitirá que éste perciba mayor valor en el producto. De este modo, ese individuo será capaz de diferenciarla de la competencia (Sánchez, 2009). También, mediante una actividad deportiva se consigue **apelar a los sentimientos y emociones de los clientes**, ¿qué es el deporte si no pura emoción? Esto conlleva que los *fans* de esa modalidad deportiva se sientan identificados con todo lo que la envuelve, incluidas las marcas patrocinadoras (Heider (1958); Madrigal (2001); Dean (2002); Gwinner, Swanson (2003); Cornwell, Coote (2005); Dalakas, Levin (2005)). Si con el deporte empleamos el patrocinio se produce una unión tan armonizada que nadie se cuestiona su vinculación. El patrocinio y el deporte comparten algunos caracteres, entre ellos la emoción. Carlos Campos (1997, p. 24) afirma que “los rasgos más destacados del patrocinio como instrumento de comunicación son su carácter emotivo y su condición de técnica a medio y largo plazo”. Cuando un equipo gana, los seguidores pueden sentir el triunfo, lo hacen suyo. En este sentido, los patrocinadores pueden buscar crear lazos emocionales con sus consumidores (los fans) lo que puede **desencadenar en la lealtad hacia la marca** (Lough, 2000). En la segunda edición del estudio “el capital emocional en la empresa española”, casi el 90% de los directivos encuestados piensan que las disciplinas del marketing experiencial (tales como los eventos, *advergaming*, *street marketing*, animación en el punto de venta, etc.) son las más eficaces para generar valor emocional. **La emoción** es uno de los elementos que empujan a un consumidor a la acción, por ejemplo a pagar más

por una marca que ofrece la misma característica intrínseca, la diferencia entre un producto y otro, es el valor percibido que reporta la marca. O bien, a no adquirirla, pues la emoción puede ser tanto positiva (amor, alegría, amistad...) como negativa (odio, tristeza, rechazo, miedo, etc.)

La sorpresa, la intriga y, hasta incluso, la provocación son elementos inherentes a los eventos deportivos. Por ejemplo, el hecho de no saber cuál va a ser el resultado de la competición, la nueva alineación de deportistas, los nuevos fichajes, etc. forma parte también del espectáculo. Es crucial que el resultado sea imprevisible, porque de no ser así, el interés y la emoción pueden desaparecer (Ferrand et al. 2007). No obstante, hay varias situaciones en el mundo del deporte que han carecido de esta incertidumbre, es el caso del dominio de la escudería de Ferrari con Michael Schumacher desde 2000 a 2005.

Mediante el marketing experiencial se presentan nuevos estilos de vida. En deporte suelen emplearse normalmente deportistas que actúan como prescriptores, pero no de las características del producto, sino de la sensación que genera su uso. Suelen ser celebridades de esa modalidad deportiva, con seguidores que copian la forma de ser y de comportarse de sus héroes, adoptando todo lo percibido como su propio estilo de vida.

Y por último, otra experiencia del cliente que forma la base del marketing experiencial son las **relaciones**. Citando a Ferrand et al. (2007, p. 31) “un evento deportivo es un hecho social dotado de una poderosa imagen específica, [que permite capitalizar la marca de las instituciones implicadas] que genera emociones compartidas y cuyo desenlace es incierto”. Nos centraremos en uno de los aspectos tratados de esta definición, “emociones compartidas”. Así es, un evento deportivo no se disfruta aisladamente, si no que éste ofrece las condiciones para que se produzca un contagio emocional grupal. Ya anunciaba Piquet (1985) que un evento era un lugar donde las personas se reunían. Es una especie de celebración colectiva para disfrutar de un espectáculo. Ahora bien, hay que entender el concepto de colectivo con sus particularidades, pues esos individuos tienen en común que les agrada la

actividad deportiva, pero pueden tener identidades sociales particulares. La compañía Coca-Cola patrocina acontecimientos para compartir la pasión por el deporte de sus consumidores. Es una firma que quiere estar junto a sus potenciales y reales consumidores y busca eventos que agraden a la gran diversidad de público al que alcanza para participar del sentimiento que les une.

Para Schmitt (1999b) el hecho que una empresa sea capaz de **generar experiencias** en sus públicos es lo que determinará en gran medida su éxito en el mercado actual.

Otros beneficios de la construcción de marcas pueden ser demostrar nuevos productos o tecnologías del patrocinador. Como ya se ha comentado en el apartado de los objetivos del patrocinio, una firma puede generar marca en un evento mostrando el producto, sus ventajas tangibles, transmitiendo sus atributos, etc. De este modo, la marca está expuesta. Y no sólo está presente en el espacio donde se celebra la actividad, si no también en la variedad de soportes y medios que el patrocinador adquiere como contraprestación a su colaboración, así como en aquellas acciones de comunicación que éste pone en marcha por cuenta propia para enfatizar los resultados del patrocinio y obtener mayor eficacia.

Veremos en el subapartado 2.4.2.3.3. de este apartado, que el patrocinio es un medio óptimo para generar asociaciones entre las partes implicadas, esto es, entre el patrocinador-marca, el patrocinado, el resto de patrocinadores-marcas, el público participante y el asistente y los medios de comunicación. **Asociaciones** que en caso de ser positivas podrán generar vínculos potentes entre las partes.

Especialmente en Occidente, las Marcas son una constante en la vida cotidiana que sirven de información y memoria y, a la vez, forman parte del lenguaje popular que todos entendemos y usamos para comunicarnos.

La misma globalización ha introducido el uso de **Marcas** más allá del primitivo objetivo al que estaban destinadas, convirtiéndolas en una forma de **embajadas culturales** que todos los ciudadanos reconocen, considerando que no en todos los países son igualmente valoradas. Algunos de los factores que influyen en esta variación son: el **cultural**, el **económico** y el **social** del país. Xiao Tong (2006) realizó una investigación sobre el patrocinio y el valor de marca que se puede conseguir en el mercado oriental. Y llegó a la conclusión de que, a pesar de que el patrocinio generaba una percepción más positiva sobre el **valor de marca**, hasta incluso, mayor **lealtad** hacia el patrocinador, no tenía suficiente potencia para conseguir popularidad y notoriedad. Para llegar a ello, la marca debería relacionarse en un programa muy **afín con el estilo de vida y los rasgos de su público objetivo**. Además, es necesario hacer referencia a un modo para minimizar estos efectos, como es vincularse a actividades transfronterizas, cultural, geográfica y socialmente (Amis, Slack, Berrett, 1999) como son las deportivas. El deporte es un medio global (Fahy, Farrell, Quester (2004); Miyazaki, Morgan (2001); Cunningham, Taykir, Reeder (1993)), aunque bien es cierto que no todas las modalidades deportivas cuentan con el mismo grado de aceptación o interés a nivel mundial, como se demuestra en el estudio de Pentecost (2007).

La semiótica de la publicidad ha introducido, a través de las marcas, un nuevo lenguaje entre etimológico y simbólico que es comprensible, en mayor o menor medida, en todos los países. Las marcas han trascendido de los idiomas para crear un lenguaje universal de características funcionales.

Hoy por hoy, la realidad nos demuestra que las marcas han incrementado su relevancia dentro de nuestra sociedad. La marca ya no sólo ha demostrado su gran importancia como un activo estratégico empresarial, sino que además, adquiriendo una elevada autonomía y hasta personalidad propia, las marcas han pasado a convertirse en verdaderos representantes de las empresas y en agentes con los que el consumidor comparte inquietudes, emociones y hasta formas de pensar. Su importancia es tal que, incluso a escala internacional, algunas marcas gozan de elevado prestigio y reconocimiento, llegando a convertirse en embajadoras y portavoces de las características del país de procedencia. (Jimenez Zarco, 2004, p. 18).

Conceptualmente, cada vez más, la marca se configura como un todo en el que entran los intereses de la empresa, la confianza del consumidor, la fidelidad, valores éticos, relación entre las partes, etc. Todo ello conduce a que sean dos las perspectivas conceptuales desde las que se puede analizar una Marca: la referente a la demanda y la referente a la oferta.

2.4.1.4.- Análisis de la Marca.

2.4.1.4.1.- Desde la perspectiva de la demanda.

Desde la **perspectiva de la demanda**, se trata de analizar y estudiar no sólo las necesidades o hábitos de consumo, si no crearlos si fuera necesario. Nos referimos a crear una necesidad, a hacerla presente en el consumidor, ya que se encuentra en niveles inconscientes. Así decimos que puede existir una carencia sin consciencia de la misma. Cuando se dé esta situación, la empresa deberá actuar para crear la necesidad, estimulando a los individuos para que sean conscientes de tal carencia. Y para que aflore de ese estado subyacente, las acciones de comunicación de una marca, son precisamente las idóneas.

La **necesidad** también es un concepto relativo que depende del entorno de cada uno. Kotler (1991, p. 5) lo entiende muy bien cuando define necesidad como “sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana”.

También diferencia el anterior autor entre demanda, deseo y necesidad, aunque no acepta que el marketing sea un medio para crear una necesidad, ni siquiera una presión sobre la demanda: “El marketing sugiere al consumidor que un cierto modelo de coche puede servir para satisfacer una necesidad de estima. No crea una necesidad de estima, pero propone un medio de satisfacerla” (Kotler, Ídem, p. 5).

Jacquemin y Tulkens (1988, p. 50) por otra parte creen que:

Las elecciones de consumo de un individuo, expresión de sus necesidades, pueden ser descritas a priori de forma completa sin pasar por la experimentación, a condición de suponer su comportamiento racional describiéndose éste con cinco axiomas, llamados axiomas de racionalidad.

El problema es que las necesidades pueden analizarse desde varias perspectivas, entre ellas las económicas y las psicológicas. Keynes (1936) habla de **necesidades absolutas**- aquellas que se mantienen independientemente de la situación de los demás- y **necesidades relativas** que nos hacen sentir superiores frente a los demás.

Por su parte Maslow (1991) desarrolla su conocida Jerarquía de las Necesidades, en la que estructura dichas necesidades con distintos niveles o grados, en función de nuestra específica constitución genética. Para Maslow las **necesidades de déficit** están en los primeros peldaños de la escalera y **las de desarrollo** en los más altos.

La curva de demanda del mercado con pendiente negativa no es tanto el resultado del comportamiento racional *per se* como de un principio general que también incluye una amplia gama de comportamiento irracional. Por consiguiente, se puede decir que los hogares se comportan no sólo como si fueran racionales sino también como si fueran irracionales: la principal pieza de evidencia empírica que justifica la primera afirmación puede justificar igualmente bien la segunda (Becker⁹, 1962, p.8).

Sin embargo la visión de Jack Trout y Rivkin (2000, pp. 23-24), es mucho más escéptica.

Nuestra experiencia es que la gente no sabe lo que quiere (...) La mayoría de las veces, la gente tiende a comprar lo que cree que debería tener (...) La principal razón de este tipo de comportamiento es la inseguridad, un tema sobre el que muchos científicos han escrito extensamente.

En este contexto entran en juego tanto el marketing puramente empresarial, como las Teorías Cognitivas y Conductuales del comportamiento

⁹ Premio Nobel de Economía en 1992. "Por haber extendido el dominio del análisis microeconómico a un amplio campo de comportamiento y la interacción humana, incluyendo comportamientos no mercantiles".

de los consumidores o receptores de la publicidad como tales, individualmente y en conjunto, como grupo.

Cada marca definirá su imagen de marca basándose en aquellos elementos que permitan diferenciarla de sus competidores. Por lo que habrá firmas que se centrarán en satisfacer unas necesidades u otras, en función del ciclo de vida del producto y el público al que se dirige, principalmente.

Kapferer y Laurent (1991) además de considerar las necesidades, indican que las marcas deben centrarse en una u otra función de las que exponen: **identificación** (como indica Semprini (1995), la marca confiere un valor simbólico al producto para que el consumidor pueda diferenciarlo del resto que comparten características objetivas similares), **referencial** (la marca facilita la labor de selección del consumidor, ya que le permite concentrarse en aquella oferta que es acorde con su necesidad), **garantía** (un fabricante está obligado a ofrecer en sus productos la calidad que va asociada a su marca. Una marca reporta tranquilidad a los compradores que depositan la confianza en los productos con marca), **personalización** (la adquisición de una marca en detrimento de otra, permite al individuo asociarse una personalidad inherente a un nivel social y con una serie de valores, que le permitirá tanto diferenciarse de otros, como integrarse a un grupo de consumo de dicha marca), **lúdica** (la variedad de opciones de marcas, reporta tranquilidad en el proceso de selección, ya que el consumidor dispone de opciones y de la capacidad de elección) y **practicidad** (el hecho de haber tenido una experiencia positiva con una marca, conduce a agilizar el proceso de adquisición, ya que no precisa reiniciar todo el proceso, sino retomarlo en el paso de la memoria donde se ha acumulado la satisfacción generada en la compra anterior).

En este orden de cosas, nos planteamos cómo afecta el patrocinio a la marca desde la óptica de la demanda. Y llegamos a la conclusión de que una empresa se vincula al patrocinio, movida por las motivaciones de sus públicos objetivos. El individuo dispone de más tiempo libre y demanda ocuparlo en actividades que forman parte de sus intereses. Las empresas observan este

contexto y se integran en esos momentos mediante la colaboración en dichas actividades.

Impactar en el *target group* se está convirtiendo en una tarea complicada para las empresas. El individuo como ser individual y social rechaza los mensajes comerciales impuestos por las firmas. Por estos y otros motivos, las compañías deben saber canalizar sus mensajes por medio de vías y medios donde se encuentren sus compradores/ consumidores. Espacios donde el individuo no sea molestado por la marca, ni considere el mensaje como un elemento impuesto.

En estos lugares donde la marca puede estar presente, los asistentes pueden consumir productos o no, pero pueden llegar a hacerlo. Esto es, los participantes o los espectadores, por el desarrollo de la actividad, en el primer caso, o por ser compatible con el disfrute de la actividad, en el segundo, pueden consumir uno o varios productos. El gestor del evento observa tales hechos y ofrece a las empresas cubrir esos huecos con sus marcas (también puede darse la situación inversa). De este modo, se consigue satisfacer las necesidades de todos los asistentes.

De ahí que haya proveedores oficiales de diferentes sectores empresariales como: vehículos, combustible, indumentaria, refrescos, *snacks*, etc. en un acontecimiento.

Aquellos eventos con cierta simbología social, pueden satisfacer necesidades psicológicas relativas a individuos con un nivel inferior. Por ejemplo, de un acontecimiento deportivo como la America's Cup o el Roland Garrós se desprenden una serie de connotaciones asociadas con el alto poder adquisitivo, el elitismo, el glamour, etc. No toda la población que asiste se encuentra en el mismo nivel social. La simple asistencia y adquisición de algún producto de las marcas presentes en un evento, permite que una persona de poder adquisitivo inferior pueda aumentar la autoestima y situarse en relación a su ambiente social, al estar compartiendo marcas y contexto con personas de mayor nivel económico.

Las marcas son símbolos... los productos se consumen menos por que lo que son (su materialidad) y más por lo que representan (su espiritualidad o, por lo menos, su sociabilidad) (Atkin, 2005, p.135).

Así es que la incidencia sobre las motivaciones del patrocinio de marca es importante tanto para los mismos empleados y socios de una empresa, como para los compradores y o consumidores que se sienten estimulados por la asociación de la compañía al evento, con lo que se logran beneficios emocionales. Evidentemente, este tipo de beneficios emocionales producidos por el patrocinio de eventos asociados a una marca o corporación¹⁰, se hacen más relevantes en acontecimientos de gran interés.

2.4.1.4.2.- Desde la perspectiva de la oferta.

La marca, **desde la perspectiva de la oferta** es muy anterior a la perspectiva de la demanda.

La serie de cambios producidos a partir de la segunda mitad del siglo XX, el incremento de la producción, más que un retroceso de la demanda, consecuentemente la mayor oferta de artículos, la globalización y cambios profundos en los hábitos del consumidor, propiciaron el paso de una perspectiva de oferta a una de demanda. Y, más esencialmente aún, la toma de conciencia del ciudadano sobre sus propias necesidades, motivaciones y valores atribuidos, a través de la Marca, a los productos o servicios.

La globalización¹¹ es un fenómeno de la misma naturaleza que el desarrollo de las marcas: más bien es irreversible en vez de polémico. Hay que intentar mejorar los efectos positivos y atenuar los negativos. Por otro lado, su alcance sobrepasa en gran medida el campo económico (Chevalier; Massalvo, 2005, p. 301).

¹⁰ Entendemos por corporaciones las empresas, ya que también pueden considerarse como tales, desde un punto de vista semántico, cualquier institución benéfica, de gestión o artística. Aunque estas no dejan de promocionar, con ánimo de lucro o sin el, un producto y vender una imagen y una identidad. Pero no es el objeto de este estudio dicho caso especial de corporación.

¹¹ Para el DRAE globalización se define como: “*Extensión de las tendencias de los mercados y de las empresas, que alcanza una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.*”

Tendríamos que plantearnos cómo afecta la globalización al consumo y especialmente, a la interacción con la marca.

Para que la demanda sea capaz de apreciar a la marca, necesita que la empresa la diseñe, la planifique y la difunda. Ante cualquier presencia de la marca mediante las fuentes de la identidad¹², ésta debe respetar el principio básico de la coherencia, para que el receptor sea capaz de asociar las informaciones emitidas por la compañía y las clasifique –metafóricamente- en el archivo de la marca en cuestión.

Y para que el receptor almacene la información sobre la marca ésta debe despertarle cierta sensibilidad hacia ella y ser afín a él.

Al igual que hemos indicado que las marcas desempeñan diferentes funciones en relación a la perspectiva del receptor, lo hacen desde la óptica del fabricante. Por ejemplo, sirven para identificar el producto o servicio en el mercado y diferenciarlo con respecto a la competencia; facilitan el proceso de compra y su repetición; son clave en las estrategias de comunicación, algo muy importante para elaborar el posicionamiento, pues sin marca, no se puede posicionar nada en la mente del consumidor. Además protegen todo aquello que las soporta o contiene, ya que se puede registrar legalmente (Davara, 1992). Y permiten apropiarse de una categoría generalizando la marca, es decir, usando la marca para denominar todos los productos de la misma categoría. Este fenómeno se llama lexicalización de la marca y se da por ejemplo en marcas como Danone para denominar los yogures independientemente de la marca que los proteja, Gillette para las maquinillas de afeitar, Kellogg's para los cereales, Coca-Cola para los refrescos de cola, etc. Esto tiene un peligro en la medida que el consumidor olvida que la marca distingue a los productos de esa compañía (Biel, 1995).

¹² Se entienden como tales a aquellos elementos de la marca a partir de los cuales los receptores extraen la información necesaria para deducir el contenido de esa identidad. El producto, el nombre, la empresa, la comunicación empresarial empleada por la empresa, etc. (Kapferer, 1992).

Es crucial que la empresa disponga de una **política eficaz en la gestión de la marca**, ya que si es así, podrá obtener numerosos beneficios como los que indica Crainer: **conseguir mayores niveles de fidelidad, establecer una clara diferenciación entre las marcas existentes en el mercado, así como incrementar un porcentaje el precio** –ya que las marcas conocidas son asociadas a calidad, por lo que está justificado el aumento del coste final-. Aquellos productos con marca también disfrutaban **de más años de vida** o la capacidad de poderse **asociar a otros productos** o servicios con escasas posibilidades comerciales. Sin olvidar que la marca puede **crear y transformar mercados** siguiendo los intereses de la empresa. Para finalizar con esta tipología de ventajas, destacar la última idea de Crainer (1997) cuando indica que mediante la marca, las empresas pueden incluso **desafiar la realidad**, aclarando que con una marca, la compañía puede conseguir esquivar mejor los obstáculos del mercado.

En este punto también el patrocinio tiene un importante papel, ya que el patrocinio de un evento especialmente apreciado por el consumidor, puede crear una relación de éste con la marca o con la organización. Se establece una sinergia entre cliente y marca en función del evento o del patrocinio. Lo cual significa un beneficio en este caso no sólo emocional sino económico.

2.4.1.5.- Características de la Marca.

Kotler definió qué entendía por marca, aclarando que se trata de un nombre y un término, al mismo tiempo que de un signo, símbolo, diseño o combinación de todos ellos, que permitirán identificar y diferenciar los bienes y servicios.

La característica primera de una marca es que se trata de un elemento de comunicación, con un emisor, un sistema de transmisión y un receptor. Este elemento de comunicación, a través del cual se informa al receptor de una serie de valores y atributos de la marca, es al tiempo un elemento de identificación, la segunda de las características. Estas dos características son

de tipo social. Es un elemento social la **comunicación** y lo es la **identificación**. Esta última en tanto y cuanto todo participante de una sociedad -natural o jurídico- tiene y precisa de una identificación.

Se ha dicho que marca es todo aquello que el receptor del mensaje reconoce como tal. La marca posee una realidad material- logotipo, grafismo, características visuales, etc.- y una realidad psicológica que condiciona la recepción y descodificación del mensaje. El receptor ve en la marca no sólo la representación de un producto, sino una serie de factores asociados a ella que pueden ir desde la identificación de la empresa, su modo de hacer (el hacer funcional), hasta recuerdos de infancia de la persona asociados a dicha marca. Y, desde luego, factores sociales, profesionales, económicos, del entorno, etc. Todos ellos inciden en la percepción que el receptor tiene de la marca en general, y de una marca determinada.

El reconocimiento de una marca relaciona la capacidad que tienen los consumidores para identificar la marca bajo una variedad de circunstancias y pueden implicar la identificación de cualquier elemento de la marca (Keller, 2006). Y el **recuerdo** se vincula con la capacidad de los consumidores para identificar la marca en cualquier momento. Ante la presencia de cualquier aspecto de la marca, los consumidores pueden recuperar de la memoria cualquier elemento relacionado con ella. Obviamente se trata más de una capacidad de memorización que de reconocimiento.

Una de las principales misiones de la marca es **incidir en las emociones del público**, o sea en sus motivaciones. Y, en este punto, hay que clarificar que el elemento identificador cumple una **función diferenciadora**, pero al tiempo la **función de resaltar los valores propios**. Cualquier factor de identificación es un factor que intenta diferenciar un producto de otro, valorizando el propio sobre los demás. Por lo tanto las marcas cumplen la **función de resaltar los valores añadidos**, que suponen otra de las características de una marca.

La **notoriedad** es una más de las características necesarias en una marca. Si no tiene capacidad de destacar, ser conocida y reconocida no cumple con su objetivo principal: la divulgación.

El observatorio de Patrocinio InfinitiC realizó en 2007 el primer estudio centrado en el análisis de la notoriedad de los patrocinios en España y en la identificación de los factores que incidían en su éxito a través del recuerdo del público. De dicho estudio se extrajeron que las claves para obtener un patrocinio de éxito eran las siguientes:

- Coherencia con los valores de la compañía, relevantes para el público objetivo.
- Activar la asociación de la empresa patrocinadora con el patrocinado.
- Que el patrocinio sea recordado en prensa e Internet.
- El éxito de un patrocinio no debe depender de la victoria o la derrota.
- La permanencia en el patrocinio por muchos años con calidad de presencia en los soportes y en las campañas de comunicación.
- Procurar la óptima visibilidad de la marca en los soportes de patrocinio.
- Escapar de la saturación publicitaria.
- Patrocinio de una competición en lugar del patrocinio de un equipo.
- Patrocinio individual.
- El multipatrocinio¹³.

El **valor de referencia** es otra de las características que permite diferenciar la marca e identificarla. En general la marca, para mantener su presencia en el mercado un largo espacio de tiempo y posicionarse en él, depende de una serie de valores entre los cuales destaca **la calidad del producto o servicio y su mantenimiento** a lo largo del tiempo. Los dos factores, marca y calidad, se retroalimentan. La marca garantiza al producto y la calidad de este prestigia a la marca.

La **simplicidad** es otra propiedad inherente de la marca. Ante la gran variedad de opciones existentes en el mercado, la marca debe realizar una

¹³ Entendido como sinónimo de patrocinio múltiple: presencia de varias marcas en un mismo patrocinado.

síntesis conceptual que forje **asociaciones afines** con la propuesta de la marca, capaz de ser entendida por el consumidor.

Dos características a añadir de la marca desde la perspectiva del receptor son **la credibilidad y la confianza**. La primera es necesaria para poder fijar lazos con el consumidor. Si para éste la marca no es creíble, no depositará su confianza en ella.

Resumiendo podemos decir que la marca es, ante todo, un elemento de identificación con un poder de comunicación, inserción social y capacidad para perdurar.

Están presentes en todos los sectores industriales, pero según modalidades diferentes. Su objetivo común es introducir una diferenciación en el seno de un sector considerado, a través de la promoción de valores específicos sobre los que se basa su identidad.

En este sentido, constituyen una realidad incuestionable y positiva de toda actividad comercial. Son una garantía de calidad, de confianza y de innovación. Las marcas, tienden, en realidad, a actuar como filtros cualitativos a nivel sectorial. En efecto, el juego de la competencia y la diferenciación les lleva siempre a centralizar su oferta en lo mejor que pueda ofrecer un campo de actividad dado. Por eso vemos en ello un factor esencial de dinamismo industrial (Chevalier; Massalvo, 2005, p. 45).

El patrocinio influye, también, sobre la marca como elemento de identificación. Las marcas buscan su parcela de diferenciación con respecto a sus competidores firmando acontecimientos. Esto es, mediante el patrocinio de una o varias actividades donde no se encuentran su competencia, la empresa puede ser percibida de modo diferente. Así, un criterio de selección de eventos por parte de un patrocinador será conocer qué empresas están vinculadas o qué actividades apoya su oposición. Si sus rivales están patrocinando modalidades deportivas masivas como el fútbol, el baloncesto o el ciclismo, para poder obtener este objetivo, tendrá que buscar otro campo, o bien sea deporte u otra actividad lúdica-cultural, como la música. Es lo que ha hecho

Red Bull¹⁴, lo que le ha permitido una gran diferenciación y posicionamiento. Al vincularse a deportes alternativos o hasta incluso crear sus propias competiciones con modalidades deportivas inventadas, el público la percibe como una marca situada en otro nivel, claramente diferenciada no sólo de su competencia, si no del resto de marcas.

La marca patrocinadora se identifica con el evento patrocinado y viceversa. Cuantas más conexiones existan entre ambos, más posibilidad por parte de los receptores de identificar y asociarlos vinculados. Esta identificación potencia el conocimiento de la marca y, especialmente, su memorización. A mayor implicación por parte de la marca en el evento, más facilidad de recuperar la asociación de las partes por parte del consumidor: "...la asociación de la marca con el evento es mucho más fácil si es un evento con nombre más que uno en el que la marca es simplemente un patrocinador a un cierto nivel" (Aaker; Joachimsthaler, 2005, p. 224). Si una marca se encuentra entre una multitud de marcas, posiblemente, el nivel de recuerdo y de diferenciación se reducirá. Y si las marcas son competencia entre sí, no sólo no lo acrecentará, sino que podrá provocar hasta incluso, mayor confusión. Para lograr la asociación lo óptimo es ocupar una posición preferente y de exclusividad de sector¹⁵.

Para que el individuo pueda recordar las fuentes de identidad de la marca, existen una serie de factores que facilitan la memorización.

¹⁴ Por ejemplo, uno de los eventos más famosos patrocinados por Red Bull es el Red Bull X Fighters. Se trata de uno de los mayores eventos de motor celebrados en España de la modalidad deportiva motocross. Se conoce como FMX y su espectacularidad proviene porque los pilotos de motocross impresionan a los jueces y fans con saltos y volteretas en el aire junto a su motocicleta. En 2009 se cumple el décimo aniversario de este encuentro y en España se celebra en la plaza de toros de Las Ventas de Madrid. Lo insólito, desde la actividad deportiva, la espectacularidad de las imágenes, al lugar donde se celebra. Pero una plaza de toros no es el sitio más extraño elegido por la marca, puesto que se han buscado escenarios que permitan una instantánea que recorra el mundo, como por ejemplo, las piruetas de los pilotos entre las pirámides de Egipto (véase en www.redbull.es).

¹⁵ Una de las principales ventajas de la estrategia del patrocinio es el hecho de conseguir exclusividad de sector o de categoría de producto en un mismo acontecimiento (Fahy, Farrell, Quester, 2004). Por este motivo, el atributo de la similaridad es menos probable que influya en las asociaciones entre los patrocinadores. Esta causa puede ocasionar que el ajuste entre las partes pierda consideración e importancia.

2.4.1.6.- Factores memorizantes de la Marca.

La marca debe ser memorizada por el receptor del mensaje. También debe ser asociada al producto. Recordar sin asociar no cumple el objetivo de la marca.

Para que sea memorizada deben darse una serie de factores que permitan fácilmente recordarla. Existen una serie de reglas básicas: que sea una **palabra corta**, aunque también las hay largas que son más fácilmente recordadas que las cortas, generalmente por la Ley de lo Contrario. Y también es válido que una marca corta aún puede acortarse más: por ejemplo el caso de Trinaranjus que después pasó a ser Trina, Mango que emplea también MNG o Dolce & Gabbana que se sintetiza con D&G. Debe **ser simple**, fácil de pronunciar y de leer. Lo cual, siempre existen las excepciones propiciadas por determinadas marcas extranjeras difíciles de leer y más aún de pronunciar, y sin embargo estén perfectamente implantadas y reconocidas, como Budweiser o Schweppes.

En palabras de Conrad Llorens: “un mal nombre difícilmente hundirá una marca, pero un buen nombre puede ahorrar mucho dinero en comunicación” (Martín García, 2005, p. 116).

Pero es importante que sean **reconocibles en un entorno social y cultural** determinado. Para ello, primero tienen que darse a conocer.

Bajo una perspectiva psicológica debe ser **perceptible**, porque cualquier mensaje es aprehendido a tres diferentes niveles: **reacción sensorial** o nivel de sensación; **reacción emotiva** o de connotaciones afectivas y el tercero de **reacción lógica**, comprensión, racionalización y memorización del mensaje.

Los elementos memorizadores más comunes son:

Originalidad: De hecho se trata de un valor supuesto, porque la misma tendencia a la diferenciación comporta la originalidad. Y la originalidad a su vez siempre lleva implícito un valor memorizante, cuanto más original, más fácilmente es recordarlo.

De todas maneras, la originalidad también comporta un referente social y cultural. Lo que es original en un contexto, puede no serlo en otro y resultar contraproducente. Y, por otra parte, en un contexto en el que todas las marcas buscan la originalidad, el factor sorpresa puede quedar muy diluido en el conjunto y el efecto impactante desvirtuado en el conjunto del bombardeo de marcas y símbolos.

Pero la originalidad es necesaria por cuanto puede ser un primer elemento de concentración del interés visual o auditivo del individuo en el producto.

Gama Cromática: Es otro elemento memorizante por cuanto complementa la identificación visual. No es un elemento independiente, va casi siempre asociado a otros: letras, símbolos, etc. Se trata más bien de un elemento complementario pero de singular importancia, aunque no tenga forma, sí connotaciones semióticas o semánticas. Nos referimos al sistema de significados inherentes tanto al color como a todas las manifestaciones visuales de que la marca se dote. Sin olvidar los distintos significados que puede tener según las culturas. Pero sí tiene una carga emocional, estética, connotativa de la identidad y comportan un fuerte sentido señalizador según Bassat (Martín García, 2005, p. 117).

Valor simbólico: Los símbolos impregnan la marca. En realidad la marca no deja de ser un símbolo de la empresa, del producto, del servicio y la simbología es una buena parte de la identidad de la marca. Si la marca es un almacén de datos lo es por su carga simbólica.

Existe una relación directa entre el símbolo y el objeto, aunque esta sea de tipo cultural. Es, pues, una asociación relativa, desde luego excepto en

algunos pocos símbolos que tienen carácter universal, referida al entorno cultural. Esta asociación entre la marca y el símbolo actúa sobre las emociones. Lo cual implica que si está bien lograda su capacidad para ser memorizada es considerable.

Como símbolo causa impacto y desencadena los procesos de memoria que se busca recuperar. Es un mensaje con significado y provoca una reacción emocional que, a su vez, comporta una reacción lógica.

Denotaciones: Ante todo una marca es información que puede ser explícita, objetiva, tener un solo significado o varios, de primer o segundo nivel, o sea unívoca o incluir más relaciones, significados. Pero, siempre, transmite datos que se incluyen en su estructura gráfica, visual o lingüística. El objetivo final, es que todos estos factores denotativos impacten en el individuo y que los recuerde, los memorice.

Se procura que las denotaciones incluidas en una marca sean fáciles de recordar, son juicios, valores explícitos, figurativos o analógicos.

Connotaciones: Entendemos por connotaciones las ideas complementarias que asociamos a distintas palabras. Son pues complementos del sentido de la expresión que se refieren a sentimientos o valores del dicente. Se inscriben en conceptos culturales y coyunturales, en los primeros porque son asociaciones entre palabras o conceptos propios de un entorno y coyunturales porque también son propios de una época y varían de una a otra. Por ejemplo de la palabra ciclismo se desprenden numerosas connotaciones, hasta hace unos años positivas. Pero tras los escándalos de dopaje, se han adherido nuevas asociaciones que han desencadenado en la negativa de muchas empresas a patrocinarlo para que no se sumen a las connotaciones propias de la marca.

Esto nos lleva a que en una cultura y coyuntura determinada, unas connotaciones son positivas y otras negativas. En las primeras el concepto asociado tiene un valor positivo y este valor positivo es el que busca la marca.

La connotación positiva puede ser un valor memorizante para la marca, siempre y cuando se inscriba correctamente en el medio cultural correspondiente. Ya hemos hecho mención previamente de que no todas las modalidades deportivas tienen las mismas connotaciones y son valoradas de la misma manera en diferentes países. Por ejemplo, en España el fútbol es el deporte rey, mientras que en los EE. UU. son el béisbol y el fútbol americano o el cricket en India.

Pregnancia: “cualidad de las formas visuales que captan la atención del observador por la simplicidad, equilibrio o estabilidad de su estructura” (Drae, 2002).

La cualidad más importante de una forma gráfica con respecto a la marca es que encuentre un equilibrio entre sus factores constitutivos: formas, color, trazo y la misma idea que representan o pretenden representar.

Las formas visuales tienen una doble función: que sean fácilmente captables por el espectador para aprehenderlas en un primer impacto y recordarlas posteriormente. No se trata tanto de una función memorizante pura, sino de la inmediatez del recuerdo. Deben impactar en el individuo y despertar su archivo de recuerdos en el menor tiempo posible.

Potencial Nemotécnico: La nemotecnia es un proceso asociativo a través del cual se recuerda. La memoria es muy susceptible a los impactos continuados, de manera que una reiteración y persistencia del mensaje propician su recuerdo y la rapidez de recuperarlo del registro de la memoria. Por ese motivo, en patrocinio se sugiere que se complemente el programa de patrocinio con un plan de comunicación. Este consiste en que el patrocinador desembolse un presupuesto adicional al valor del programa para conseguir mayor presencia en diferentes soportes publicitarios y por tanto, mayor repercusión. Explica la necesidad de repetidos y constantes mensajes de marca para mantener el impacto y, consecuentemente, la presencia de la marca en la memoria del individuo, ahora bien, sin provocar saturación.

Todos estos factores que hemos relacionado son procedimientos asociativos, y podemos concluir que la marca es, por definición, un procedimiento nemotécnico producto de acumulación de potenciales nemotécnicos.

Las mismas técnicas cualitativas y cuantitativas usadas para observar asociaciones de marca se pueden usar para determinar las asociaciones conectadas con la propiedad del patrocinio y su fuerza relativa. Para los patrocinios más importantes, una comprensión en profundidad de la imagen obtenida por el patrocinio entre los grupos objetivo (lo que va más allá de los atributos tangibles) puede ser crítica para maximizar la efectividad de dicho patrocinio (Aaker, Joachimsthaler, 2005, p. 226).

Por ejemplo, un patrocinio local o regional, puede ser un medio de introducción o relación con el entorno determinado, de modo y manera que el consumidor memorice y sienta una sinergia positiva con una marca que respalda una actividad local. Esto la hace más familiar en dicho entorno y facilita su memorización.

Para reunir los factores memorizantes de la marca que hemos expuesto, los agrupamos en la siguiente tabla:

Factores memorizantes de la marca
Originalidad
Gama Cromática
Valor simbólico
Denotaciones
Connotaciones
Pregnancia
Potencial Nemotécnico

Tabla 46: Factores memorizantes de las marcas. Fuente: Elaboración propia.

2.4.2.- La Identidad Corporativa.

Es necesario incluir en esta sección unos apartados que recojan qué se entiende por Identidad Corporativa y cómo se desarrolla la Identidad de Marca,

para poder comprender la Imagen Corporativa y la Imagen de Marca con sus particularidades, como uno de los fines principales a ser alcanzados por un patrocinador.

El término identidad corporativa o mejor dicho, *Corporate Identity* empezó a utilizarse en los Estados Unidos a principios de los años 60¹⁶ como sinónimo de diseño (símbolo, iconos, logotipos, etc.). En Europa se amplió su significado incluyendo el comportamiento y otras acciones de comunicación (Joan Costa, 2007), ya que como indicó Ind (1992, p. 9) “el logotipo no pasa de ser un símbolo, por lo que debemos abstenernos de asignarle un valor excesivo”. Surge así una nueva vertiente entendiendo la identidad como el establecimiento estratégico de la personalidad empresarial.

Se trata de un **concepto transversal** que incluye todos los sectores de la corporación que, de una manera u otra, estén implicados en la imagen de la empresa y se considera un factor de comunicación y de gestión.

La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo (Costa, 1995, p. 42).

Las empresas se manifiestan tanto con lo que hacen (productos y/o servicios) como mediante cómo lo hacen (el estilo empresarial) -lo que configura la realidad de la compañía- y cómo lo comunican. De este modo, las organizaciones expresan lo que son (García Uceda, 1995; Costa, 2004)

Una de las definiciones sobre la identidad corporativa que consideramos completa es la aportada por Ind, ya que hace referencia a la característica de la **exclusividad y unicidad** de la identidad, además de referirse a los

¹⁶ La Empresa Lippincot & Margulies se consideraba la autora del concepto.

elementos que la componen, todo ello estableciendo una analogía con la identidad personal, como también hace Capriotti (1999).

“La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma. Algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias, y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias” (Ind, 1992, p.4).

Así pues decimos que la identidad corporativa tiene **múltiples manifestaciones**, ya que debe estar presente en todo lo relacionado con la empresa.

Tejada Palacios mantiene una postura más restrictiva, puesto que considera que la identidad es el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización (Tejada, 1987). Siendo mucho más que aquellas particularidades difundidas conscientemente.

Costa indica que se trata de un elemento propio de cada organización que sirve para diferenciarse de las demás, definiéndola como un conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

Podemos establecer algunos de los factores constituyentes de este tipo de identidades corporativas: nombre o identidad verbal, el logotipo, la simbología gráfica, la identidad cromática, la identidad cultural, los escenarios de la identidad en términos de arquitectura corporativa y los indicadores objetivos de identidad que facilita la propia entidad.

2.4.2.1.- La Imagen Corporativa.

La imagen corporativa ha sido un aspecto muy estudiado desde la perspectiva de la conceptualización, los antecedentes o consecuencias.

La actuación de una empresa, esto es, la cultura de sus integrantes, su filosofía y saber hacer, el modo de elaborar los productos u ofrecer los servicios, el contacto o no con los medios de comunicación, la existencia o no de campañas de comunicación, etc. conforman su identidad, lo que la identifica y distingue de otra empresa. Cuando los individuos entran en contacto con la empresa y su identidad, interpretan sus señales (identidad visual corporativa, el producto, la comunicación a través de los servicios, etc.) y como resultado surge la imagen. Estas impresiones externas o elementos subjetivos activan la memoria y son capaces de influir en las actitudes y en los comportamientos.

Para Costa (1977, p.20) la imagen corporativa es “la resultante de múltiples y diversos mensajes -relacionados entre sí y con la empresa- que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos”

Se tendrá en cuenta, pues, la universalidad de todos los actos y manifestaciones de la compañía como elementos comunicativos, en mayor o menor grado y con connotaciones positivas o negativas; la necesidad de adaptar los hechos comunicativos a los distintos públicos de la organización pero, los mensajes emitidos, deberán necesariamente guardar la debida coherencia con la identidad corporativa que los debe de sustentar y, por último, insistir que, la ausencia de comunicación, su debilidad o lo inadecuado de su planteamiento en función de los receptores seleccionados en cada caso, impedirán la consecución de los objetivos propuestos ya que los mensajes, como se ha indicado, no serán entendidos ni adoptados, constituyendo este hecho, además, un despilfarro de esfuerzos y dinero (Martín García, 2005, p. 176).

La imagen de la empresa está compuesta por asociaciones **y representaciones de carácter afectivo y racional** que surgen en el receptor al evocar alguna referencia a la empresa. Estas asociaciones no son estáticas sino que tienen “una estructura dinámica sensible” (Sanz de la Tajada, 1994, p. 131) porque le influyen los cambios del entorno, así como adaptaciones estratégicas de la empresa.

Como indica Villafañe, el individuo no es receptor de toda la realidad de la empresa, sino de parcelas de ésta en diferentes periodos de tiempo, por que de todo lo observado, selecciona parte de los hechos –puesto que la memoria es limitada- y trata de darles coherencia. No es una garantía que lo percibido responda a la realidad, ya que está influenciado por las expectativas del receptor con respecto a la empresa y la competencia, y a las experiencias previas.

Erróneamente podríamos pensar que sólo existe una imagen de marca, pero no es así, ya que al ser cada individuo el que concibe la imagen, habrá tantas imágenes como diferentes públicos la perciban. La empresa deberá trabajar para que cualquier acción emprendida vaya encaminada a generar una imagen global común para todos.

Para concluir este apartado plasmaremos la diferencia principal entre identidad e imagen corporativa. La identidad es un componente del emisor/anunciante mientras que la imagen, lo es del receptor/ públicos de la empresa (Kapferer, 1992; García Uceda, 1995). Podríamos decir que la identidad es un concepto objetivo, siendo subjetiva la imagen. Si una empresa quiere modificar la interpretación del público sobre la corporación, deberá trabajar sobre la identidad, puesto que no está en sus manos qué percepciones resultarán en las mentes de sus públicos. Pero en la medida que haya menos diferencia entre la identidad y la imagen, mayor será el grado de correspondencia entre ellas.

2.4.2.1.1.- Formación de la Imagen Corporativa.

Los procesos que forman una imagen de marca o corporativa entran dentro del **razonamiento asociativo** que, en el individuo, al ver la imagen, activan la información almacenada y la relacionan con el impacto visual, u oral, para rememorar la imagen y sus atributos.

Para explicar estos procesos se referencia al llamado “Modelo de Red Asociativa de Memoria”, que explica la formación y la estructura de la memoria

(Aaker, 1997). Este modelo además de explicar la estructura de la memoria, vincula los procesos en que la imagen corporativa o la de marca se relaciona con ella, desde la incorporación al archivo de la memoria de los mensajes que recibe, hasta su evocación posterior ante estímulos exteriores, pasando por los sucesivos filtros del cerebro que pueden rechazar aquellos estímulos que le parezcan negativos o aceptar los positivos.

En cualquier caso, la marca, sea cual sea su incidencia en el mercado, no queda retenida permanentemente en el recuerdo del individuo. Hay una pérdida de la memoria, que no es la misma en una persona u otra, pero si se da en todas y depende, en buena parte, de las coyunturas del entorno y de las del propio individuo. La reiteración de la publicidad, o sea la continua presencia de la marca en el mercado, evitan este hecho psicológico.

Si la coherencia de estas nuevas unidades de información con respecto a la red, es bastante alta, la fuerza con la que se vincularán a la red será tal, que la probabilidad de pérdida de información en la memoria será relativamente baja. Si este proceso de nueva información es bastante habitual por parte del consumidor, finalmente llevará a que la imagen formada sea compleja y se encuentre constituida por asociaciones de diferentes tipos y procedencias (Jiménez Zarco, 2004, pp. 72-73).

La empresa debe crear marca, y para ello, tendrá que dotarla de una identidad con los atributos necesarios y mediante una correcta comunicación, la marca conseguirá una imagen determinada, constituyendo así la identidad y la imagen los elementos clave para que una marca obtenga el éxito.

2.4.2.1.2- Gestión y Dirección de la Imagen Corporativa.

El objetivo esencial de la imagen corporativa, independientemente de la importancia y magnitud de la corporación, es lograr **familiarizarse** con el consumidor e introducirse en sus circuitos de memoria, de modo y manera que éste la asocie a **factores favorables**. Para ello la imagen debe contener y motivar tres elementos esenciales: **legitimidad, credibilidad y afectividad**.

Una buena gestión de imagen corporativa es aquella que potencia la imagen, la diferencia y prestigio y, sin duda, cumple el objetivo primero. La imagen corporativa es una simbología que transmite una realidad: la corporación, y es interpretada por el individuo como un ente real, porque lo es, pero sus características son las que le transmitan las sensaciones que van atribuidas a ella.

La identidad de la marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes...debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que introduce beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión (Aaker, 2001, p. 134).

Esta gestión debe desarrollarse progresivamente, según la evolución de los mercados y de los hábitos de los consumidores, anticiparse a ellos en lo posible y, si la empresa es suficientemente poderosa, incidir en ellos. Es necesario asimismo realizar esta labor de manera continua, evitando rupturas. Lo cual significa un trabajo continuo y un continuado uso de los medios de comunicación para mantener la imagen corporativa o la imagen de marca si se quiere, en la memoria de los colectivos a los que va dirigida.

Por descontado la corporación no puede controlar la implementación de su imagen en el consumidor ni asegurarse de que las asociaciones que quiere implantar en la marca sean comprendidas por los individuos. Pero sí puede intentar lanzar un mensaje claro evitando, en lo posible, las confusiones. Dicho de otra manera, el mensaje debe ser entendible por el máximo número de consumidores y diferenciarse de los mensajes de otras corporaciones.

Para ello deben establecerse tres objetivos que perfilen la imagen corporativa: 1) **reducir la ambigüedad**, clarificando la interpretación y destacando los detalles, relacionándolos con los elementos de la identidad de la marca. Es necesario facilitar la definición de lo que se quiere y planificarla para fortalecer a la marca. 2) Fortalecer la capacidad de toma de decisión para **identificar las capacidades de las dimensiones de identidad, en cuanto a**

percepción por los clientes y percepción de la diferenciación.

3) Suministrar ideas y conceptos útiles para la identificación de la misma.

Los consumidores compran una marca dada principalmente porque encaja en sus propias vidas, y porque les gusta la personalidad que la marca proyecta (Cerviño, 2002, p. 73).

Una corporación transmite su imagen no sólo a través de los medios y de sus campañas de marketing, sino también a través de sus gestos dentro del entramado social. No basta decir cómo es la corporación, qué se propone, cuáles son sus valores, por qué hace esto o lo otro o quién la dirige, sino que la sociedad le demanda gestos que respalden sus supuestos valores.

El patrocinio de eventos deportivos, culturales, sociales, es uno de los medios que utilizan las corporaciones para, desde una perspectiva social, potenciar su imagen ética y cultural, social y cooperativa, además de potenciar, al tiempo, su marca, logotipo, referencia, etc.

Gestionar la imagen de una marca corporativa trasciende de vender el producto o cubrir un mercado determinado, para entrar en una actuación social que se le pide como participante para beneficiar a un entorno cada vez más demandante de gestos participativos.

Hoy día, el patrocinio de eventos se ha convertido en una forma de reintegrar parte de los beneficios, al tiempo que se potencia la imagen de la corporación y todos sus productos. Villafañe realiza una lectura del patrocinio desde el concepto de la ética empresarial, enfatizando la voluntariedad de las empresas de colaborar en temas de interés general para la población, como un acto de legitimación social. Como Paul Capriotti (2007), que amplía la perspectiva del patrocinio, considerándolo como un intercambio comercial, pero también como una expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de la compañía, cuyos cimientos son la ética y los principios corporativos.

2.4.2.2.- Desarrollo de la Identidad de Marca.

La identidad de marca es el elemento fundamental sobre el que apoya la construcción de una marca.

Aaker considera que es el conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Para este autor, estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes. Y hace hincapié en la idea ya defendida de que debe establecer relaciones entre la marca y el cliente, y para ello indica que es necesario aportar valor mediante beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión, es decir, que sean del tipo que sean, deben tener sentido para los compradores/consumidores. Es decir, que la identidad de marca debe disponer de unas asociaciones exclusivas que les aporten distinción con respecto a las empresas competencia, pero con la particularidad de ser uniones que pueden no coincidir con la realidad de la oferta actual de la empresa. Así pues, la identidad de la marca se constituye para emprender los cambios y las incorporaciones para que coincida esa realidad con las aspiraciones de la identidad de marca definida.

Resaltar el hecho que la identidad de marca es una promesa de la organización con los clientes, ya que debe ocuparse de que lo que dicen que es y hace la empresa coincida con lo que realmente es y hace.

El establecimiento de la identidad de marca podría ser perfectamente comparable con el proceso que sigue un individuo a la hora de desarrollar su propia identidad. En los momentos iniciales de su vida, el entorno familiar comienza a marcar cuáles son algunos rasgos fundamentales de su personalidad. Pero con el paso del tiempo, el contacto y la influencia de otros individuos, las situaciones a las que el sujeto se enfrenta, la experiencia que adquiere, y las actuaciones a las que se enfrenta entre otras cosas, pueden añadir nuevos rasgos a la personalidad, o bien marcarla y hasta incluso alterarla, modificando de ese modo la propia identidad del sujeto (Carviño, 2002, p. 17)

La creación de la identidad de una corporación se desarrolla, como hemos indicado en párrafos anteriores, sobre la base de una serie de elementos entre los que no dejan de tener una principal importancia los productos o servicios que ofrece. Como el producto ha pasado a un segundo plano, tomando mayor protagonismo la marca, diremos que la identidad empresarial se desarrolla sobre la firma empresarial o de producto.

Martín García propone, en su ya citado “*Arquitectura de Marca*” un modelo de desarrollo de Identidad de marca (I.M a partir de ahora) en cuatro etapas:

1ª ETAPA Desarrollar la I.M.	2ª ETAPA Establecer el Posicionamiento de Marca	3ª ETAPA Desarrollo de la Identidad formal de la marca	4ª ETAPA Desarrollo estratégico de Gestión de los Activos de la marca
Definirla, Funciones, Características, Objetivos Beneficios, Etc.	Factores: Posición a ocupar; competencia a desplazar, recursos necesarios, condiciones de mantenimiento, beneficios a obtener	Analizar todos los elementos formales o conceptuales que conformarán su identidad visual y verbal	1.Comunicación del posicionamiento 2.Establecimiento de una cultura basada en la marca. 3.Diseño e implantación de un sistema de medidas para evaluar: la inversión, la recuperación y beneficios, desempeño corporativo
1.Establecimiento del Sistema de I.M. 2.Definir la Imagen de Marca 3.Elaborar una proposición de valor 4.Definición del modelo de cliente basado en la marca			

Gráfico 18: Modelo de desarrollo de la Identidad de Marca. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Martín García (2005).

Sin embargo, las marcas que identifican empresas u organizaciones requerirán poner el acento en la gestión de la cultura corporativa que respaldará la identidad de la marca y su posicionamiento (p. 50).

Por supuesto desarrollar una identidad de corporación no es un proceso lineal, sino que depende de coyunturas, situaciones y entornos en los que se

encuentre la corporación. En muchos casos hay que rectificar anteriores decisiones y adaptarlas a contextos nuevos o en plena evolución. En cualquier caso, los factores que hemos explicitado más arriba, dan un modelo válido para la mayor parte de estos desarrollos.

Ahora bien, es necesario que el orden de ejecución de las etapas sea estricto, ya que no es posible establecer un correcto posicionamiento si la identidad de la marca no está bien definida. Por ejemplo no es aconsejable diseñar los elementos gráficos de la marca sin conocer cuál es el posicionamiento deseado y no puede establecerse una estrategia de gestión de activos, sin tener completadas las etapas anteriores.

Al ser una descripción multidimensional, la identidad de marca puede ser compleja. La marca puede tener asociaciones que reflejen atributos del producto, dimensiones de personalidad, asociaciones organizativas, símbolos e imágenes al uso. ¿Cómo priorizar esta amplia descripción? (Aaker, Joachimsthaler, 2005, p. 102).

Kapferer considera **la identidad multidimensional y la estructura en 6 componentes**: es **un físico**, es decir, está compuesta por un conjunto de características objetivas que se recuperan en la memoria fácilmente tras cualquier mención referida a la empresa; es una **personalidad** ya que la dota de un carácter como si de una persona se tratase; es un **universo cultural**, esto es, un conjunto de valores; es un **clima de relación**, es el modo de entender las posibilidades de relación entre las personas; es un **reflejo** de la imagen que el público tiene de la marca; es una **mentalización**, ya que las personas mediante el consumo de una marca inician un tipo de relación consigo mismas.

2.4.2.3.- La Imagen de Marca.

Gardner y Levy (1955) fueron los primeros autores que concretaron el concepto de imagen de marca. Consideraban que los productos, además de tener unas características inherentes a su propia naturaleza, contaban con un

valor psicológico y social, lo que influía en el proceso de decisión de compra.

Martineau (1958) refleja en su trabajo que en los Estados Unidos la idea de que las marcas y las empresas tuvieran una imagen no estaba popularizada en ese periodo. Señalamos su trabajo por ser pionero y referencia en numerosas investigaciones. Consistía en conocer cuáles eran los efectos sobre los consumidores de la imagen que los establecimientos detallistas proyectaban.

Una de las definiciones más representativas sobre el concepto es la proporcionada por Keller (1993, p. 3) que afirma que se trata de la: “perception about a brand as reflected by the brand associations held in memory”. En esta aportación, la imagen de marca se basa en los enlaces que un consumidor tiene en su memoria sobre la marca. Estos enlaces o asociaciones surgen de una variedad de fuentes, desde experiencias con el producto o marca, los atributos del producto, información del precio, el posicionamiento, el envase, etc.

Los consumidores decidirán adquirir una marca en detrimento de otra en la medida que ésta cubre las características tangibles que están buscando, así como los significados simbólicos o por la actitud y la relación que tienen con ellas (Blackston, 1992).

Esto se da siempre y cuando domine la imagen de marca. Si en cambio, destaca la imagen corporativa sobre la de marca, la elección del consumidor se orientará más a realizar una evaluación general de la empresa, más que del producto (Zinkhan et al. 2001).

Por este motivo, cuando una empresa decide patrocinar deberá considerar cuál es su imagen de marca y cuál es la imagen que se desprende de patrocinado, puesto que una mala unión puede repercutir en contra de sus fines, e incluso, dañar su marca. Como hemos indicado ya, lo óptimo es que la empresa patrocinadora efectúe un estudio previamente para poder seleccionar

objetivamente las propuestas recibidas, o para salir en su búsqueda. La empresa deberá respetar una serie de principios para evitar perjudicar la imagen de su marca. Por ejemplo, el patrocinio se debe dirigir hacia el mismo concepto que defiende la empresa o hacia una variación planificada por la compañía. La imagen de marca requiere de tiempo para ser asociada mediante el patrocinio por parte de receptor, por lo que la corporación tendrá que ser constante en el tiempo. Una empresa puede buscar asociar a su imagen de marca el concepto de deporte, vida sana, energía, vitalidad, etc. como es el caso de Cola Cao, pero es arduo y difícil que en una única ocasión logre vincularse tales atributos. Así es que esta marca de Nutrexpa lleva siendo “alimento olímpico” desde 1972 cuando se convirtió en patrocinador de los JJ.OO. celebrados en Munich.

Para Keller (1998) 6 son los factores que definen la formación de la imagen de marca:

- 1.- Establecer una **orientación de mercado y de marketing relacional** al tratar de tomar decisiones relativas a la marca. Kapferer sostiene que si se multiplican las conexiones con el público, la marca fija un vínculo duradero con él. Con esta política de relación continua y personalizada se puede conseguir fidelizar a los clientes que se sienten más valorados.
- 2.- Definir con precisión el **tipo de estructuras cognitivas** que se desea crear en la mente de los consumidores. Dicho de otra manera: qué tipo de imagen se quiere crear y qué tipo de mensaje se quiere dar a través de la imagen de la marca.
- 3.- Decidir sobre el **tipo de acciones** u operaciones de **carácter táctico y estratégico** que se van a tomar para la creación y fijación de la imagen.
- 4.- Plantear una **visión a largo plazo** a la hora de tomar cualquier tipo de decisión que tenga que ver con la gestión de la imagen. Los cambios en la estructura cognitiva del consumidor ocurren de forma lenta; si se fuerza

un cambio rápido por medio de acciones que tratan de mudar a corto plazo dicha imagen puede crear confusión y distorsión.

5.- Investigar **la estructura cognitiva del individuo y los posibles cambios** a los que ésta se ve compelida en el tiempo. Cambios sociales o culturales. Es imprescindible para el éxito de la gestión de la imagen de marca el detectar estos posibles cambios en la estructura cognitiva del sujeto.

6.- Evaluar los **rendimientos** que una **imagen** de marca sólida, única, creíble y apreciada pueda ofrecer. Evaluar también las oportunidades que comportan su aprovechamiento estratégico y comercial y su incidencia en el capital comercial.

2.3.2.3.1. - Personalidad de la Imagen de Marca.

Aaker define la personalidad de la imagen de marca como “set of human characteristics associated with a brand” (Aaker, 1997, p. 347). Es un aspecto importante de la imagen de marca porque sirve a un anunciante para diferenciar sus productos o servicios de la competencia.

El mismo autor propone que la personalidad está formada por 5 elementos, no excluyentes entre sí¹⁷:

1) La **sinceridad**, ser transparentes con los usuarios, incidiendo en el carácter familiar cercano al consumidor. Mediante el patrocinio, entidades tachadas de ser antipáticas y poco cercanas consiguieron cambiar la percepción del público, tal es el caso de las entidades financieras (Santander, BBVA, La Caixa, Bancaja, etc.), las compañías de telecomunicaciones (Telefónica, Vodafone...), empresas criticadas por los usuarios por el desarrollo de su actividad (McDonald's, Repsol, Cola-cao, etc.), etc.

¹⁷ Aaker también propone como ejemplo las asociaciones que incluye la personalidad de marca de una conocida empresa de los EE.UU., L.L. Bean, que produce calzado deportivo artículos de caza, pesca y camping. Estas asociaciones de la personalidad de dicha marca son: amistad, honestidad, solicitud, para toda la familia, práctica y económica, sentido del humor, guía- se refiere a la guía de un experto-, estilo de vida sano.

2) La **excitación**: La marca opta por estar de moda, ser excitante, provocativa, juvenil, independiente, agresiva e innovadora, como es Red Bull, Nike o Benetton.

3) La **competencia**: representa el éxito asumiendo las facetas de liderazgo, seguridad e influencia. Marcas como Coca-cola, Telefónica, Iberdrola mediante el patrocinio consiguen afianzar su posición, su trayectoria y experiencia en el mercado.

4) La **sofisticación**: propia de marcas asociadas a artículos de lujo. Mercedes-Benz optando por patrocinar la F1 o torneos de golf, Louis Vuitton por la America's Cup mantienen su imagen de marca y el nivel social.

5) La **rusticidad**: son aquellas marcas que son percibidas como resistentes, fuertes, rudas. Encaja en esta dimensión el Nissan Qashqai con el patrocinio de competiciones Freestyle.

Lo importante no son las percepciones en sí mismas, sino que sean identificados sus valores por el consumidor y que se identifiquen a su vez con algunos o todos los rasgos conductuales que se pretenden transmitir. Puede ser una relación duradera, coyuntural o simplemente ocasional, pero debe darse para que se establezca la relación.

Desde luego, no se trata de características excluyentes sino que pueden, y de hecho son, mezcladas y compensadas según los intereses de las compañías en su proyección al público, que es su personalidad y debe constituir una base de diferenciación significativa, con mayor motivo cuando las marcas se desenvuelven en contextos en que predomina la competencia directa.

Así, del mismo modo que un ser humano puede ser percibido como simpático o antipático, cordial o arrogante, superficial o profundo, las marcas pueden presentarse ante sus públicos bajo una imagen humanizada que represente su equivalente en términos de personalidad. Los constructores de marcas deben elegir una personalidad adecuada al producto o servicios al que van a identificar pero, es esencial, que dicha personalidad sea coherente y creíble puesto que, los esfuerzos de comunicación pueden verse traicionados cuando la experiencia del usuario, tanto con la marca como con la organización que la sustenta, produzca la percepción de una imagen

“maquillada” de la realidad. Todas las organizaciones tienen una personalidad y, por extensión sus marcas. La ausencia de personalidad tendrá entre sus públicos la misma valoración que tendría una persona que careciera de ella (Martín García, 2005, pp. 70-71).

2.4.2.3.2.- Los Atributos de la Marca.

Los atributos son asociaciones a la imagen de marca. Keller define los atributos como:

Rasgos característicos del producto o servicio que la marca representa y que, de una forma u otra, condicionan la decisión de compra del consumidor, en función de la percepción que tiene el consumidor.

Plantea dos tipos de atributos: relativos y no relativos al producto, en función si están o no relacionados con la composición física del producto o las condiciones básicas del servicio (Keller, 1994, pp.1-12).

Davara considera que un atributo es “como una ventaja y el beneficio que el consumidor desea y busca con la compra de un producto” (Davara, 1992, p. 213). Aportación muy similar a la de Lambin que completa añadiendo que “el consumidor compra no un producto sino un conjunto de atributos de marca, como generadores de satisfacciones” (1995, p. 117).

Los atributos de una marca se encuentran en las fuentes de identidad que son principalmente: el producto y la comunicación comercial. Por medio de estos dos elementos, los receptores perciben los atributos, y según su interpretación, configurarán una imagen.

Cada marca dispone de distintos tipos de atributos. Hay varias clasificaciones. Por ejemplo, la efectuada por Lambin en 1991 que establece dos tipos: los **atributos primarios**, referidos a aquellos que ofrece el producto para satisfacer la necesidad del consumidor; y los **atributos de valor añadido**, son aquellos que tratan de convencer al consumidor y están relacionados con los componentes psicológicos del individuo y con la dimensión social del consumo de una marca.

Todos los factores que inciden en la marca tienen connotaciones psicológicas. El atributo psicológico se dirige al individuo como tal y en relación a su inserción social en el entorno en que se mueve. Todos los atributos tienen como objetivo ser interiorizados por el consumidor, pero no todos lo logran con la misma eficacia, por ejemplo el psicológico es menos previsible que el social. Y es menos predecible porque cada individuo reacciona de manera diferente. Ya afirmaba Davara en 1992 (p.214) que:

Todos los atributos añadidos, no son percibidos de igual forma por los consumidores y los comportamientos de compra son diferentes para cada uno de ellos. Cada marca, en función de la percepción que de ella tienen los consumidores, llega a un segmento específico de público concreto.

Desde luego, el patrocinio puede potenciar estos atributos incidiendo sobre la base del evento patrocinado. Aunque es cierto que puede llegarse a una identificación que desvirtúe alguno de los atributos potenciando otros. En numerosas ocasiones se han efectuado estudios para evaluar el grado de notoriedad de los patrocinadores asociados a un acontecimiento, y los resultados demuestran que varían los porcentajes, no siendo percibidos ni en cantidad ni en modo por todos los espectadores. Es el caso del estudio europeo sobre la notoriedad de los patrocinadores de la Eurocopa de fútbol 2008. El 42% de los españoles, el 77% de los ingleses y el 28% de los alemanes desconocían qué marcas patrocinaban la competición. Ante un índice tan elevado de falta de conocimiento, es bastante complicado que tanto los atributos de las marcas patrocinadoras como del propio evento calasen en el público objetivo. Para que se produjera, el patrocinador tendría que haber explotado su asociación al evento para captar la atención de los espectadores y afianzar sus lazos con el acontecimiento. Además, debería haberse planteado si los valores y atributos de su marca eran similares a los del acontecimiento, o si los de éste podían completar los de la firma.

Dos aspectos clave relacionados con los atributos, la imagen de marca, las asociaciones, la transferencia de asociaciones y el patrocinio son el **tiempo** y la **coherencia**. El patrocinio es una herramienta que permite que una marca

consiga notoriedad y consciencia sobre los atributos independientes de las partes implicadas, así como los compartidos por su asociación, pero para ello requiere tiempo. Por ejemplo, ante la prohibición legal para publicitar, promocionar o patrocinar deporte por compañías tabaqueras, estas marcas han abandonando modalidades deportivas como la Fórmula 1. A pesar de ello, la escudería Ferrari, que era patrocinada por Marlboro durante varias décadas, es una de las firmas más recordadas en la actualidad, asociadas tanto al equipo como a la competición.

Por último, hacer mención a una herramienta de análisis estratégico de marcas llamada *Brand Asset Valuator* (BAV) desarrollada por Young & Rubicam para medir los atributos asociados a una marca, así como para crearla, evaluarla y administrarla a medio y largo plazo. Para cada marca realiza un total de 56 mediciones, de las cuales, 48 corresponden a atributos de imagen de marca.

2.4.2.3.3.- Asociaciones de la Imagen de Marca.

Cada una de las acciones que inicia una empresa para contactar con sus distintos públicos comunica un mensaje de diversa índole y desencadena una imagen. Pero como explica el referenciado Martín García (2005) no todo comunica ni lo mismo, ni con la misma intensidad, ni de manera tan eficaz aún tratando de alcanzar los mismos objetivos.

De cada marca se desprenden asociaciones, entendidas como los significados que el público asigna a una marca y le aportan valor. Para Aaker (1991) es cualquier cosa que esté vinculada en la memoria con una marca. El conjunto de asociaciones configurarán la imagen de marca. Según las asociaciones que interpreten los individuos hacia una marca, éstos decidirán adquirirla o no. Por lo que podemos deducir que el objetivo de las asociaciones de la imagen de marca es motivar al consumidor hacia la marca provocándole una identificación con ella y de necesidad de la misma. Nos referimos a que se busca lograr que el cliente prefiera ésta a otra marca. Para ello, la imagen de

marca incide en las percepciones del individuo por medio de una comunicación que dicho individuo recibe voluntaria o involuntariamente.

Las asociaciones de la imagen de marca no devienen de una sola impresión, sino de una suma y entrecruce de varias o muchas de ellas como las experiencias del individuo, las fuentes externas al individuo como los diferentes entornos influyentes en él, las fuentes neutras como los informes o artículos periodísticos y la información de la empresa que puede contar con mayor o menor credibilidad por parte del individuo. Todo dependerá de que la imagen de marca haya imbuido en el individuo.

Davis (2002) entiende que las asociaciones no tienen el mismo valor y propone una “pirámide del valor de la marca” dividida en tres zonas:

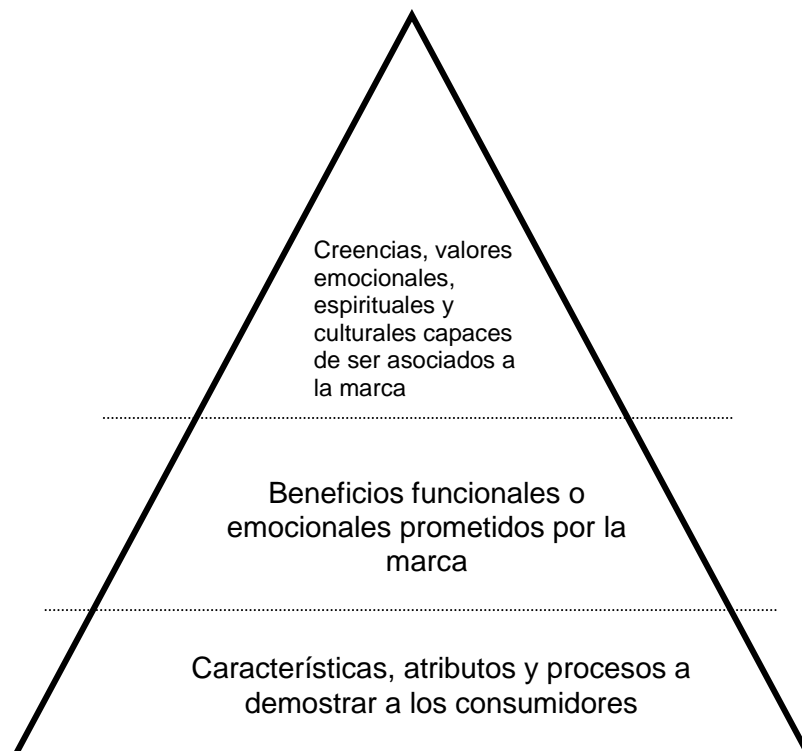


Gráfico 19: Pirámide del valor de marca. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Davis (2002).

Las asociaciones relacionadas con el **entorno social o cultural** tienen mayor valor por estar más arraigadas en el individuo, por ello cualquier marca que se identifique con este tipo de valores tiene mayores posibilidades de

incidir en el mercado. De todas formas este tipo de asociaciones son peligrosas por cuanto también se circunscriben a un determinado entorno y no valen para otros o, incluso, son contraproducentes.

Una de las asociaciones más valoradas en los últimos tiempos es aquella que se relaciona con la **innovación**. En los servicios y productos tecnológicos es casi esencial. Aaker (2002) considera que la reputación como elemento innovador puede proveer credibilidad en las nuevas propuestas del producto, sobretodo si conducen a su diferenciación. El problema es la creciente rapidez con que surgen las innovaciones en este sector.

Las asociaciones que se relacionan con el **prestigio de la marca** o la **confianza del cliente** en los productos representados por ella, tienen el valor añadido de ser consideradas por el consumidor como una especie de contrato mutuo en el que las dos partes se comprometen a mantener la calidad y ser fieles. El prestigio de la identidad de marca comporta siempre un valor añadido considerable.

Los elementos de identidad también necesitan priorizarse con respecto a su capacidad de diferenciar la marca de sus competidoras y para que resuenen en los clientes. La decisión de construir sobre asociaciones existentes o moverlas a nuevas direcciones dependerá de qué nivel de apalancamiento producirá la respectiva dimensión de identidad sobre la creación de interés y fidelidad de clientes. Este apalancamiento, de hecho, depende de cuánto diferencia y resuena en los clientes. Priorizar cada dimensión de identidad sobre estos dos criterios es un ejercicio valioso (Aaker, Joachimsthaler, 2005, p. 105).

A través de estos ejemplos hemos visto como las asociaciones aportan valor a una marca. Aaker (1994) se encargó de sintetizar las diferentes situaciones en que las asociaciones generan valor. Son las siguientes:

- Mediante las asociaciones el cliente recupera en su memoria el significado que tiene la marca.
- Las asociaciones permiten que la marca se diferencie de otras firmas.
- Las asociaciones son la vía óptima para crear actitudes positivas hacia la marca. Ello se consigue mediante la transferencia, fenómeno sobre el que

profundizaremos aplicándolo al patrocinio en el siguiente apartado. Ko et al. (2008) e Irwin y Asimakopoulos (1992), entre otros, consideran las asociaciones de imagen como unos de los seis primeros objetivos del patrocinio, especialmente, el deportivo.

- Las asociaciones facilitan la extensión de marca siempre y cuando se ajuste la marca con el nuevo producto.

Siguiendo con el mismo autor, propone una **tipología de asociaciones de marca** agrupadas en:

- Los **atributos del producto**: se refiere a las asociaciones centradas en la funcionalidad del producto.
- Las **asociaciones Intangibles**: son aquellos aspectos de la imagen de marca que no implican atributos o beneficios físicos, tangibles o concretos, trascendiendo los productos físicos (Levy, 1958; Kotler, Keller, 2006).
- **Asociaciones** que reportan beneficios al cliente con el consumo del producto. Pueden ser **racionales o psicológicos**.
- **Asociaciones de precio relativo**, es decir, aquellas vinculadas con los niveles de precios del tipo de producto que vende la marca.
- **Asociaciones de uso**: comprenden el asociar la marca con una forma determinada de utilización del producto. Las barras de cereales Hero Muesly con Fernando Alonso, snack para tomar a cualquier hora y aportar energía.
- **Asociaciones de usuarios**: consiste en asociar la marca con un tipo de cliente determinado como hizo Renault con Fernando Alonso para transferir el valor de seguridad y control a sus vehículos.
- **Asociaciones a celebridades**: cuando se vincula la marca a un personaje famoso para aprovechar las asociaciones que se desprenden de individuo. Veremos que es una práctica muy común en el área deportiva y que la transferencia es clave. Es el caso de Michael Jordan y Nike, Rafa Nadal y Kia; Pau Gassol y Time Force.
- **Asociaciones de personalidad** en las que se trata a la marca como si fuera una persona. Nike es trasgresora, rebelde, joven...etc.

- **Asociaciones de clase de producto**, es decir, se presenta la marca como un nuevo tipo de producto.
- **Asociaciones con respecto a los competidores**, bien posicionando la marca igual a otra o diferenciándola completamente. Por ejemplo, Nike y Adidas.
- **Asociaciones a un país o área geográfica** para aprovechar los estereotipos propios de la región. Por ejemplo, EE.UU. cuna del baloncesto.

Para sintetizar esta clasificación, coincidimos con Moliné (1996) cuando expresa que al asociar una firma a por ejemplo una situación donde se muestra su uso, ésta se relaciona con un estilo de vida o un criterio de personalidad, pudiendo dar al cliente un motivo de compra o dotar al producto o servicio de una carga significativa para que con su adquisición el individuo se sienta diferente.

2.4.2.3.3.1.- La transferencia de asociaciones a la imagen de marca mediante el patrocinio.

Es una realidad que se produce el traspaso de asociaciones del evento al patrocinador y viceversa (Ganassali, Casarin, Cerchiello, Mau, Rodrigues, Siebels, 2008; Dean, 2002; Thjomoe, et al., 2002; Eaton, 1999; Gwinner, 1997; Crocker, Fiske y Taylor, 1984).

Por medio de este fenómeno, las marcas que patrocinan pueden modificar su imagen basándose en asociaciones que están directamente relacionadas con el evento, y se forman por medio del Aprendizaje Asociativo¹⁸ (Keller, 1993).

¹⁸ Es aquel proceso de aprendizaje que vincula dos o más objetos. El aprendizaje asociativo destaca en teorías conductuales y cognoscitivas. Aristóteles (384-322 a.C.) empieza esta corriente (Schunk, 1997). "Cualquier evento puede asociarse con otro a condición de que sea un buen predictor de su posible aparición (Rescorla (1988) citado en Vila, J.; Nieto, J.; Rosas, J. M. (2003). "Investigación contemporánea en aprendizaje asociativo Estudios en España y México". Jaén: Ed. del Lunar Colección Universitas. Disponible en: http://paginaspersonales.deusto.es/matute/psicoteca/Libros/investigacion_contemporanea.pdf [Consultado el 1 de agosto de 2009].

A nivel de patrocinio, poco se sabe con respecto al proceso que sigue la transacción de asociaciones del patrocinador al patrocinado. Mediante diversos estudios, se ha podido comprobar cómo varía la imagen de un patrocinador al adquirir esta categoría. Y se ha podido testar, como hemos apuntado en el apartado 3, que el patrocinio puede desarrollar efectos positivos a la hora de crear asociaciones positivas con una marca, e incluso permite mejorar la credibilidad y las actitudes hacia el patrocinador, siempre y cuando encaje bien con el patrocinado (Rifon, Choi, Trimble, Li (2004); Gwinner (1997)).

Desde la perspectiva empresarial puede ser de interés, ya que ayuda a los anunciantes a tomar decisiones de selección de patrocinios y tener una orientación acerca de los resultados de la actividad sobre los receptores de la operación. Pero prácticamente está en terreno virgen el conocer qué efecto provoca entre las propias marcas patrocinadoras presentes en un mismo acontecimiento.

Nos centramos ahora en conocer la manifestación de la transferencia producida entre el patrocinador y el evento o la celebridad, la parcela más trabajada en este campo.

Hemos visto que es trascendental que una marca, antes de vincularse a un evento o acontecimiento, conozca cuál es la imagen que se desprende de éste, para comprobar cómo encaja con los objetivos de posicionamiento de la marca.

Martin (1994) realizó una interpretación del proceso de transferencia de asociaciones entre el evento y la marca patrocinadora mediante un mapa conceptual.

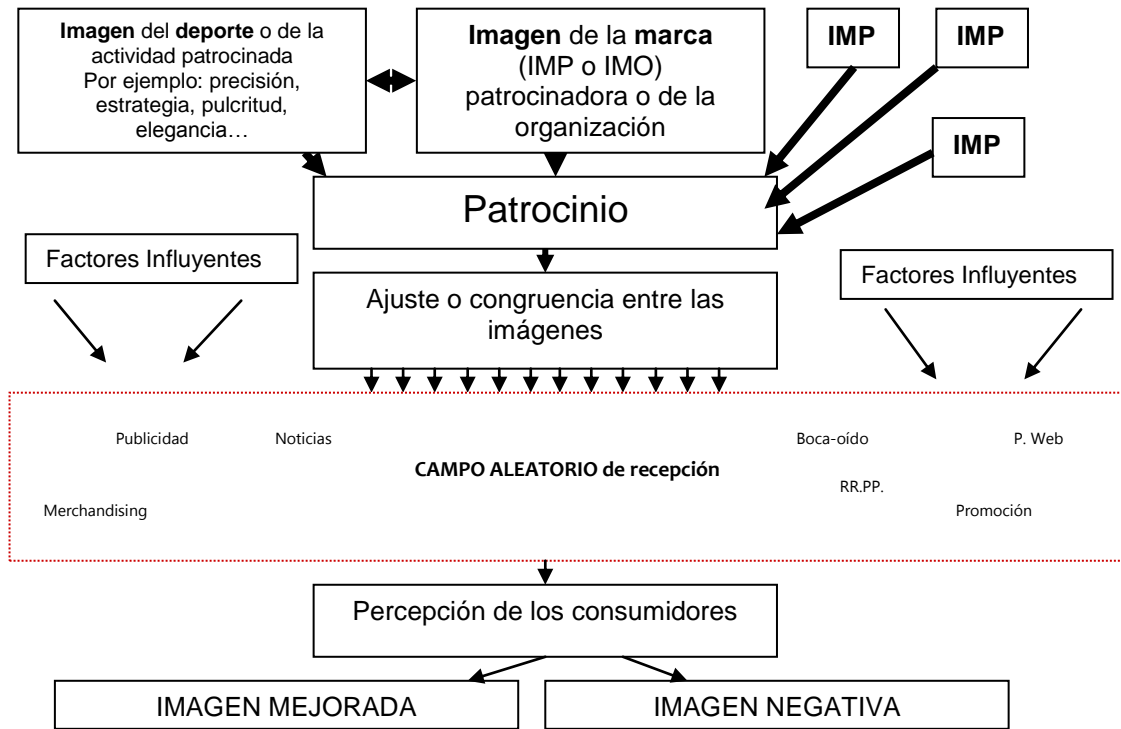


Gráfico 20: Mapa Conceptual. Fuente: Elaboración propia a partir del mapa conceptual de Martín (1994).

Hemos hecho una adaptación de este modelo, ya que defendemos que la transferencia de valores se produce en ambas direcciones, del patrocinador al patrocinado y a la inversa. Por ejemplo, una marca quiere vincularse a valores como los que se desprenden del acontecimiento a patrocinar, siendo éste un torneo de golf. Pero también puede darse la situación contraria, en la que un acontecimiento busca apropiarse de una serie de connotaciones de una marca conocida, especialmente cuando el evento es nuevo o poco conocido. Siguiendo con el ejemplo, podría tratarse de una empresa tecnológica que ha lanzado un sistema GPS de alta precisión. Una manera de hacerlo es contando con tiempo y actuando de manera acorde al posicionamiento que quiere obtener. Otra, relacionándose con una o con varias marcas que evoquen aquello que quiere apropiarse y que cuenten con un nivel de notoriedad importante entre los receptores.

Mediante el patrocinio, tanto el patrocinador como el patrocinado pueden conseguir su objetivo, pero deben cuidar que sea bien interpretado por el consumidor, ya que éste recibe los *inputs* (mensajes procedentes de spots, cuñas, cartelería del acontecimiento, página web del evento, página web del patrocinador, acciones de RR. PP., noticias en los medios, etc.) procedentes de la unión entre el patrocinador y el patrocinado de manera aleatoria y desordenada. La percepción obtenida, dependerá de varios factores como el grado de interés, el nivel de involucración, facilidad de acceso, imagen previa, experiencias previas, congruencia del patrocinio con el estilo de vida y rasgos de su público, etc.

Si todo el proceso consigue que el consumidor perciba el ajuste entre las partes y realice la transacción de las asociaciones, se considerará que ha conseguido su objetivo mediante el patrocinio (Grohs, Reisinger, 2005).

En la investigación llevada a cabo por Küster, Vila, Aldás, Rodríguez (2009) se constató que si el consumidor tiene una asociación afectiva¹⁹ y simbólica²⁰ hacia el evento patrocinado, éstas pasarán a la marca patrocinadora, especialmente, si los receptores del patrocinio están involucrados en el evento, por ejemplo, son *fans* (Meenaghan, 2001). Además, de ser los que suelen tener mayor nivel de recuerdo de los patrocinadores (Hansen, Scotwin, 1995) y valoraciones positivas, puesto que, se tiende a tasar favorablemente aquello que resulta familiar (Monin, 2002). Por lo tanto, sería interesante para **el patrocinador saber qué percepciones afectivas y simbólicas tiene el consumidor del evento y su nivel de implicación**. Por otra parte, tendría que buscar patrocinios que encajasen con los productos que comercializa, puesto que a mayor ajuste, la relación resulta más creíble y coherente para los usuarios. Speed y Thompson (2000) sugirieron que en caso de haber cierta incongruencia en un patrocinio y ser percibida como tal por el público, podía entenderse como un acto más bien desinteresado. Pero

¹⁹ Westbrook y Oliver (1991) entienden por dimensión afectiva aquellos sentimientos y sensaciones que una marca suscita en un individuo.

²⁰ Con respecto a la dimensión simbólica Holt (1995) considera que se trata de aquellas asociaciones que el consumidor realiza vinculadas con su autoestima, como por ejemplo, el prestigio, estatus, formación, etc.

consideramos que tal apreciación es demasiado simplista puesto que puede haber marcas que busquen alcanzar fines comerciales y de comunicación, y al no incluir el patrocinio en el plan integral de comunicación, ni anclarlo, da la sensación de vinculación filantrópica, pero es más bien falta de planificación, carencia de gestión y oportunismo.

Crocker, Fiske y Taylor (1984), estudiando las transferencias, llegaron a la conclusión de que si una marca es muy conocida por los individuos y patrocina un acontecimiento que no está ajustado a la imagen o es incoherente, o incluso, se pasa información negativa de la marca patrocinadora, se provocaba en los consumidores una distorsión en la imagen mantenida hasta el momento. No sucedía, por contra, lo mismo en aquellos individuos con pocas referencias sobre las marcas. Sherif y Hovland (1961) demostraron que, en el caso de que entrara a formar parte del proceso **información** extremadamente **conflictiva**, los cambios de **actitud** se darían en **dirección contraria** a lo que se esperaba. Por ejemplo, los consumidores tienen una actitud positiva hacia Nike, y se les pasa información negativa, como por ejemplo la explotación laboral infantil por parte de la marca. Siguiendo la hipótesis de estos autores, los consumidores reforzarían su actitud de defensa para con la marca.

Otro aspecto a tener en cuenta desde la perspectiva del consumidor, es la **duración de la asociación del patrocinio**, ya que puede influir por la fortaleza de las asociaciones de la marca en la memoria de los receptores (Johar, Pham (1999); Keller (1993)).

Si el **evento** tiene **una imagen más potente que la de la marca patrocinadora**, **difícilmente** se producirá la **transferencia** en esa dirección, porque los espectadores se centran antes en las actividades del evento que en los patrocinadores, siendo la **imagen del evento más sobresaliente**.

Se pueden dar diferentes situaciones, como es el caso de una marca que inicie un patrocinio. Siempre y cuando sea nueva, el consumidor tiende a cambiar su percepción para intentar establecer un equilibrio entre las partes.

Esto se explica mediante la **Teoría de la Balanza** propuesta por Heider (1958), que indica que, inconscientemente, los consumidores transfieren las percepciones de la actividad patrocinada al patrocinador. Ésta es la base psicológica del proceso de transferencia de asociaciones (Ganassali et al., 2008) y explica también los cambios de actitud que despiertan (Dean, 2002).

Los investigadores han demostrado que mediante el patrocinio se puede conseguir que se aprecie la marca asociándola con un evento valorado positivamente por tener el mismo público objetivo. El ajuste entre la marca y la audiencia es importante al poder ser parte de una estrategia de posicionamiento, especialmente posicionamiento percibido por el usuario del producto. Ferrand et al. (2007) señalan, también, que se puede conseguir un aumento de la notoriedad de la marca patrocinadora si se vincula a un evento de mayor notoriedad.

Eaton (1999) realizó un trabajo donde analizaba el grado en que la imagen de un evento deportivo se transfería a una marca patrocinadora. La particularidad del experimento se encontraba en que consistía en mostrar al patrocinador y al patrocinado a la vez frente a los encuestados, o mostrarles sólo una de las partes. Llegó a la conclusión que aquellos individuos a los que se les había presentado la marca y el evento patrocinado percibían mayor similitud entre las partes, que en aquellos que se había seguido el otro método. Así pues, los empresarios que quieran que se efectúe la transferencia de valores del evento a su marca, deberán mostrarla, siempre que puedan, junto al acontecimiento.

McCracken (1989) es un autor conocido en este segmento de la investigación porque analizó la transferencia entre las celebridades y las marcas que respaldaban mediante el endorso. Concretamente estudió qué representaba una celebridad para los consumidores, lo que se fundamentaba sobre una interpretación individual de la imagen pública de la celebridad. Según esto, el significado atribuido de la celebridad a la marca se mueve cuando los dos elementos se muestran en la publicidad, como años después

respaldó Eaton (1999). El proceso de transferencia se completaba cuando un consumidor adquiría el producto.

Con respecto a las implicaciones de la imagen de marca, **los eventos deportivos y las celebridades son similares en dos niveles**. Primero los **consumidores** pueden **extraer asociaciones** tanto de los eventos deportivos como de las celebridades con significados particulares. Mientras la celebridad pasa sus significados a las percepciones realizadas por los consumidores de sus actividades públicas, las asociaciones en los eventos deportivos vienen influenciadas por el tipo de evento, por sus características y por factores que los consumidores tienen como las experiencias con el evento, el recuerdo de la marca, la imagen que tenía el individuo previamente al patrocinio, la activación del patrocinio y la imagen evento-marca (Gwinner, 1997). En segundo lugar, **los eventos pueden actuar de una manera análoga a los endosos en la transferencia de imagen a las marcas patrocinadoras**. Para que se dé el caso, se tendría que considerar **la congruencia entre la imagen del evento y la de la marca**. **La congruencia y el ajuste** han sido los conceptos teóricos más frecuentemente investigados para conocer el grado de unión o asociación entre el patrocinador y el patrocinado (Koo, Quarterman, Flynn (2006)²¹; Koo, Quarterman, Jackson (2006)²²; Grohs, Reisinger (2005); Rifon et al. (2004); Cornwell, Pruit, Van Ness (2001); Speed, Thompson (2000); Gwinner, Eaton (1999); Johar, Pham (1999); McDaniel (1999); Gwinner (1997); Ferrand, Pages (1996); Cornwell (1995)). La **Teoría de la Congruencia** (Mandler, 1975, 1982, 1984, 1990) sugiere que el almacenamiento en la memoria y la recuperación de la información, en este caso de un patrocinio, está influenciado por el grado de similitud existente entre los elementos participantes, especialmente, entre el patrocinador y el patrocinado. Así, cuanto más congruencia haya entre ambos, es más fácil recordar para el consumidor.

²¹ En su investigación, estos autores demostraron que aquellos participantes con una alta congruencia en la imagen, poseían una imagen de marca más positiva y una actitud hacia la marca de los patrocinadores, que aquellos que la tenían baja. Además, consiguieron constatar que los participantes en la investigación con alta imagen de los patrocinadores, eran capaces de reconocerla antes que los que no.

²² Indicaron en su trabajo que la congruencia de imagen de los patrocinadores oficiales de la Copa Mundial de la FIFA celebrada en Corea en 2002 -Hyundai, Gillette, Avaya- mejoró el conocimiento de las marcas patrocinadoras.

Basándose en McDonald (1991), Gwinner usó la **similaridad** en “base funcional” y “**similaridad basada en la imagen**” para referirse a la congruencia potencial entre evento y marca. La funcional se da cuando la marca patrocinadora “is actually used by the participants during the event” (p. 152). En este caso se refiere a todos aquellos proveedores oficiales o patrocinadores técnicos, es decir, marcas que colaboran en el evento cediendo producto al patrocinado para que los espectadores observen su funcionamiento en el acontecimiento o lo consuman en él. Este tipo de articulación entre las partes beneficia al patrocinador, ya que se le presenta una oportunidad para incrementar el uso del producto. La similaridad basada en la imagen la describe como “image of the event is related to the image of the brand” (p. 152), como por ejemplo la unión de Louis Vuitton y la America’s Cup o Mercedes Benz y un torneo de golf o de tenis de élite. McDonald se refería a la similaridad funcional y a la de imagen con el **método directo y el indirecto**. Explicaba que el primero se daba cuando la marca patrocinadora se usa o puede usarse en el evento, es decir, correspondería a la similaridad funcional. E indirectamente la relación puede ser alcanzada en algunos aspectos, como por ejemplo cuando los consumidores mantienen una actitud positiva hacia una marca, y son expuestos a información negativa sobre ésta, la reacción de los individuos es reforzar su actitud de defensa hacia la marca, como hemos comentado anteriormente mediante el ejemplo de Nike. Por eso se afirma que **la transferencia de asociaciones es más positiva en la similaridad funcional que en la de imagen**.

Debemos considerar estas 3 variables por su implicación en los efectos de la transferencia: **la implicación, el nivel de exposición** al patrocinio y **la actitud** hacia la técnica del patrocinio.

Sirgy, Lee, Johar, Tidwell (2008) han mostrado en su estudio que **la congruencia de un evento afecta a la lealtad de la marca**. Por lo que consideran que influencia positivamente cuando se dan dos condiciones principalmente: **los consumidores conocen a la marca patrocinadora; y los consumidores están implicados en el evento**.

Para sintetizar algunas de las ideas expuestas, retomamos las aportaciones de Aaker y Joachimsthaler (2005) que exponen **tres factores** para que **la asociación del patrocinador al patrocinado se realice** y dé sus frutos.

- La **marca** es conveniente que esté **fuertemente asociada a un evento** o un equipo importante y con nombre durante un **lapso de tiempo largo**.
- **La actividad** debería formar **parte de la vida de las personas** por no ser el patrocinio esporádico.
- Es posible que una asociación de la marca a un patrocinio pueda suponer un **riesgo** para ésta, y así lo interpreta el público objetivo, contribuyendo a ello el Efecto de Afiliación²³. Cuando se produce la asociación entre patrocinador y patrocinado, lo que es capaz de generar identificación, compromiso y satisfacción en un segmento de la población, la contribución al efecto afiliación debe tomarse en cuenta.

Una aportación interesante es la realizada por Speed y Thompson (2000) con el instrumento de medición de **dimensiones derivadas de la interacción entre el patrocinador y el patrocinado**. Dos de ellas son: **la fuerza del vínculo** entre el patrocinado y el patrocinador y **la sinceridad percibida de la acción del patrocinador**. La primera la valoran a partir de estos 5 ítems:

- Existencia lógica entre el evento y el patrocinador.
- La imagen del evento y la del patrocinador son similares.
- El patrocinador y el evento encajan.
- La empresa y el evento quieren expresar lo mismo.
- Es lógico el patrocinio de esta marca al evento.

En cuanto a la sinceridad la evalúan en 4 puntos:

- El (deporte) se beneficiará de este patrocinio desde el principio.

²³ En el efecto de Afiliación, para cualquier evento patrocinado hay un segmento de la población implicado que dedica tiempo de sus vidas para esa actividad y están al corriente de ella. La propiedad patrocinada forma parte de su tiempo como un vehículo para expresar sus identidades. La existencia de un grupo de referencia solidifica el vínculo entre una persona y el evento. La **satisfacción** y la **emoción** son conductores para proporcionar la unión entre una persona y la propiedad patrocinada.

- La razón principal que lleva al patrocinador a implicarse es que cree que el evento merece ser apoyado.
- Podrían encontrarse mejores oportunidades en (el deporte).
- Este patrocinador patrocinaría este evento si hubiera tenido un perfil más bajo.

Pentecost y Prugsamatz (2006) son partidarios de proponer otras teorías que puedan explicar mejor el **proceso de información en patrocinio**. Ellos defienden que **la Teoría de la Congruencia puede ser superada por la Teoría de la Categorización, que permite la incorporación del ajuste del evento y el de otros patrocinadores**.

Con los resultados de este tipo de investigaciones, los gestores de eventos pueden proporcionar evidencias empíricas a los potenciales patrocinadores o a los existentes, mostrando diversos elementos de la imagen del evento que podrá absorber la imagen del patrocinador por unirse al acontecimiento.

2.4.2.3.4.- Valor de la Marca.

Antes de profundizar en qué entendemos por valor de marca, referenciar algunos autores que han trabajado este campo. Es el caso de Lassar, Mittal y Sharma (1995) que investigaron qué era el valor y cómo se construía; Netemeyer, Krishnan, Pullig, Wang, Yagci, Dean et al. (2004) y Zeithaml (1988) centrados en el valor percibido. El valor distinguido por el cliente o por el consumidor también ha ocupado el interés de estudiosos como Huber, Hermann, Morgan, (2001) y Holbrook (2005), respectivamente. Y por último, el tema que nos ocupa, el valor de la marca (O'cass, Miller, 2006; Laroche, Teng, Kalamas, 2001), proporcionado, entre otras cosas, mediante las asociaciones a la imagen de marca.

El **valor de marca** es, ante todo, un **activo intangible**²⁴. Las empresas, durante mucho tiempo, han considerado sólo los activos tangibles: stocks, maquinaria, circulante y edificios, entre los principales. Hoy día esta perspectiva ha cambiado, y los activos intangibles como la marca, el conocimiento y el personal, entre otros, son valorados como un patrimonio de la empresa. Son activos difíciles de cuantificar ya que dependen de las situaciones del mercado, o sea, no sólo de condicionantes internos sino también externos.

Las Marcas han devenido en uno de los más importantes activos de las corporaciones, tanto por su identidad como por los recursos que hay que invertir en su conocimiento y potenciación en un mercado. La marca, en un mercado tan variable y frenético como el actual, se ha convertido en una referencia sólida e inmutable y en el **centro neurálgico de las estrategias de mercado de dichas corporaciones**. Los activos intangibles se han convertido en los más sólidos de la empresa y, consecuentemente, en los más valorados. Entre ellos, marca, patentes, derechos de autor o los mismos secretos comerciales.

Si bien la Marca no es el único activo intangible de una corporación, sí es el más importante, y de una forma u otra, casi todos están relacionados con ella, ya que es la **identificación de toda la corporación**. Es cierto, sin embargo, que el valor de marca es subjetivo pero es susceptible de ser comprado y vendido y, consecuentemente, se trata de un activo empresarial.

Aaker y Joachimsthaler hablan de activos y pasivos relacionados directamente con la marca y opinan sobre ello:

Estimar el valor de la marca involucra una lógica precisa. En primer lugar, se identifica con el flujo de ingresos de cada producto mercado principal de la marca. Los ingresos se diferencian entre los atribuibles:

²⁴ Los activos intangibles son recursos obtenidos por un ente económico que, careciendo de naturaleza material, dan un derecho oponible a terceros, el cual puede ofrecer un beneficio en periodos futuros. Entre estos activos se encuentran las patentes, marcas, franquicias, derechos de autor, etc.

- 1) A la marca.
- 2) A los activos fijos como instalaciones y equipos.
- 3) A otros activos intangibles como recursos humanos, sistemas, procesos o patentes.

Los ingresos atribuibles a la marca se capitalizan, suministrando un valor para la marca en este producto del mercado. Agregar el valor de varios productos mercados suministra un valor total para la marca (Aaker, Joachimsthaler, 2005, p. 34).

Ambos autores proponen un modelo más conceptual de marca mezclando la imagen de marca, a la que suponen el concepto táctico y el activo de marca, sobre el que creen comporta el activo estratégico.

La imagen de la marca es táctica (elemento que conduce a resultados a corto plazo y puede ser confortablemente delegada a especialistas de publicidad y promoción). El activo de la marca, por lo contrario, es estratégico (un activo que puede ser la base de ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo, que debe ser monitorizada por la alta dirección). El objetivo del liderazgo de la marca es construir activos de marca más que simplemente gestionar imágenes (p. 24).

Se ha dicho que el **valor marca es subjetivo, y depende de una serie de factores** como el posicionamiento, conocimiento de la marca, fidelización de los clientes, implantación, etc. Todos estos valores se denominan “**capital marca**”.

El Marketing Science Institute, define el concepto de Capital de Marca como:

el conjunto de asociaciones y comportamientos de clientes, miembros del canal y otras empresas que permiten a la empresa ganar un mayor beneficio o cuota del mercado de lo que obtendría sin esa marca, y que confiere a la empresa de una ventaja competitiva y sostenible.

Moliné realiza una cita de Biel en su libro *Malicia para vender con marca*, el cual entiende como valor de marca el “sobreprecio que estaría dispuesto a pagar un consumidor por el producto de la marca, comparando con la versión sin marca del mismo” (Moliné, 1996, p. 57). Desde su perspectiva, lo que distingue un producto de otro similar, de diferentes marcas, que satisfacen

la misma necesidad, es la cantidad económica que una de ellas añade al producto y es aceptada por el público. Este valor añadido es concebido por los consumidores como un elemento de diferenciación con respecto a la competencia. Los individuos lo conocen y lo aprecian, de ahí su conducta. Aunque no siempre se centra este plus en el precio, ya que no todos los consumidores consideran importante en su proceso de compra este factor. Según los consumidores y sus acciones, habrán marcas que tienen más capital que otras (Villas-Boas, 2004)

Mediante la aportación de Biel apreciamos algo crucial aceptado por todos los autores, que el **capital marca se crea en la mente de los consumidores y, por tanto, determina su comportamiento** (Kohli, Leuthesser, 2001). Ya hemos comprobado que no es el único autor que define la marca o el valor de marca desde la perspectiva financiera, como Guillame (1994) y Aaker y Joachismasrhale (2005).

Para Aaker y Joachismasrhale (2005, p.38) es:

La relación de valor de la marca con rendimiento por acción puede ser causada, en parte, por el hecho de que el valor de la marca soporta un precio primado que contribuye a la rentabilidad.

Para todos ellos representa un valor añadido al producto que puede ser un valor absoluto o un conjunto de asociaciones y comportamientos.

Dotar de este activo a la marca es, evidentemente, un objetivo central de la estrategia de construcción de marcas, sobre todo en mercados progresivamente más exigentes. Sin embargo, hay que hacer constar que, en determinados sectores o categorías de productos, la “calidad” de los productos o servicios constituye un elemento diferenciador ya que, se da por entendido que dichos productos o servicios la detentan por sí. Del mismo modo, en artículos de poco precio y compra rutinaria, la calificación de “gran calidad” o “calidad superior” puede no ser relevante para determinar la compra (Martín García, 2005, p. 41)

Numerosos **criterios** pueden ser utilizados para elegir y diseñar los elementos de marca **para crear valor de marca**. Keller (2003) propone los siguientes: **la memorabilidad, el llamamiento estático, la transferibilidad, la adaptabilidad y flexibilidad, el proteccionismo competitivo y legal.**

Aplicado al patrocinio, Ferrand y Torrigiani (2005) realizaron un modelo basado en la interacción del capital marca de la entidad patrocinadora con el patrocinado. El marco operativo se aplica a eventos, organizaciones deportivas y a sus patrocinadores, principalmente, y se caracteriza por incluir 5 dimensiones: los sujetos participantes, las bases, la protección jurídica, el conocimiento y la relación.

2.4.3.- Referencias Bibliográficas Apartado 4.

- AA. VV. (2007). *Los vendedores y las civilizaciones*. Logroño: Universidad de Barcelona y Universidad de Castilla La Mancha.
- Aaker, D. (1994). *Gestión de Valor de Marca. Capitalizar el Valor de la Marca*. Madrid: Díaz de Santos.
- Aaker, D. (1997). "Dimensions of brand personalty". *Journal of Marketing Research*. agosto, 34, (3), pp. 347-356.
- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- Aaker, D.; Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto.
- Amis, J.; Slack, T.; Berrett, T. (1999). "Sport sponsorship as distinctive competence". *European Journal of Marketing*, 33, pp. 250-272.
- Atkin, D. (2005). *El culto a las marcas*. Barcelona: Robinbook.
- Becker, G. (1962). "Irrational Behaviour and Economic Theory". *Journal of Political Economy* 70, (1), pp. 1-13.
- Bello, L. (1989). "Esponsorización y Mecenazgo en la Estrategia de comunicación empresarial". *Economía industrial*, mayo-junio, pp. 137-147.
- Biel, A. (1991). "How Brand Image Drive Brand Equity". *Journal Advertising Research*, RC6-RC12.
- Biel, A. (1995). "Situación y Tendencias en la Investigación de mercados". Seminario organizado por la *Research Internacional España*, febrero, 1995. Texto publicado "¿Se acerca el final de las marcas?". *IPMARK*, 446, 16-31 marzo, pp. 35-40.
- Blackston, M. (1992). "Observations: Building brand equity by managing the brand's relationships". *Journal of Advertising Research*, 32, (3), pp. 79-83.
- Bloxham, M. (1998). "Brand affinity and television programme sponsorship". *Internacional Journal of Advertising*, 17, (1), pp. 89-98.
- Bogle, N. (1992). "Son los jóvenes tan escépticos acerca del patrocinio como lo son acerca de la publicidad". *Anuncios*, 515, 27 abril – 3 mayo, pp 6-7.
- Brooks, C. (1994). *Sports Marketing. Competitive busines strategies for sports*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Campos, C. (1997). *Marketing y Patrocinio Deportivo*. Barcelona: GPE.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (2007). "El Patrocinio como expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una organización". *Razón y Palabra*, 56, abril-mayo. [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/pcapriotti.html> [Consultado el 5 de julio de 2008].
- Carviño, J. (2002). *Marcas Internacionales. Cómo crearlas y Gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Chen, Z.; Dubinsky, A. J. (2003). "A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: a preliminary investigation". *Psychology and Marketing*, 20, (4), pp. 323-347.

- Chevalier, M.; Mazzalvo, G. (2005). *Prologo. Por qué las marcas son buenas para usted*. Barcelona: Belacqua.
- Cliffe, S. (2004). "Sponsorship smart arts and good sports". *Marketing Magazine*, mayo, 18.
- Cornwell, B. T. (1995). "Sponsorship linked marketing development". *Sport Marketing Quarterly*, 4, (4), pp. 13-24.
- Cornwell, B. T.; Pruitt, S. y Van Ness, R. (2001). "The value of winning in motorsports: sponsorship linked marketing". *Journal of Advertising Research*, 41, (1), pp. 17-31.
- Cornwell, T. B.; Coote, L. V. (2005). "Corporate Sponsorship of a Cause: The Role of Identification in Purchase Intent". *Journal of Business Research*, 58 (3), pp. 268-276.
- Costa, J. (1977). *La imagen de empresa – métodos de comunicación integral*. Barcelona: Biblioteca de la Comunicación CIAC.
- Costa, J (1992). *Identidad Corporativa y estrategias de la Empresa*. Barcelona: CEAC.
- Costa, J (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias sociales.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2007). *Identidad Televisiva en 4D*. Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Craimer, S. (1997). *The real power of brands*. Madrid: Eresma y Celeste.
- Crocker, J.; Fiske, S. y Taylor, S. (1984). "Schematic bases of belief change". En Eiser, J. (eds.). *Attitudinal judgment*. New York: Springer.
- Cunningham, P.; Taylor, S. y Reeder, C. (1993). Event Marketing: The Evolution of Sponsorship from Philanthropy to Strategic Promotion. Comunicación presentada en *Sixth Conference on Historical Research in Marketing and Marketing Thought*, East Lansing, MI: Michigan State University, pp. 407-425. Disponible en: <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%206%201993/407%20cunningham%20taylor%20reeder.pdf> [Consultado el 1 de julio de 2008].
- Dalakas, V.; Levin, A. (2005). "The balance theory domino. How sponsorship may elicit negative consumer attitudes". *Advances in consumer Research*, 32.
- Davara, J. (1992). *Estrategias de comunicación en marketing*. Madrid: Dossat.
- Davis, S. (2002). *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson.
- Dean, D. H. (2002). "Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: Measuring the effects on corporate community relations". *Journal of Advertising*, 31, (4), pp. 77-87.
- DRAE. (2002). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Eaton, J. (1999). "Building brand image through event sponsorship: the role of image transfer". *Journal of Advertising*, diciembre. Disponible en: <http://www.allbusiness.com/professional-scientific/advertising-related-services/392122-1.html> [Consultado el 28 de agosto de 2008].

- Fahy, J.; Farrelly, F. y Quester, P. (2004). "Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research proposition", *European Journal of Marketing*, 38, (8), pp. 1013-1030.
- Ferrand, A.; Pages, M. (1996). "Image sponsoring: A methodology to match event and sponsor". *Journal of Sport Management*, 10, (3), pp. 278-291.
- Ferrand, A.; Torrigiani, L. (2005). *Marketing of Olympic sport organisations* Champaign. IL.: Human Kinetics.
- Ferrand, A.; Camps, A. y Torrigiani, L., (2007). *La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*. Barcelona: Ed. Paidotribo.
- Floch, J. M. (1993). *Semiótica, marketing y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Ganassali, S.; Casarin, F.; Cerchiello, P.; Mau, G.; Rodrigues Santos, M. C., et al. (2008). "Impact of a sponsorship activity on the brand perceptions within an international context: the America's Cup and Louis Vuitton case". Comunicación presentada en *7th International Congress on Marketing Trends*, Università Ca' Foscari, Venezia y ESCP-EAP - European School of Management, Paris et al., Venice, 17-19 enero.
- García Uceda, M. (2002). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Grewal, D.; Krishnan, R.; Baker, J. y Borin, N. (1998). "The effects of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions". *Journal of Retailing*, 74, (3), pp. 331-352.
- Grohs, R.; Reisinger, H. (2005). "Image transfer in sports sponsorships: a policy network perspective". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7, (1), pp. 42-48.
- Guillame, L. (1994). "El capital marca". *MK Marketing + Ventas*, 81, mayo, pp. 46-57.
- Gwinner K. (1997), "A model of image creation and image transfer in event sponsorship". *International Marketing Review*, 14, (3), pp. 145-158.
- Gwinner, K.; Eaton, J. (1999). "Building brand image through event sponsorship: the role of image transfer". *International Journal of Advertising*, 28, (4), pp. 47-57.
- Gwinner, K.; Swanson, S. (2003). A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*, 17, (3), pp. 275-294.
- Hansen, F.; Scotwin, L. (1995). "An experimental enquiry into sponsoring: what effects can be measured?". *Marketing and Research Today*, 23, (3), pp. 173-181.
- Harris, M. (2003). *Antropología Cultural*. Madrid: Alianza.
- Helguera y García, A. (2006). *Manual práctico de la historia del comercio*. Madrid: Eumed.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Holbrook, M. B. (2005). "Customer value and auto-ethnography: subjective personal introspection and the meaning of a photograph collection". *Journal of Business Research*, 58, (1), pp. 45-61.
- Holt, D. B. (1995). "How consumers consume: A typology of consumption practices". *Journal of Consumer Research*, 22, (1), pp. 1-16.

Huber, F.; Hermann, A. y Morgan, R. E. (2001). "Gaining competitive advantage through customer value oriented management". *Journal of Consumer Marketing*, 18, (1), pp. 41-53.

IEG. (2006). "IEG Sponsorship Report. The latest on sport, arts, cause and entertainment marketing". IEG, LLC. Disponible en: <http://www.sponsorship.com> [Consultado el 3 de septiembre de 2008]. Autor.

Ind, N. (1992). *La imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.

Irwin, R. L.; Asimakopoulos, M. K. (1992). "An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposals". *Sport Marketing Quarterly*, 1, (2), pp. 43-51.

Jacquemin A.; Tulkens H. (1988). *Fondements d'économie politique*. Bruselas: De Boeck-Weesmael.

Javalgi, R. G.; Traylor, M. B.; Gross, A. C. y Lampman, E. (1994). "Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation". *Journal of Advertising*, 23, (4), pp. 47-58.

Jiménez Zarco, A. I. (coord.) (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: UOC.

Johar, V.; Pham, M. (1999). "Relatedness, prominent and constructive sponsor identification". *Journal of Advertising*, 23, (4), pp. 47-58.

Kapferer, J. N.; Laurent, G. (1991): "La sensibilidad a las marcas". En Kapferer; J. N.; Thoenig, J. C. (1991). *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*, p.39. Madrid: McGraw-Hill.

Kapferer, J. N.; Thoenig, J. C. (1991). *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw Hill.

Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity". *Journal of Marketing*, 57, (1), pp. 1-22.

Keller, K. L. (1994). "Conceptualizing: Measuring and Managing Consumer-Based Brand Equity". *Journal of Marketing*, 57, enero, pp. 1-12.

Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.

Keller, K.L. (2006). Measuring brand equity. En Grover, R.; Vriens, M. (Eds.), *Handbook of Marketing Research*, pp. 546-568.

Keynes, J. M. (1936). *Essays in Persuasion- Economic Possibilities for our Grad-children*. Londres: MacMillan Press.

Koo, G.; Quarterman, J. y Flynn, L. (2006). "Effect of perceived sport event and sponsors image fit on consumers' cognition, affect, and behavioural intentions". *Sport Marketing Quarterly*, 15, (2), pp. 80-90.

Koo, G.; Quarterman, J. y Jackson, E. (2006). Perceived sport event/ sponsor match-up effect on consumer based brand equity. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 7, (3), pp. 180-191.

Ko, Y.; Kyoungtae, K.; Laussen, CL. y Kim, TH. (2008). "The effects of sport involvement, sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsors' products". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, enero.

- Kohli, C.; Leuthesser, L. (2001). "Brand equity: capitalizing on intellectual capital". *Ivey Business Journal*, 4, pp. 3-15.
- Kolter, P. (1991). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing*. (7 ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar mercados*. Barcelona: Paidós.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager need to know*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Son, INC.
- Kotler, P.; Keller, K. (2006). *Marketing Management*. (12 ed.). Upper Saddle River, NJ.: Pearson/Prentice-Hall.
- Küster, I.; Vila, N.; Aldás, J. y Rodríguez, C. (2009). "Efecto del patrocinio de la Copa América en las percepciones de Louis Vuitton: una perspectiva internacional". *Universia Business Review*, 2º trimestre, pp. 40-55.
- Lassar, W.; Mittal, B. y Sharma, A. (1995). "Measuring customer-based brand equity". *Journal of Consumer Marketing*, 12, (4), pp. 11-19.
- Lenderman, M., Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial. La Revolución de las marcas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lambin, J. J. (1991). La marca y el comportamiento de elección del comprador. En Kapferer, J. N.; Thoenig, J. C. (1991). *La marca: motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. (3 ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Levy, S. (1959). "Symbols for sales". *Harvard Business Review*, 37.
- Lorenzo, C.; Martínez, M. P. (2004). *Gestión de las carteras de productos y marcas*. En Jiménez Zarco, A. I. (coord.) *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: UOC.
- Lough, N. L. (2000). *Corporate Sponsorship of Sport*. En Appenzeller, H.; Lewis, G. (edit.), *Successful sport management*. (2 ed.). Durham: North Carolina, Carolina Academic Press.
- Madrigal, R. (2001). "Social Identity Effects in a Belief-Attitude-Intentions Hierarchy: Implications for Corporate Sponsorship". *Psychology and Marketing*, 18, (2), pp. 145-165.
- Mandler, G. (1975). *Mind and Emotion*. New York: Norton.
- Mandler, G. (1982). "The structure of value: accounting for taste", p. 3-36. En Clark, M. S.; Fiske, S. T. (eds.), "Affect and cognition". *17th Annual Carnegie Symposium on cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Mandler, G. (1984). *Mind and body: psychology of emotion and stress*. New York: Norton.
- Mandler, G. (1990). "A constructivist theory of emotion", pp. 21-43. En Stein, N. S.; Leventhal, B. L.; Trabasso, T. (Eds.). *Psychology and biological approaches to emotion*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Martin, J. H. (1994). "Using a Perceptual Map of the Consumer's Sport Schema to Help Make Sponsorship Decisions". *Sport Marketing Quarterly*, 3, (3), pp. 27-31.

- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de marcas*. Madrid: Esic.
- Martineau, (1958). "The personality of the retail store". *Harvard Business Research*, 36 (1), pp. 47-55.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- McDaniel, S. R. (1999). "An investigation of match-up effects in sport sponsorship advertising: the implications of consumer advertising schemas". *Psychology and Marketing*, 16, (2), pp. 163-184.
- McDonald, C. (1991). "Sponsorship and the image of the sponsor". *European Journal of Marketing*, 25, (11), pp. 31-38.
- Meenaghan T. (2001). "Understanding sponsorship effects". *Psychology and Marketing*, 18, (2), pp. 95-122.
- Miyazaki, A. D.; Morgan, A. G. (2001). "Assessing market value of event sponsoring: corporate Olympic sponsorships". *Journal of Advertising Research*, 4, (1), pp. 9-15.
- Moliné, M. (1996). *Malicia para vender con marca*. Bilbao: Deusto.
- Monin, B. (2002), "The Warm Glow Heuristic: When Liking Leads to Familiarity". (Tesis doctoral). *The Sciences and Engineering*, 62, junio, p. 5430.
- Netemeyer, R. G.; Krishnan, B.; Pullig, C.; Wang, G.; Yagci, M. et al. (2004). "Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity". *Journal of Business Research*, 57, (2), pp. 209-224.
- Pentecost, R.; Prigsamat, S. (2006). "Fit in sponsorship: categorisation or congruency?". Comunicación presentada en *ANZMAC Conference, Marketing and Market Research*, 4-6 diciembre. Griffith University, Brisbane, Queensland. Disponible en: http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2006/documents/Pentecost_Robin.pdf [Consultado el 1 de agosto de 2009].
- Pentecost, R. (2007). Multi-sponsored events: should I sponsor if they are? The multi-dimensionality of fit and its effect on brand judgements. (Tesis doctoral). Disponible en: <http://epublications.bond.edu.au/theses/4/> [Consultado el 25 de agosto de 2009].
- Pirenne, J. (1983). *Las ciudades de la Edad Media*. (6 ed.). Madrid: Alianza.
- Piquet, S. (1985). *Sponsoring: La communication par l'événement*. Union des annonceurs. Paris: Uvibert Gestion.
- Quester, P. (1997). "Awareness as a measure of sponsorship effectiveness: the Adelaide formula one grand prix and evidence of incidental ambush effects". *Journal of Marketing Communications*, 3, (1), pp. 1-20.
- Rescorla (1988). En Vila, J.; Nieto, J.; Rosas, J. M. (2003). "Investigación contemporánea en aprendizaje asociativo Estudios en España y México". Jaén: Ed. del Lunar Colección Universitarias. Disponible en: http://paginaspersonales.deusto.es/matute/psicoteca/Libros/investigacion_contemporanea.pdf [Consultado el 1 de agosto de 2009].
- Ries, A.; Trout, J. (2000). *Posicionamiento*. Madrid: MacGraw Hill.
- Ries, A.; Ries, L. (2002). *Las 22 leyes inmutables de la Marca*. Madrid: McGraw Hill.

Rifon, N.; Choi, S.; Trimble, C.; Li, H. (2004). "Conguency effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attribution of sponsor motive". *Journal of Advertising*, 33, primavera, pp. 29-42.

Sánchez, J. P. (2009). "¿Qué es realmente el marketing experiencial?". *Revista Organiza.com* 10, abril, mayo y junio. [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.revistaorganiza.com/noticia.asp?ref=691> [consultado el 2 de abril de 2009].

Schmitt, B. H. (1999a). *Experiential Marketing*. Deusto: Bilbao 2000.

Schmitt, B. (1999b). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to your Company and Brands*. New York: Simon and Schuster Inc.

Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.

Sherif, M.; Hovland, C. I. (1961). *Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. New Haven: Yale University Press.

Schunk, D. H. (1997). *Teorías del aprendizaje*. México DF. Editorial Pearson Educación.

Sirgy, M. J.; Lee, D.; Johar, J. S. y Tidwell, J. (2008). "Effect of self-congruity with sponsorship on brand loyalty". *Journal of Business Research*, 61, (10), octubre, pp. 1091-1097.

Irwin, R.L.; Asimakopoulos, M. K. (1992). "An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposals". *Sport Marketing Quarterly*, 1 (2), pp. 43-51.

Tejada Palacios, L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa: Creación y Transmisión de la Identidad de la Empresa*. Colombia: Norma.

Thjomoe, HM.; Olsen, J.; Bronn, E. y Peggy, S. (2002). "Decision making processes surrounding sponsorship activities". *Journal of Advertising Research*, 14, pp. 149-64.

Tong, X. (2006). *Creation of brand equity in the Chinese clothing market*. (Tesis doctoral). Missouri-Columbia: University of Missouri-Columbia.

Trout, J.; Rivkin, S. (1996). *El Nuevo posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill D. L.

Vila, J.; Nieto, J. y Rosas, J. M. (2003). "Investigación contemporánea en aprendizaje asociativo Estudios en España y México". Jaén: Ed. del Lunar Colección Universitas. Disponible en: http://paginaspersonales.deusto.es/matute/psicoteca/Libros/investigacion_contemporanea.pdf [Consultado 1 de agosto de 2009].

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2003). "La empresa responsable". *Telos. Cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad* 56, segunda época, pp. 1-2. [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.campusred.net/telos> [Consultado el 5 de Julio de 2008].

Villas-Boas, J. M. (2004). "Consumer learning, brand loyalty and competition". *Marketing Sciences*, 23, (1), pp. 134-145.

Westbrook, R.A.; Oliver, R.L. (1991). "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction". *Journal of Consumer Research*, 18, (1), pp. 84-91.

Zeithaml, V- A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality and value: A jeans-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*, 52, p. 2.

Zikmund, W.; D'Amico, M. (1993). *Mercadotecnia*, México D. F.: Compañía Editorial Continental.

Zinkhan, G.; Jaishankar, G.; Anupam, J. y Linda, H. (2001). "Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning". En Grove, S.J.; Marshall, G.W. (eds.). (2001). *AMA Summer Marketing Educators' Conference*, 11-14 agosto. Washington, DC.

El apartado 5 tiene el objetivo de proporcionar un enfoque diferencial de la gestión del patrocinio actual, puesto que independientemente del tipo de evento o actividad patrocinada, son varias las marcas que se vinculan a él o ella. El marketing ha considerado la gestión de las relaciones empresariales con los diferentes grupos implicados en el ámbito organizacional, pero nunca se ha tenido en cuenta esta perspectiva en el ámbito de patrocinio. Por este motivo, esta parte de la Tesis Doctoral trata de presentarlo en el campo del patrocinio de marcas en el deporte. Así pues, el apartado presenta una revisión crítica sobre el patrocinio deportivo, el concepto de patrocinio múltiple y las relaciones que se entablan, presentadas desde aproximaciones procedentes del Enfoque Relacional y la Teoría de las Redes y aspectos importantes que la literatura ha destacado y hemos considerado pertinentes para este estudio.

2.5.- Apartado 5. El Patrocinio múltiple.

Antes de entrar en materia en los apartados que configuran este apartado, consideramos necesario aclarar qué se entiende en este trabajo por Patrocinio Múltiple. Para ello acudimos a la aportación publicada más reciente sobre esta área, Chanavat, Martinent y Ferrand (2010, p. 50) lo definen como: “multiple sponsorship could be defined as an actor’s interactive complex system”. Siendo unas de las pocas contribuciones que se han encontrado tras la revisión bibliográfica, hay que hacer referencia a ella. Pero desde nuestro punto de vista, la calificamos de demasiado generalista, ya que, como hemos visto en apartados anteriores, muchos pueden ser los actores dentro del patrocinio. Interpretamos **el patrocinio múltiple como un sistema complejo interactivo de actores, siendo estos actores distintas marcas que actúan como patrocinadoras y establecen vínculos entre ellas**; mientras el patrocinio único o *single sponsorship* constituye un intercambio entre un patrocinador y un patrocinado.

En los trabajos que hemos encontrado que estudian el patrocinio múltiple, observamos que la gran mayoría no comparten este enfoque, esto es, que cuando se refieren a patrocinio múltiple, pueden estar refiriéndose al hecho de que una marca patrocine a varios patrocinados (véase por ejemplo: Chanavat, Martinent, Ferrand, 2010), o la dirección de su trabajo se centra en que varias marcas estén presentes en un mismo patrocinado, pero no analizan las relaciones existentes entre

ellas, tema de estudio en nuestro trabajo de campo. Algo que sí recogen Ruth y Simonin (2003, 2006) y Pentecost (2007) como explicaremos más adelante.

Aclarado qué se concibe por patrocinio múltiple, acometemos los siguientes subapartados:

2.5.1.- El Marketing Relacional.

Hemos percibido como poco a poco la industria ha madurado, ha cambiado la demanda en el Mercado, se ha incrementado la competitividad, los clientes se han vuelto más exigentes y menos flexibles demandando disponibilidad, adaptabilidad, ventaja en los precios, etc. (Payne, 2006), lo que ha conducido a los empresarios a centrarse en la **gestión de las relaciones como la clave para adaptarse a los requerimientos del entorno**. El marketing basado en el mantenimiento de relaciones estratégicas planteadas a largo plazo, permite a las empresas ser más competitivas. Los intercambios de marketing necesitan ser vistos más allá que meras **transacciones**, y concebirse como un conjunto de actividades donde se **desarrollan relaciones**.

Esto se conoce como Marketing Relacional¹, el cual no es nuevo, sino más bien una orientación del marketing tradicional, pero preocupado por establecer, mantener y mejorar las relaciones que se crean entre la empresa y sus clientes, así como con otros públicos de interés para la compañía, más que en conseguir nuevos (Webster (1992); Sheth, Parvatiyar (2002); Suárez et al. (2007)). Ferrand et al. (2007) indican que el término marketing relacional hace referencia “a las estrategias destinadas a privilegiar la calidad del contacto” (p. 165), tratando de atraer, mantener y mejorar el beneficio mutuo de la relación mediante las interacciones continuas (Harwood, Garry, Broderick, 2008).

¹A finales del siglo XX el marketing transaccional empezó a ser cuestionado, aunque en los 90, Philip Kotler como buen visionario, ya anticipó que las empresas, si querían ser competitivas, tenían que abandonar el corto plazo y la orientación hacia el producto, y pasar a forjar relaciones duraderas y consistentes con sus públicos (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2005). La teoría que fundamenta el marketing relacional, **la Teoría de las Relaciones Empresariales** incluye las teorías empresariales y las teorías de marketing que tienen una orientación hacia las relaciones entre el vendedor y el comprador como son: 1) **La Teoría de Redes o Network Theory** (Axelsson, Easton (1992); Hakansson, Snehota (1995)); 2) **La gestión de los servicios y el marketing** (Grönroos (1990); Normann (1991); Glynn, Barnes (1995)); 3) **El marketing relacional** (McGarry (1951), (1953); Berry (1983), Gummesson (1995), (1996)).

Hemos reunido las principales diferencias entre el marketing transaccional y el relacional en la siguiente tabla:

Criterio	Marketing Relacional	Marketing transaccional
Objeto Principal	Relación con valor para las partes	Transacción simple
Enfoque general	Interacción	Acción
Perspectiva	Evolución	Estática
Orientación básica	Implementación	Decisión
Periodo	Generalmente perspectiva a largo plazo	Generalmente corto plazo
Estrategia fundamental	Mantener clientes actuales	Adquirir nuevos clientes
Centro de atención del proceso de decisión	Todas las fases se centran en decisiones y acciones tras la venta	Actividades previas a la compra
Intensidad del contacto	Alta	Baja
Grado de dependencia	Generalmente alto	Generalmente bajo
Medición de la satisfacción del cliente	Gestionando la base del cliente (enfoque directo)	Supervisión de la cuota de mercado (enfoque indirecto)
Dimensión de la calidad	Calidad de la interacción	Calidad de la producción
Producción de calidad	En todo	Lo principal es la producción
Role del marketing interno	De importancia estratégica	No o limitada importancia
Importancia de los empleados para que se produzca el éxito empresarial	Alta	Baja
Producción	Personalización masiva	Producción masiva

Tabla 47: Criterios de diferencia entre el marketing transaccional y el marketing relacional. Fuente: Hennig-Thurau, Hansen (2000).

Como se aprecia en la tabla síntesis anterior, a través del marketing transaccional se trata de satisfacer las necesidades de los clientes mediante el intercambio de productos o servicios a cambio de dinero. El corto plazo marca el periodo para conseguir ventas para la empresa mediante una transacción, prácticamente sin comunicación e interacción entre las partes, lo que contrasta claramente con el enfoque relacional, el cual es más adecuado cuando el mercado está saturado y es más competitivo.

Aunque en el plan de marketing de una empresa pueden convivir ambos enfoques, se apuesta por el paso de un marketing orientado a la transacción a un marketing orientado a la relación, la cual en principio se centraba sólo en el vínculo

entre la empresa y el consumidor², pero tras la aportación de Morgan y Hunt se extendió dicha filosofía de marketing a todas las áreas de la empresa donde se produce un intercambio, esto es, entre los denominados por estos autores *stakeholders*. Podía crearse la relación entre empresa y consumidores (Dwyer, Schurr, Oh, 1987), empresa y proveedores, empresa y distribuidores (Heide, John, 1990), empresa y empleados, relaciones contractuales (MacNeil, 1980), alianzas y asociaciones (Anderson, 1995), alianzas estratégicas y alianzas co-marketing (Bucklin, Sengupta, 1993) y en marketing simbiótico (Varadarajan, Rajaratnam, 1986).

El siguiente gráfico muestra el modelo de relaciones de intercambio en el marketing según Morgan y Hunt, donde no sólo se tiene en cuenta al comprador/ consumidor y al vendedor, sino que incluye a otros agentes como los proveedores, los distribuidores, los empleados, etc.

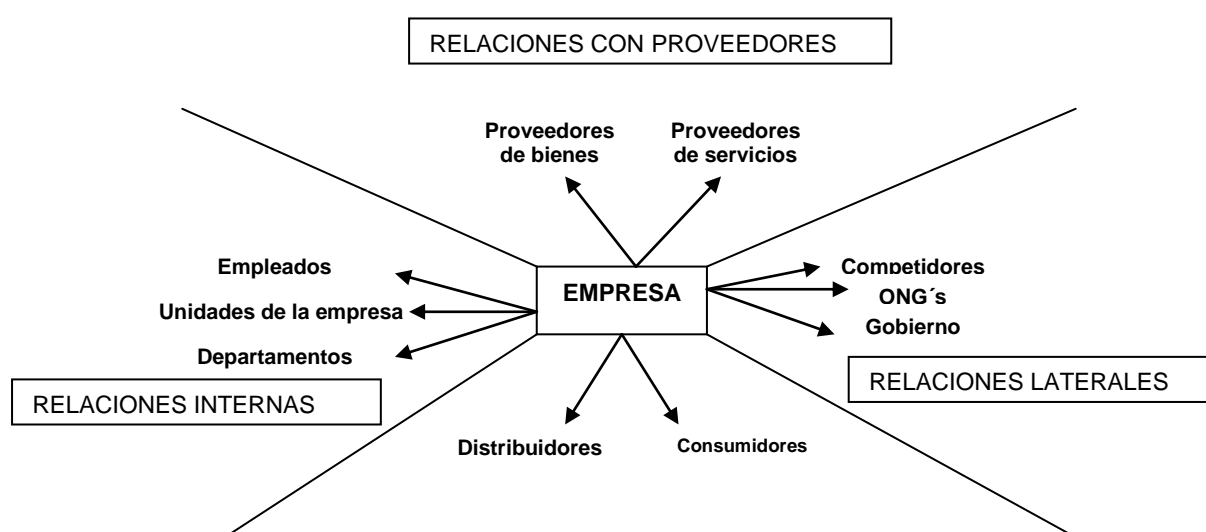


Gráfico 21: Relaciones de intercambio en el marketing. Fuente: Morgan, Hunt, 1994.

De ahí que si lo trasladamos al campo del deporte, nos haremos una idea de qué otros agentes deben considerarse en una relación: fans, medios de comunicación, proveedores de productos y servicios, entidades deportivas, agentes, gestores, agencias de comunicación, etc. como mostraremos en los apartados siguientes.

² Véase: Lambin, 2002; Reinares, Reinares, 2003; Muñoz, 2001, etc.

Es difícil situar cuándo se produjo la utilización del concepto **Marketing Relacional** en la literatura sobre marketing. Uno de los primeros trabajos fue el realizado por McGarry (1951, 1953), el cual argumentaba en sus trabajos que tener una relación continua a largo plazo entre comprador y vendedor desarrollaría un vínculo de **interés mutuo, confianza y respeto** que podría reducir los costes de marketing entre un 10-20%. Es decir, su enfoque se centraba en mostrar como la **colaboración prolongada en el tiempo era la clave para aumentar la eficiencia desde el punto de vista del vendedor**. A pesar de que los estudios de este autor son los pioneros, el autor que se referencia como el primero en utilizar el concepto marketing relacional fue Berry (1983), que se dedicó a explicar al sector empresarial lo importante que era atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente, tratando de adaptar la oferta lo más individualmente posible³.

Una muestra de lo explicado en el ámbito del patrocinio, la refleja Carlos Sainz, bicampeón mundial de ralis, que indicó que uno de los requisitos más importantes para que funcione una relación de patrocinio entre patrocinador y patrocinado es la **confianza** y la **comunicación permanente**, además de tratar que sea beneficioso para ambas partes. De este modo, el patrocinador conseguirá rentabilidad, se mostrará satisfecho y tratará de tener una relación continua, “una condición *sine qua non* para que su rentabilidad resulte óptima para ambas partes” (Urdangarín, Torres, 2005, p. 6).

A su vez, las firmas deben conseguir ofrecer **valor** y **satisfacción** en estos vínculos reales, porque es una vía para poder conseguir la **lealtad**, la **fidelidad** y la **diferenciación** de la competencia (Gummesson, 1996). Y el patrocinio, puede ayudar a conseguirlo a aquellas firmas que lo usan, ya que les permite tener una exposición sustancial y una mejora de imagen. De hecho, si las marcas tienen valor, convierten el patrocinio en algo deseable para las otras (Farrelly, Quester, 2004), e incluso, como demostraron Fiske y Taylor (1991) basándose en la **Teoría del Procesamiento de Información** (años 60)⁴, si se unía un patrocinador conocido a

³ Véase también Grönroos, 1994; Sheth, Parvatiyar, 1995; Gummerson, 1999 que estudian el marketing en general desde el punto de vista relacional.

⁴ Según exponen Gimeno y Pérez en Gimeno, J.; Pérez, A. (1993). *Comprender y Transformar la enseñanza*. (2ª ed.) Madrid: Morata.

un evento, este último cambiaba el contexto que lo envolvía, por lo que podía influir sobre la percepción de aquéllos que participaban de algún modo con él.

En la actualidad, con la saturación de mensajes y firmas comerciales en una misma propiedad deportiva⁵, la amenaza de acciones de *ambush* marketing, la necesidad de evaluar los resultados y probar la existencia de retorno de la inversión, etc. se está complicando la gestión del patrocinio. De ahí que se empiece a demandar la necesidad de hablar de relaciones, asociaciones y colaboraciones entre las partes.

2.5.2.- El Patrocinio Deportivo y el Marketing Relacional.

El patrocinio deportivo, como se ha manifestado en este trabajo hasta ahora, también ha evolucionado, refiriéndonos tanto a las inversiones como a su saber hacer. El interés de los empresarios en esta herramienta ha sufrido fluctuaciones, pero a medida que éstos han experimentado las ventajas que reporta, ha crecido su interés por ella.

Se ha estudiado el patrocinio con la visión del marketing tradicional. Poco a poco se ha producido un cambio en este enfoque⁶ y el patrocinio se ha tratado como una relación contractual, un intercambio e interacción⁷ o relacional horizontal (Farrelly, Quester, 2003) para que se dé un beneficio mutuo; los patrocinadores ayudan a la propiedad, económicamente, cediendo producto o servicios, y a cambio, reciben una serie de derechos para alcanzar sus objetivos comerciales y de comunicación y diferenciarse de su competencia. Meenaghan (1998), Hoek (1998) y Mason (1999) manifestaron la necesidad de que se produjera **asociación y cooperación** entre las partes de la relación de patrocinio. No hay más que ver las numerosas aportaciones conceptuales que manifiestan como resultado del acuerdo entre patrocinador y patrocinado la transacción entre las partes, poniendo en

⁵ Entenderemos por propiedad en este trabajo cualquier tipo de patrocinado, sea una organización deportiva (por ejemplo, el Valencia CF), un evento (la Liga de fútbol española Profesional), un atleta (Ronaldinho) al que se une una firma, considerándolo un componente clave de su estrategia de comunicación.

⁶ Véase: Meenaghan, 1998; Olkkonen et. al. 2000; Olkkonen, 2001; Quester, Thompson, 2003; analizan el patrocinio desde el **Paradigma Relacional**, ya no tanto transaccional.

⁷ A finales de los 70, principios de los 80, se investigaron las relaciones entre comprador –vendedor, lo que se conoce como **Enfoque de Interacción**, adoptado para referirse a estudios que se centran en el proceso de intercambio y la formación de relaciones entre las empresas.

contacto al patrocinador con sus clientes (Chadwick, 2004). El patrocinio moderno, el actual, es raramente un intercambio ocasional puesto que, como hemos manifestado, implica relaciones múltiples (Farrelly, Quester, Mavondo, 2003) y planificadas a largo plazo (Meenaghan, 1998).

Pero tras realizar un estudio exhaustivo sobre patrocinio deportivo en tesis doctorales y artículos científicos, como mostraremos en las siguientes páginas, muy pocos trabajos han centrado su interés en esta herramienta de comunicación desde la perspectiva relacional.

2.5.2.1.- El Patrocinio desde la perspectiva relacional.

A medida que el patrocinio ha progresado, se ha complicado su intercambio y sus vínculos⁸. Ya apuntaban Farrelly, Quester y Smolianov (1998) que lo que empieza como una serie de relaciones bilaterales, entre patrocinador y patrocinado, o entre la audiencia y los jugadores, puede dar lugar a una red entera de relaciones⁹ implicando más que meras sumas de enlaces bilaterales¹⁰. Y aunque esto es una realidad contemplada en numerosos trabajos, pocos son los que han considerado dicha información como objeto de estudio y como uno de los muchos factores que podrían repercutir sobre los resultados de la investigación¹¹.

⁸ Los estudiosos de la **Teoría de la Red** o conocida como **Network Theory**, consideran los diferentes vínculos entre varios participantes en una relación como un sistema total de intercambio (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994). Pero hay que tener en cuenta que varias firmas puedan adquirir alianzas independientes que pueden interconectar a su empresa a través de diversos niveles, y **mediante estas asociaciones**, se consigue **transferir de manera recíproca valor de un socio a otro** (Thompson, 2004). Y aporta valor porque la unidad de intercambio de cada participante en la red implica que cada uno asuma la entrega de su competencia clave, construyendo así cada participante una reputación respecto al recurso entregado.

⁹ El Marketing Relacional parece centrarse más en relaciones diádicas, mientras que la **Teoría de Red** a través de su enfoque de red va más allá, pues pasa de las relaciones a redes de relaciones. Es una extensión teórica del enfoque de interacción del marketing relacional, y su fin es dar sentido a lo que pasa en los mercados empresariales donde las **empresas se encuentran dentro de redes de relaciones empresariales complejas**. Lo que el enfoque de red añade al enfoque de interacción es el conocimiento de que una relación no debe gestionarse aisladamente de otras relaciones, y representa un conducto de otras relaciones a través de los recursos que puede ofrecer y obtener de ellas (Easton, 1992). El enfoque de red ha desarrollado un modelo conceptual amplio que consiste en **3 grupos básicos de variables: actores, actividades y recursos** (Hakansson, Snehota, 1995). Esto proporciona una base para estudiar los roles de los actores y el conjunto o conjuntos de actores en los procesos de desarrollo interorganizacional (Hakansson, Johanson, 1992).

¹⁰ En su trabajo, los 3 autores elaboraron un mapa de relaciones para una organización deportiva. En él reunían desde proveedores de entradas, equipaciones y *souvenirs*, socios miembros del club, los medios de comunicación, las marcas patrocinadoras, etc., todos ellos definidos por el hecho de poder maximizar un flujo de capital para el órgano deportivo. Al tratarse de una red de vínculos, debería imperar entre ellos, no sólo la consecución de sus derechos, sino más bien, el hecho de trabajar sinérgicamente para **maximizar la contribución y ganancia de cada agente**.

¹¹ Hemos expuesto en el apartado 1, sección "2.1.3. Estado de la cuestión. Revisión de la literatura" las principales investigaciones centradas en recopilar las revisiones bibliográficas sobre patrocinio. Como hemos plasmado, el trabajo de Cornwell y Maignan (1998) no referencia ningún aspecto de las relaciones en el

Hasta la fecha, las escasas investigaciones centradas en el patrocinio y las relaciones existentes, han focalizado su atención en los **vínculos establecidos entre el patrocinador y la propiedad deportiva (patrocinado)** (Cousens, Slack (1996); Cousens, Babiak, Slack (2001); Olkkonen (2001); Chadwick (2002), (2004); Chadwick, Thwaites (2002); Farrelly, Quester (2003); Farrelly, Quester, Mavondo (2003); Farrelly, Quester (2004); Cousens, Babiak, Bradish (2006); Arokallio, Tuominen (2006); Bühler, Heffernan, Hewson (2007); Nufer, Bühler (2009); Chanavat et al. (2010)); **entre el patrocinador y los clientes de éste** (Leistén, Sairafi, 2009), **y entre la propiedad deportiva, los clientes y/o fans y la repercusión que ello tiene sobre las evaluaciones que estos últimos hacen sobre las corporaciones patrocinadoras** (Sutton, McDonald, Milne, Cimperman (1997); Carrillat, Lafferty, Harris (2005); Chien, Cornwell, Stokes (2005); Hong (2005)). Estas aportaciones del patrocinio desde la perspectiva de la interacción, manifestaron que **el patrocinio implica la formación de relaciones simples, bilaterales, fruto de un intercambio.**

Los trabajos publicados, con el fin de centrar su campo de estudio, no han ido más allá, es decir, que los dos entes más analizados han sido el patrocinador y el patrocinado, sin considerar que, aun siendo clave su relación en un patrocinio, tratarla de manera individual (patrocinador-patrocinado) sin tener en cuenta la presencia de otros actores como los patrocinadores (patrocinado –patrocinador A, patrocinador B, patrocinador C, etc.) con las posibles influencias positivas y negativas de la existencia o carencia de relación entre ellos, es obviar una parte importante de la realidad del mercado del patrocinio. Como indicaba Olkkonen (2001), **las relaciones de patrocinio implican interacción entre varias clases de organizaciones, y no se debe gestionar sin tenerlas en cuenta.**

2.5.2.1.1. Las relaciones entre el patrocinador y la propiedad deportiva (el patrocinado) desde el Paradigma Relacional.

patrocinio en ninguno de los 5 grandes campos de análisis. La revisión posterior de Walliser (2003) sí examina el patrocinio desde la perspectiva relacional y de las redes. Walliser manifestó en su trabajo que esta orientación conducía a una mejor comprensión de la naturaleza del proceso de intercambio, tanto interno como externo, pertinente al patrocinio. Sus aportaciones ayudaron a plasmar la importancia y el valor que tiene la red del patrocinio.

Las primeras aportaciones fueron realizadas por Cousens y Slack (1996). En su investigación examinaban algunas de las relaciones consideradas importantes en la industria deportiva, como son los vínculos entre la propiedad deportiva y los medios de comunicación, los patrocinadores, y las firmas con licencias promocionales o de merchandising.

Unos años después, Erickson y Kushner (1999) averiguaron **qué hace a un socio deseable en una red de patrocinio**. Para ello, las organizaciones tenían que **evaluar** cuáles eran **sus fortalezas y debilidades**, así como **detectar desencadenantes estructurales y situaciones** que podían debilitar la relación y propiciar su fin.

El artículo de 2001 de Cousens, Babiak y Slack trata la relevancia del enfoque relacional en el patrocinio deportivo mediante un estudio cualitativo de la NBA. Constataron a través de esta perspectiva que si una propiedad deportiva quería **gestionar y satisfacer** a sus socios clave a lo **largo del tiempo**, como por ejemplo a los patrocinadores, debía adoptar el **Paradigma Relacional**.

Chadwick en 2002 publicó el artículo “The nature of commitment in sport sponsorship relations”, trabajo que después amplió en su tesis doctoral en 2004. En este segundo trabajo titulado “Determinants of Commitment in the Professional Football Club/Shirt Sponsor Dyad”, el autor estudió cuáles eran las fuerzas o determinantes del **compromiso** en la relación diádica¹² entre los clubes ingleses de fútbol profesional y los patrocinadores de sus camisetas. **Los valores compartidos, los beneficios percibidos y las tendencias oportunistas** son las claves determinantes del compromiso encontradas por Chadwick. El autor defendió que los programas de patrocinio eran relaciones de intercambio sociales formadas por el patrocinador y el patrocinado. Destacó que, además de intercambiar el apoyo financiero o en especie por derechos, estos actores podían intercambiar recursos

¹² Chadwick (2004) manifestó que en los estudios realizados hasta el momento no se mostraba la visión de los clubes implicados en relación con los patrocinadores. Según la Real Academia Española de la lengua (RAE), se entiende por diádico/a aquello que es relativo a la diada, es decir, “la pareja de dos seres o cosas estrecha y especialmente vinculados entre sí”.

que incluían **flujos de comunicación**¹³, **valores, compromisos y confianza**¹⁴. Mediante su estudio, se comprende cómo se forjan las relaciones, cómo se gestionan y como se disuelven. Y se destaca que el **compromiso y tener visión relacional** son aspectos importantes de la relación entre los clubes de fútbol y los patrocinadores de la camiseta.

En el mismo año, 2004, Chadwick y Thwaites avanzaron en las aportaciones en este campo. Entre los temas tratados se encontraban desde el fracaso en la fijación de objetivos, el escaso trabajo sobre las técnicas de evaluación y los problemas que surgían en la relación entre patrocinador y patrocinado. La propiedad deportiva a analizar eran los clubes de fútbol ingleses, que se caracterizaban por tener un enfoque corto-placista en la gestión de los vínculos con sus patrocinadores, ya que uno de sus principales valores, las camisetas del equipo, se concebían como un generador de retorno a corto plazo. Este era uno de los elementos afectados, pero la tendencia era dedicar pocos recursos y tiempo a sus relaciones con los patrocinadores, además de efectuar una selección y gestión de los patrocinadores poco profesional.

Muchos son los académicos que han mostrado su interés porque se produzca un cambio en el proceso de gestión para que se puedan afianzar unas relaciones fuertes entre patrocinadores y patrocinados, basadas en la **credibilidad e implicación** de las partes en dicha asociación¹⁵, y todo desde el enfoque de las relaciones y la Teoría de las Redes. Meenaghan (1999) y Miles (2001) defendían que había que tener una actitud más inflexible, ya que había que justificar cualquier inversión realizada en patrocinio, por ello, se requería una gestión de patrocinio más eficaz. Así que aquellos actores involucrados en la relación entre patrocinador y patrocinado, por ejemplo, un gestor deportivo, tendría que dirigir ciertas cuestiones como por ejemplo, la **naturaleza de la relación**, así como el **nivel de compromiso** demostrado por ambas partes.

¹³ **La proximidad física** entre patrocinador y patrocinado puede desencadenar en una mejor comunicación y afianzar sus relaciones con aquellos públicos que tienen en común. Por lo que la variable geográfica debería considerarse por ambos en el proceso de selección.

¹⁴ Para Gummerston (1995) **la confianza** también es importante para que se produzca y asiente una relación.

¹⁵ Véase: Cousens, Slack, 1996; McDonald, Milne, 1997; Shani, 1997; Ami, et al. 1999; Olkonnen et al. 2000; Cousens et al. 2001; Olkonnen, 2001; Thompson, 2003; Ryan, Fahy, 2003.

Identificaron una serie de **factores** para que se diera el **éxito en un programa de patrocinio**. Incluían desde una **buena comunicación** entre patrocinador y patrocinado, **la implicación del personal** de cada parte en el programa y la **gestión profesional** del patrocinio.

Farrelly y Quester (2003) realizaron un estudio exploratorio diádico mediante el cual exploraron los **efectos** de la **orientación del mercado del patrocinador y la orientación del mercado del patrocinado** y cómo podía influir sobre el **nivel de confianza y de compromiso en la relación**, lo que desencadenaría en la renovación de una relación de patrocinio, concretamente entre la Liga de fútbol australiana y sus principales patrocinadores. Además de emplear la visión relacional, se basaron en la **Teoría de la Agencia**¹⁶ de 1976 (Jensen, Meckling, 2000). De las principales conclusiones destacamos el hecho de que la orientación del mercado de la propiedad deportiva no condujo a los patrocinadores a mantener el compromiso con la relación, puesto que percibían escaso nivel de implicación de la propiedad, por lo que su interés por invertir en activar la relación decrecía. Para que no se produzca esta situación, un factor que influye positivamente es la comunicación entre las partes, de este modo, el patrocinado mediante el diálogo con el patrocinador, podría fijar aquellas actividades orientadas al mercado valoradas por las corporaciones.

Cuando el patrocinador se compromete en la relación es porque se basa en la evaluación de su propio mercado, independientemente de la propiedad. Ese compromiso del patrocinador es un conductor significativo de la intención por renovar. Con respecto a la **confianza** y el **compromiso** que se despierta en esta relación, la confianza es una muestra indicativa de la atmósfera afectiva de la relación, mientras que el compromiso es una señal más tangible del intento

¹⁶ La Teoría de Agencia trata los conflictos de intereses que surgen entre los distintos agentes interesados de una empresa. La teoría analiza la forma de los contratos formales e informales que una o más personas (el principal, que en patrocinio sería el patrocinador) encargan a otra persona (el agente, que sería la propiedad deportiva o el patrocinado), la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. La relación de agencia implica la existencia del problema del riesgo moral, es decir, que exista la posibilidad de que el agente busque conseguir objetivos personales en detrimento de los intereses del principal. Para poder evitar estas cuestiones, hay que adoptar medidas, las cuales traen consigo mayores costos. Una de las soluciones es establecer relaciones de agencia a largo plazo, de este modo el riesgo moral se reduce, la empresa es más eficaz y se disminuyen los costos de control.

comercial de las partes en la relación. Es necesaria la confianza para promover la cooperación que conduce a invertir en activación; pero por si solos, estos dos constructos tan empleados en investigación relacional en patrocinio, no proporcionan una justificación comercial de peso para que los patrocinadores quieran renovar. Por lo que resumiendo, aquellas propiedades que pueden generar un nivel de confianza en una relación, tienen una excelente base para que progrese el vínculo, porque la confianza conduce al compromiso –en su mayoría en forma de activación- y al **entendimiento mutuo de los valores y necesidades de ambas partes**, lo que determina una intención de renovación por parte del patrocinador (Gummersson, 1999).

Farrelly, Quester y Mavondo (2003) analizan empíricamente aspectos como la **orientación del mercado, las comunicaciones fruto de la colaboración, la confianza y el compromiso** dentro del contexto del patrocinio, y los respaldan con teoría. Los hallazgos se centran en que la orientación de mercado y la comunicación fruto de la colaboración son factores determinantes para que se dé el compromiso en patrocinio. Sin embargo, para que haya confianza en la relación, se necesita más que comunicación.

El trabajo de Chien, Cornwell y Stokes (2005) también es un ejemplo de investigación que estudia el patrocinio múltiple y sus efectos entre el patrocinador y el patrocinado, no entre las marcas patrocinadoras. Referenciamos sus principales hallazgos: crearon un nuevo marco teórico respecto a la transferencia de imagen en el patrocinio múltiple. Ellos plantearon que el **modelo de transferencia de imagen en patrocinios de varios eventos** se daba en **3 etapas: 1) Formación de la imagen del evento; 2) Exposición de Patrocinios Múltiples; 3) Desarrollo de la Imagen de Marca a través del Patrocinio**, adaptado del modelo de Gwinner (1997) y McCracken (1997). También observaron que los acuerdos realizados en un patrocinio múltiple para una entidad patrocinada y su impacto sobre las percepciones de marca no se habían estudiado desde la perspectiva académica.

Cousens, Babiak y Bradish (2006) examinaron mediante un marco holístico las relaciones interorganizacionales entre las organizaciones deportivas y los

patrocinadores corporativos¹⁷. Trataron de conocer las razones y los objetivos por los que las compañías se vinculaban con propiedades deportivas mediante el patrocinio. Para ello, se centraron en conocer en qué medida las siguientes variables influían para conocer el objeto del estudio: **el contexto interno y externo de las partes**¹⁸, **los beneficios mutuos** (el valor estratégico que tiene la asociación para ambas) y **las fortalezas de las relaciones**. El valor estratégico de las relaciones de patrocinio entre patrocinador y patrocinado es necesario que se prolongue en el tiempo, es decir, que sea a largo plazo y con vínculos que favorezcan la colaboración y la comprensión. **La proximidad que se tenga entre estos actores, se sustentará por la obtención de objetivos beneficiosos para ambos, además de por los valores que se plasman en la imagen corporativa y de marca de los actores corporativos que cooperan** (Burton, Quester, Farrelly, 1998). Con respecto a los objetivos, en esta investigación se desmarcan de los trabajos que identificaron cuáles eran los fines del patrocinio deportivo esperados por las empresas¹⁹, puesto que según estos autores, no se tenían en cuenta temas de comunicación que podían sustentar grupos de objetivos asociados con la inversión estratégica en deporte de los patrocinadores, y sin considerar la cantidad de objetivos que buscaba conseguir la organización deportiva. Denuncian que sólo se trataba de la exposición de un menú de opciones, sin tomar en cuenta aspectos como el contexto, la exclusividad, la fortaleza de la relación o la duración, así como los beneficios esperados por la propiedad deportiva en la relación concreta con un patrocinador. La elaboración de un modelo que resume las categorías de beneficios disponibles para patrocinador y patrocinado a través de su relación, es una de las principales aportaciones de este trabajo. De este modo, las partes podrán evaluar el nivel de compromiso mutuo, el valor estratégico de cada relación cuando asignan recursos y proporcionan acceso a propiedades deportivas clave.

En 2006, Maria Arokallio y Pekka Tuominen realizan un estudio titulado: "Sponsorship relationships in élite sport: a dyadic case study of sponsorship of an

¹⁷ El paradigma del marketing relacional surgió, en parte, para explicar las dinámicas que se daban en las interacciones *business to business* (Gronroos, 1994).

¹⁸ El contexto fue también tratado por Cousens et al. 2001 cuando mostraron la relevancia de considerar el contexto empresarial cuando buscaban conocer la capacidad que tenía una compañía cuando adoptaba el marketing relacional como una filosofía a seguir en sus vínculos de patrocinio.

¹⁹ Véase: Irwin, Asimakopoulos, 1992; Irwin, Sutton, 1994; Thwaites, Carruthers, 1998, Slack, Amis, 2001; Apostolopoulou, Papadimitriou, 2004.

olympic Champion” que presentaron en el 14º Coloquio Internacional de Marketing Relacional ‘Arenas of Relationship Marketing’ a través del cual describieron, analizaron y trataron de entender la relación de patrocinio deportivo entre un atleta de élite finlandés y su patrocinador –empresa de telecomunicaciones-. Desarrollaron un **marco conceptual de las relaciones de patrocinio** cuya particularidad era que incorporaba **atributos del patrocinado y exigencias del acuerdo de éste**. La principal aportación de este trabajo fue que facilitó oportunidades a los patrocinados para evaluar su potencial como un socio de patrocinio y contribuyó a un mayor entendimiento de los acuerdos de patrocinio que presentan un beneficio mutuo.

En el trabajo de Bühler, Heffernan y Hewson (2007) se consideraron **la confianza, el compromiso, la comunicación, la satisfacción y la cooperación** como variables clave, más comúnmente planteadas en los estudios sobre relaciones comerciales B2B²⁰ (Wilson, 1995) **para que se diera satisfacción entre el patrocinador y el patrocinado**. Aunque tras su investigación, sólo el compromiso, la satisfacción y la cooperación influenciaron en ello.

La investigación más reciente publicada sobre el patrocinio múltiple también pertenece a este apartado. Chanavat, Martinet y Ferrand (2010) estudiaron la percepción de la imagen de marca de los consumidores cuando un patrocinador –Adidas- se involucra con varios patrocinados -2006 World Cup Germany, French National Soccer Team, Zinedine Zidane-. Llegaron a la conclusión de que **el patrocinio múltiple** (en este caso un patrocinador en varios patrocinios) **activa las dimensiones de imagen de las entidades implicadas** (patrocinador y patrocinados), por lo que se produce intercambio **o transferencia de los patrocinados al patrocinador, y viceversa**. Así pues, pudieron afirmar que las imágenes del patrocinador y de los patrocinados se conectaron con su unión, y que las percepciones de los consumidores del patrocinador también influían en la imagen que se configuraban de los patrocinados, gracias al patrocinio múltiple.

2.5.2.1.2.- Las relaciones entre el patrocinador y el consumidor desde el Paradigma Relacional.

²⁰ Empleamos las siglas B2B para referimos a las acciones comerciales y relaciones que se dan de empresa a empresa: *Business to Business*.

Hasta el momento hemos expuesto aquellas investigaciones cuyo objeto de trabajo era la relación de patrocinio deportivo entre el patrocinador y patrocinado. Los siguientes autores, han centrado su interés en conocer cómo se establecen relaciones entre la firma corporativa que actúa como patrocinadora y los clientes de ésta. El trabajo reciente de Leistén y Sairafi (2009) explica cómo los patrocinadores usan el patrocinio para construir y mantener relaciones con sus clientes. A diferencia de las investigaciones anteriores, vuelve a ser un estudio lineal, ya que no contempla a la propiedad deportiva, sino que su enfoque es analizado sólo desde el punto de vista del patrocinador. Desvelaron que los patrocinadores contaban con **4 maneras** diferentes de utilizar esta técnica de comunicación **para crear y construir relaciones con sus clientes**. Las empresas que patrocinaban los equipos de jockey sobre hielo en Suecia usaban el patrocinio para: **crear lugares de encuentro fuera de la oficina de la empresa, incrementar la comunicación con el público objetivo, añadir valor ofreciendo y prediciendo las necesidades de los clientes**. El fin principal era incrementar **la confianza y el valor**, porque cuando se consigue que estas variables crezcan, se crea una relación entre patrocinador y cliente más fuerte.

Carrillat et al. (2005) se centraron en la actitud e intención de compra que despierta el patrocinio único versus el múltiple. Para ello, analizaron a dos patrocinadores de los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 – FedEx y Alltel- y los resultados de su trabajo arrojaron que una marca, siempre y cuando cuente con baja familiaridad para los participantes, puede decantarse tanto por un patrocinio único como múltiple. Además, el patrocinio múltiple no perjudica a las marcas en la fase de creación de una actitud de cara al patrocinador y en la etapa de intención de compra, si se compara con respecto al patrocinio único.

Hong (2005) analizó cómo afectaba a las evaluaciones de los patrocinadores el hecho que una propiedad deportiva tuviera fuertes vínculos con sus clientes y/o fans. El modelo propuesto contenía 3 constructos: **1) la satisfacción general, 2) la efectividad de la comunicación, 3) la implicación a la comunidad**, a los que añadió en el transcurso de su investigación: **4) la confianza, 5) el compromiso**. Según la literatura de las relaciones vista hasta el momento, estos 5 componentes

eran cruciales para crear y mantener relaciones²¹. A su vez, se emplearon 3 variables independientes adicionales para evaluar el patrocinio: **a) la actitud favorable; b) el interés en otras comunicaciones de marketing; c) la intención actual de compra**. Los resultados más destacados fueron que la satisfacción general y la efectividad de la comunicación con la propiedad deportiva aportaban confianza y compromiso de los fans hacia ésta. Sólo el compromiso medió en los 3 constructos generales de satisfacción, comunicación efectiva y confianza para ser relacionado positivamente con la evaluación de un patrocinador; por lo que los fans tenían una relación comprometida hacia la propiedad deportiva, lo que se convierte en un factor importante, ya no sólo para crear confianza y lealtad en los fans, sino también para crear y mantener por su parte un apoyo continuo a los patrocinadores.

2.5.2.1.3.- Las relaciones entre el patrocinador y la propiedad deportiva (el patrocinado) desde la perspectiva de las alianzas.

Las relaciones de patrocinio también pueden operar como una alianza de co-marketing (Farrelly, Quester, 2004). En “investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances”, Farrelly y Quester manifiestan que la manera en la que se gestionan muchos patrocinios carece de sentido, ya que no hay sinergias y un trabajo conjunto entre las partes (refiriéndose al patrocinador y a la propiedad, lo que repercute en el ROI [y en el ROO²²].

El patrocinio deportivo puede, incluso debe, funcionar como una alianza de co-marketing dando las condiciones oportunas para alcanzar, conjuntamente, objetivos. Mediante esta investigación bilateral, los autores buscaban conocer si se daba el caso, y si no, averiguar cuáles eran los obstáculos que lo impedían. Investigaron los **factores críticos** para que la **alianza fuera efectiva y duradera**, incluyendo **la compatibilidad estratégica²³ y la convergencia de objetivos**, ambos elementos clave de la filosofía de la alianza. También se centraron en examinar **los atributos de la alianza** que impactan directamente en la relación: **el**

²¹ Véase: Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Morgan, Hunt, 1994; Duncan, Moriarty, 1998; Rodwell, Kienzle, Shadur, 1998; Garbarino, Jonson, 1999.

²² Retorno por Objetivos (ROO), uno de los principales modos de evaluar las actuaciones de patrocinio, la consecución de los objetivos.

²³ Farrelly y Quester (2004) recogen la definición de Shamdasani y Seth (1995), la cual indica que se entiende por **compatibilidad estratégica** cuando un socio de alianza tiene objetivos complementarios y comparte orientaciones similares que facilitan la coordinación de actividades de alianza y la ejecución de estrategias de alianza.

compromiso, la confianza (benevolencia y credibilidad) y la satisfacción (económica o no económica²⁴).

A través del patrocinio, los socios pueden perseguir objetivos complementarios, condicionados a tratar la relación desde una perspectiva estratégica.

La **falta de compromiso** es el factor principal que limita el desarrollo del patrocinio en una alianza de co-marketing viable. Las propiedades deportivas se mostraron pasivas en el proceso de invertir en la relación, bien porque en las actuaciones anteriores de los patrocinadores no les daban confianza para hacerlo, bien porque consideraron que era la mejor opción, aunque el patrocinador se mostrara más activo y sofisticado en la relación. La actuación de las propiedades era claramente oportunista. Si las **propiedades** cambiaran la manera de actuar y, tanto ellas como los **patrocinadores** empezaran a **operar como alianzas**, se crearía una plataforma estratégica que uniría a las partes para trabajar juntas y poder obtener beneficio mutuo con perspectivas a largo plazo. Y para ello, los **patrocinados** tendrían que **buscar información** en el mercado sobre los patrocinadores o potenciales, que les permitiera conocer **el grado de ajuste y sinergias existentes** entre sus objetivos y fines. **Compartir información**, les ayudaría, según los autores, a establecer medidas para evaluar la actuación, así como les ayudaría a construir las bases para compartir la relación a largo plazo. Las **propiedades** también necesitaban ser **proactivas** invirtiendo recursos humanos y financieros para anclar la asociación, e incluso si fuera posible, **alinear** su marca a la **marca** del patrocinador para conseguir mejores resultados para ambos.

Como principal aportación de los autores destacan las incongruencias entre lo que pensaban los socios de patrocinio y lo que realmente hacían, puesto que ellos opinaban que su relación podía funcionar como una alianza de marca, en cambio, sus interpretaciones diferían y parecía que ahogaban la relación. Los resultados también revelaron, sin embargo, que el enfoque de la relación del patrocinio

²⁴ Fruto de la respuesta afectiva positiva de los aspectos psico-sociales no económicos de la relación. Y se da siempre y cuando las interacciones sean "satisfactorias, gratificantes y fáciles" (Geyskens et al. 1999).

proporcionaba comprensión valiosa a nivel de gestión y podía llegar a tener un efecto positivo sobre el rendimiento.

Vemos que la relación de patrocinio que se trata en los artículos científicos e investigaciones se considera un vínculo bilateral entre patrocinador y patrocinado. También se han incluido otro tipo de relaciones accesorias de estos entes con otros participantes (medios de comunicación, espectadores *in situ*, espectadores indirectos, etc.²⁵). Esto es, el patrocinado entabla contacto con el patrocinador, al igual que lo hace con los espectadores asistentes, los espectadores/oyentes/lectores de los medios que tendrían que ser consumidores del producto o servicio del patrocinador, y con los *mass media* (Heinemann, 1998). A su vez, el patrocinador, inicia las relaciones con los mismos públicos, aunque se echa en falta el establecimiento de vínculos entre los distintos patrocinadores que ha conseguido el patrocinado.

En el primer gráfico mostramos la interpretación de K. Heinemann (1998).

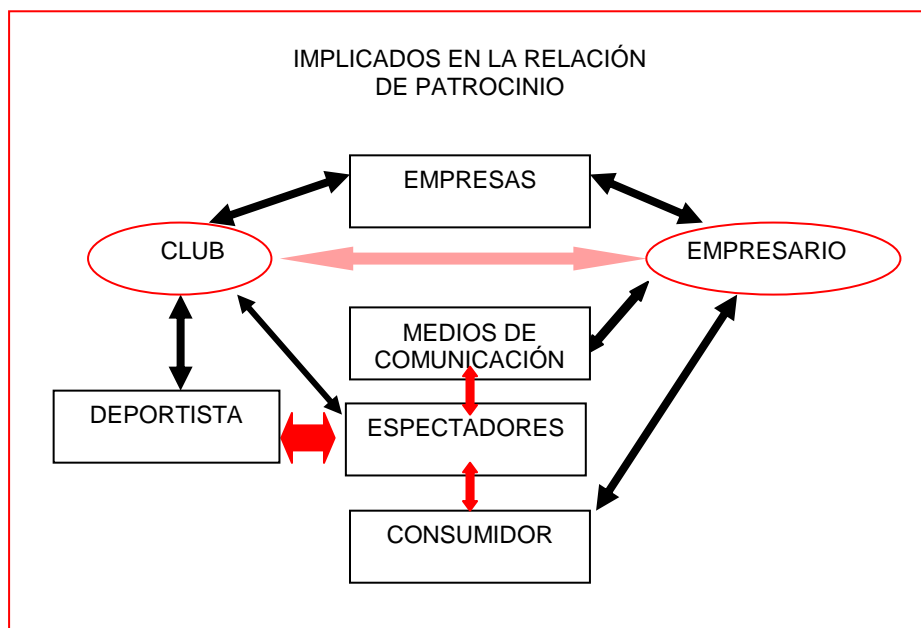


Gráfico 22: Actores implicados en la relación de patrocinio. Fuente: Heinemann (1998).

El gráfico refleja lo planteado previamente. En un principio puede llevar al lector a interpretar erróneamente la explicación de Heinemann y argumentamos por qué. Observamos que el club mantiene una relación bidireccional con un

²⁵ Véase en el apartado 2 el apartado Actores del Patrocinio.

empresario. El fin de ésta es llegar a un acuerdo de patrocinio para que el patrocinado, es decir, el club, pueda llevar a cabo su actividad principal. En la parte superior central del modelo, a su vez, incluye a las empresas. Siguiendo nuestra teoría, esto podría decodificarse como las otras firmas patrocinadoras con las que tanto el club como un patrocinador mantendrían relaciones transversales. Pero no es así. Cuando Klaus Heinemann (1998) elaboró este gráfico trataba de aclarar que el deporte es un sistema abierto, social, donde participan compañías que prestan servicios deportivos como: uso de instalaciones deportivas, comercio de material deportivo, centros de enseñanza, asesoramiento, empresas de apuestas, compañías de transporte, agencias de publicidad y/o patrocinio, etc.

Años después, la aportación de Bühler y Nufer (2009), muy similar a la vista anteriormente, representa a los principales agentes con los que interactúa un ente deportivo profesional (club, equipo, acontecimiento, etc.), los cuales aumentarían y se complicarían según el nivel de actuación y de negocio de la organización deportiva.

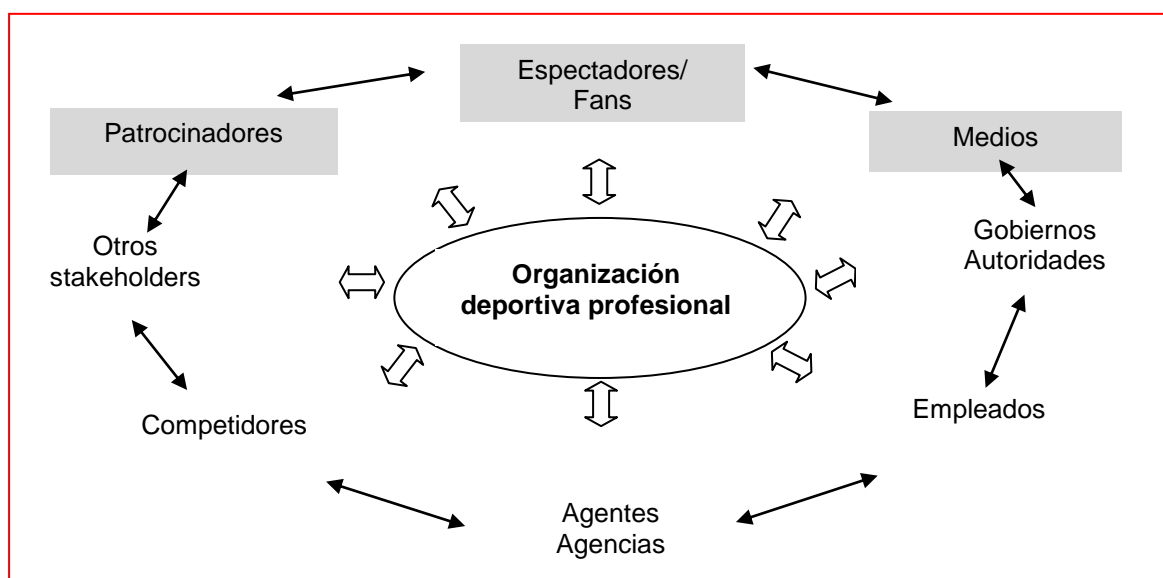


Gráfico 23: Agentes en contacto con una organización deportiva profesional. Fuente: Bühler, Nufer (2009).

Desde los 90, el estudio sobre alianzas y asociaciones de marcas, ha experimentado un gran crecimiento (Simonin, Ruth (1998); Anderson, Hakansson Johanson (1994)). Nos referimos a los trabajos de investigación centrados en áreas

de trabajo como las *cross promotion* o promociones conjuntas (Varadarajan, 1986), la comercialización de productos o servicios combinados (Simonin, Ruth, 1995), las alianzas de marcas, *co-branding* (Washburn, Till, Priluck, 2000), *co-marketing* (Fortín (2001); Robson, Dunk (1999)), asociaciones comerciales, *joint branding* (Souiden, Kassim, Hong, 2006), colaboraciones, asociación estratégica, marketing simbiótico, publicidad mancomunada, etc. términos que Simonin y Ruth (1998) indican que se han empleado para referirse a *cooperative brand marketing activities*. Muchos académicos prefieren emplear la terminología que Simonin y Ruth (1998), Park, Jun, Socker (1996) y Rao, Ruekert (1994), entre otros muchos, usaban: alianzas de marca, que engloba las asociaciones a corto o largo plazo o la combinación de 2 o más marcas o productos individuales. En cambio, en el campo del patrocinio no se ha trabajado casi, ni teórica, ni empíricamente (Ruth, Simonin, 2003).

Tras la exposición de las principales aportaciones de estos académicos al campo del patrocinio deportivo, podemos afirmar que hay una laguna con respecto a investigaciones que traten las relaciones entre las marcas partícipes en una misma actividad o evento, así como la gestión que tendría que activarse ante la presencia de múltiples relaciones, y por tanto, múltiples transacciones.

2.5.3.- El Patrocinio Múltiple o la presencia de varias marcas patrocinadoras en una misma propiedad patrocinada.

Son pocas las investigaciones que tratan el patrocinio múltiple, y menos aún las relaciones múltiples que se dan o deberían iniciarse entre los patrocinadores de una misma actividad, no tanto de manera esporádica, si no como parte del proceso de gestión. Su presencia puede complicar todos los pasos a seguir, pero considerarlas disminuiría los riesgos de control y permitiría desarrollar un trabajo real y efectivo.

Como se ha reflejado en el apartado de Gestión del patrocinio, pocos son los eventos respaldados por una sola marca. Sólo aquellas compañías que consideran la saturación de marcas y mensajes comerciales en una misma propiedad deportiva,

son las que han tomado la iniciativa de crear sus propios eventos, de este modo actúan como marca única y, a vistas de los receptores, como único patrocinador. A medida que el evento se asienta y adquiere su propio posicionamiento, suele surgir el interés de otras compañías por formar parte. Normalmente, estas firmas tienen un nivel de congruencia y *fit* elevado con el evento, y por tanto con la Marca Madre²⁶. Es el caso de Red Bull con el Freestyle, Adidas con el Adidas Streetball Challenge, Nike con “la carrera”, etc. En el caso de Adidas, obtuvo tan buenos resultados que atrajo a marcas como Sony, Sprite y MTV (Aaker, Joachimsthaler, 2000, p. 190). La Marca Madre tratará de aguantar su independencia sobre el evento siempre que pueda puesto que le aporta una libertad para gestionar según sus intereses, un control absoluto sobre el acontecimiento, así como un protagonismo total. Tiende a ceder, ante la presencia de otras marcas, en situación de dificultad económica.

Desde la experiencia percibimos que el patrocinio se ha convertido en una tarjeta de visita o etiqueta de presentación del patrocinado. Si éste ha tenido marcas importantes que lo han apoyado o continúan haciéndolo, sirve como reclamo para otras nuevas. Si el patrocinado no dispone de patrocinadores puede crear ciertas reticencias y frenos a la hora de que una firma decida vincularse a él. Por lo que es crucial que la propiedad deportiva considere lo trascendental, que es realizar una gestión **profesional del patrocinio para que el patrocinador perciba que es un patrocinado preocupado** no sólo por sus intereses, sino **por proporcionarle los máximos beneficios posibles para que se dé una relación duradera y fructífera para ambos**.

Las compañías que deciden vincularse mediante el patrocinio en una misma propiedad deportiva son de diferentes sectores²⁷, tamaños, ámbitos geográficos, nivel de notoriedad, nivel de conocimiento, con sus propias estrategias de comunicación, con sus particulares políticas de patrocinio, etc. **Por encontrarse en**

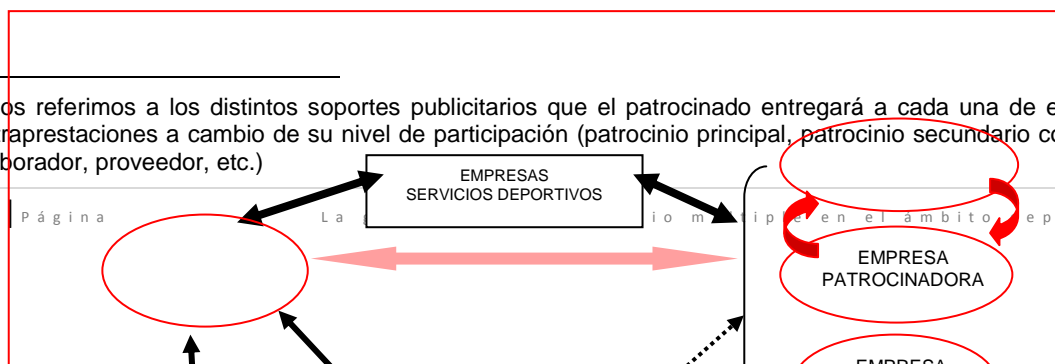
²⁶ La denominamos así porque ha sido la que ha engendrado la idea y la ha desarrollado, provocando el nacimiento de un acontecimiento no existente.

²⁷ La tendencia es presentar propuestas de patrocinio a empresas que no pertenecen al mismo sector empresarial, para no venderles una plataforma a compartir con la competencia. Como se ha manifestado en apartados anteriores, el patrocinio se caracteriza por ser una herramienta mediante la cual las empresas pueden diferenciarse de la competencia y conseguir una parcela con la que posicionarse. Es el caso de marcas como BBVA asociada como el banco del fútbol, el Banco Santander es el de la Fórmula 1, Coca-cola la bebida presente en cualquier actividad deportiva, etc. Aunque encontramos en demasiadas ocasiones como en un mismo participan muchas marcas y competencia entre sí, especialmente en la categoría de colaboradores y/o proveedores.

un espacio común²⁸-el evento patrocinado-, quieran o no, **establecen una serie de flujos involuntarios entre ellas**. De ahí que consideremos en esta Tesis que la presencia de varias marcas **repercuta sobre ellas**. Estas firmas pueden interrelacionarse respondiendo al Paradigma Relacional o de la Teoría de Redes.

Tomando el modelo de Heinemann expuesto anteriormente, observamos claramente que las relaciones entre las empresas patrocinadoras no se manifiestan. Por ello, se han incluido en el gráfico, considerando que no sólo tienen que ser diádicas. Esto es, una empresa patrocinadora podría planificar dicho patrocinio integrándolo en su plan de marketing, considerando a otra u otras marcas patrocinadoras del mismo nivel para por ejemplo activar y anclar el patrocinio, compartiendo actividades de comunicación y marketing, consiguiendo así aprovechar las sinergias de una colaboración, no sólo cooperando económicamente, sino también ampliando el público objetivo, afianzando la asociación al evento, aprovechando los valores de imagen que se desprenden de cada marca, etc.

²⁸ Nos referimos a los distintos soportes publicitarios que el patrocinado entregará a cada una de ellas como contraprestaciones a cambio de su nivel de participación (patrocinio principal, patrocinio secundario compartido, colaborador, proveedor, etc.)



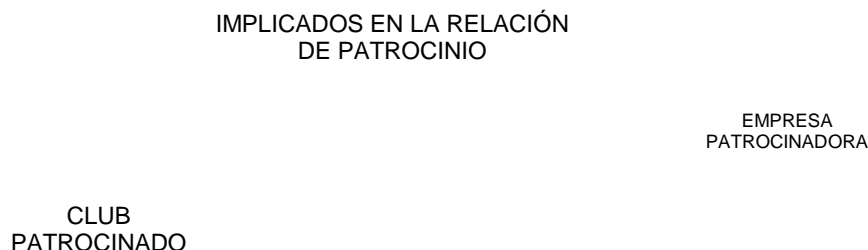


Gráfico 24: Actores implicados en la relación de patrocinio con vínculos entre los patrocinadores.
Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las relaciones de Heinemann (1998).

La escasa expectación que ha generado entre los investigadores el estudio de la marcas múltiples en eventos deportivos, ha sido cubierta en menor medida por los trabajos de varios académicos como Cornwell, Maignan (1998); Walliser (2003); Ruth, Simonin (2003), (2006); Carillat, Lafferty, Harris (2005); Chien, Cornwell, Stokes (2005); Cornwell, Weeks, Roy (2005); Pentescost (2007).

Las aportaciones a este campo por parte de Cornwell y Maignan, Walliser y Cornwell, Weeks y Roy se pueden considerar meros apuntes, puesto que sus trabajos -de gran valor académico- tratan de reunir las investigaciones realizadas en el campo del patrocinio, así como de detectar las carencias encontradas, y una de ellas era la falta de interés en el estudio de las marcas múltiples y la necesidad de ello.

El trabajo que más resonancia ha tenido es el de estos dos autores, Ruth y Simonin, que en “Brought to you by brand A and brand B. Investigation multiple sponsors “influence on consumers attitudes toward sponsored events” (2003) investigaron el impacto que tenía la presencia de patrocinadores múltiples sobre las evaluaciones que los consumidores hacían de los eventos patrocinados, así como

cuáles tenían que ser las características de los patrocinadores múltiples. Analizaron **las actitudes previas hacia los patrocinadores, la presencia o ausencia de productos polémicos o estigmatizados** (con mala fama), **la nacionalidad del patrocinador** (nacional o extranjera), si el producto del patrocinador era un **bien complementario** o no a otro patrocinador. Entre los principales resultados que aportaron se demostró un doble efecto de un patrocinador polémico sobre las actitudes hacia un evento:

1) Las **marcas** patrocinadoras asociadas **con productos polémicos** como el tabaco, el combustible... provocaban **actitudes menos favorables** por parte de los consumidores.

2) La presencia de una **marca de producto polémico en un evento, perjudicaba a éste**, puesto que la valoración negativa que pudiera tener el consumidor sobre el producto, la trasladaba directamente al acontecimiento.

3) **La nacionalidad de la marca de un patrocinador y la complementariedad de sus productos** también afectaron hacia las actitudes del consumidor/ es hacia el evento, pero la complementariedad por sí sola no ejerció un efecto uniforme en la evaluación de los patrocinios sobre los consumidores. Este resultado concuerda con Cornwell y Maignan (1998) que afirmaban que las comunicaciones de patrocinio a menudo fomentaban una asociación entre la marca y el evento, en vez de centrar la atención sobre la categoría de producto de la marca del patrocinador.

Con respecto a la **variable geográfica** no se observaron motivos que afectasen a las actitudes de los entrevistados, pero si se combinaba esta variable con el hecho de que el **producto** fuera **polémico**, sí se modificaba la percepción, sugiriéndose que los efectos del país de origen en patrocinio se daban en un contexto específico. Estos hallazgos manifestaron que los eventos patrocinados pueden beneficiarse de un tipo de inmunidad cuando los productos de las marcas extranjeras patrocinadoras son polémicos. Ruth y Simonin, sugirieron que futuros trabajos deberían tener en cuenta esta interacción con el fin de tratar de aclarar cómo afecta este factor de la nacionalidad en la naturaleza de un contexto.

Estos resultados permiten aclarar cómo los consumidores pueden procesar la información sobre eventos con patrocinadores múltiples. Y que el hecho de que los

efectos de la complementariedad sean invertidos en ciertas condiciones sugiere que en algunas situaciones concretas pueden no usar un proceso automático o sugerido cuando se hacen juicios de patrocinio (Fazio et al. 1986 cit. en Ruth, Simonin, 2003).

En 2006, estas aportaciones las ampliaron Ruth y Simonin en el trabajo “The power of numbers: investigating the impact of event roster size in consumer response to sponsorship”. En esta ocasión se centraron en conocer el impacto que tenían una cantidad de marcas en un mismo evento, complementándolo con dos elementos claves del evento:

- 1) Los motivos que tiene un patrocinador para asociarse al evento;
- 2) Cómo podía la organización beneficiarse del evento.

Se concluyó que la cantidad de patrocinadores causaba cierto efecto sobre cómo los consumidores iban a juzgar el evento. Aquellos patrocinadores que mostraban buenas intenciones patrocinando eventos, es decir que no buscaban sólo beneficiarse comercialmente a través del patrocinio, eran valorados positivamente por los consumidores.

Pentescost (2007) centró su investigación en demostrar que había **3 dimensiones de ajuste** entre evento – patrocinador y entre los patrocinadores (**similaridad, uso/ beneficio, atributos**, más factores como el **género** del consumidor y su **nivel de conocimiento** (familiaridad y frecuencia de vínculo en una categoría).

Además constató que **las asociaciones entre patrocinadores influían sobre los juicios hacia la marca (recuerdo, actitud, intenciones)**. Se observó que este ajuste entre patrocinadores no tuvo un efecto sobre las actitudes de marca. Los resultados respaldaron la teoría de las 3 dimensiones de ajuste y la importancia de entender el efecto de otros patrocinadores sobre la evaluación que se efectuaba sobre el capital de marca.

Una cuestión clave en esta investigación era si las asociaciones patrocinador-patrocinador afectaban a los juicios sobre marca. Los resultados de uno de los 2 estudios que realizaron demostraron esta teoría. Una marca

podía verse influenciada por sus asociaciones con otras marcas (Rao, Ruekert (1994); Simonin, Ruth (1998); Rao, Qu, Ruekert, 1999). En cambio, el recuerdo que suscitaba un patrocinador probable fue negativo si se comparaba con el recuerdo del evento y/o del patrocinador conocido. Es decir, que **había mejor recuerdo del evento y/o de un patrocinador conocido por el público, en detrimento de una marca menos conocida por éste**. Tratando de encontrar explicación a este hecho, argumentan que la **gente tenemos limitada capacidad para procesar información** (Johar, Pham, 1998). **Para reducir los esfuerzos de los consumidores, llegan a la conclusión que la clave era buscar aquellos patrocinios y patrocinadores que encajaran mejor con sus valores y creencias** (Payne, Bettman, Johnson, 1993).

Observamos cómo claramente son escasas las investigaciones centradas en patrocinio múltiple. Poco a poco se va complementando esta carencia con las aportaciones de los académicos expuestos.

Este recorrido sobre lo publicado en patrocinio múltiple, muestra el estado de la situación y nos da pistas hacia dónde debe dirigirse el trabajo de campo de esta Tesis Doctoral, el cual ocupa las siguientes páginas. Algunas de estas investigaciones han examinado las implicaciones existentes a nivel de gestión en patrocinio ante la presencia de varias marcas, especialmente desde la perspectiva de la transferencia de la imagen de marca, pero no han entrado en detalle en conocer los pasos a seguir – a nivel de *management*– en todo el proceso del patrocinio (desde la fijación de objetivos por parte del patrocinador y del patrocinado hasta la evaluación de los resultados) cuando éste es múltiple (un patrocinado y varios patrocinadores).

2.5.4.- Referencias Bibliográficas Apartado 5.

- Aaker, D.; Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. London: Free Press.
- Anderson, C.; Hakansson, H. y Johanson, J. (1994). "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, 58, pp. 1 – 15.
- Anderson, J. C. (1995). "Relationships in business markets: exchanges episodes, value creation and their empirical assessment". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, (4), pp. 346-350.
- Arokallio, M.; Tuominen, P. (2006) "Sponsorship relationships in élite sport: a dyadic case study of sponsorship of an olympic Champion". 14º Coloquio Internacional de Marketing Relacional 'Arenas of Relationship Marketing', Leipzig, septiembre 13-16. Disponible en: <http://www.icrm2006.uni-leipzig.de/fileadmin/ICRM/XX%20Tuominen.pdf> (paper).
- Berry, L. L. (1983). "Relationship Marketing". En Berry, L. L.; Shostack, G. L.; Upah, G. (eds.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28.
- Bucklin, L.; Sengupta, S. (1993). "Organising successful co-marketing alliances". *Journal of Marketing*, 57, abril, pp. 32-36.
- Bühler, A.; Heffernan, T. y Hewson, P. (2007). "The soccer club-sponsor relationship: identifying the critical variables for success". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, julio, pp. 291-308.
- Carrillat, F.; Lafferty, B. y Harris, E. (2005). "Investigating sponsorship effectiveness: do less familiar brands have an advantage over more familiar brands in single and multiple sponsorship arrangements?". *Brand Management*, 13, (1), pp. 50-64.
- Chadwick, S. (2002). "The nature of commitment in sport sponsorship relations". *International Journal of Sports marketing and Sponsorship*, septiembre-octubre, pp. 257-274.
- Chadwick, S. (2004). "Determinants of Commitment in the Professional Football Club/Shirt Sponsor Dyad". (Tesis Doctoral). Leeds: The University of Leeds, Leeds University Business School.
- Chadwick, S.; Thwaites, D. (2004). "Advances in the management of sport sponsorship: fact or fiction? Evidence from English professional soccer". *Journal of General Management*, 30, (1), pp. 39-60.
- Chadwick, S.; Thwaites, D. (2005). "Managing Sport Sponsorship Programs: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer". *Journal of Advertising Research*, pp. 328-338.
- Chanavat, N.; Martinet, G. y Ferrand, A. (2010). "Brand images causal relationships in a multiple sport event sponsorship context: developing brand value through association with sponsees". *European Sport Management Quarterly*, 10, (1), pp. 49-74, febrero.
- Chien, P.; Cornwell, T. Y Stokes, R. (2005). "A theoretical framework for analysis of image transfer in multiple sponsorships". En Purchase, S. (Ed.) *Proceedings of the 2005 ANZMAC Conference: Broadening the Boundaries*. Perth, Western Australia: The University of Western Australia.
- Cornwell, T.B.; Maignan, I. (1998). "An International review of sponsorship research". *Journal of Advertising*, 27, (1), pp. 1-21.
- Cousens, L.; Babiak, K. y Slack, T. (2001). "Adopting a relationship marketing paradigm: the case of the National Basketball Association". *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 2, pp. 331 - 355.

- Cousens, L.; Babiak, K. y Bradish, Ch. (2006). "Beyond sponsorship re-framing corporate sport relationships". *Sport Management Review*, 9, pp. 1-23.
- Duncan, T.; Moriarty, S. (1998). "A communication-based marketing model for managing relationships". *Journal of Marketing*, 62, pp. 1-13.
- Dwyer, F. R.; Schurr, P. y Oh, S. (1987). Developing buyers-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, p. 11-27.
- Easton, G. (1992). "Industrial networks: A review". En Axelsson, B.; Easton, G. (eds.). (1992). *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- Farrelly, F.; Quester, P. y Smolianov, P. (1998). "The Australian cricket board (ACB): mapping corporate relations". *Corporate communications: an international journal*, 3, (4), pp. 150-155.
- Farrelly, F.; Quester, P. (2003a). "What drives renewal of sponsorship principal / agent relationships?". *Journal of Advertising Research*, diciembre, pp. 353-360.
- Farrelly, F.; Quester, P. (2003b). "The effects of market orientation on trust and commitment: the case of the sponsorship business-to-business relationship". *European Journal of Marketing*, 37, (3/4), pp. 530-553.
- Farrelly, F.; Quester, P. (2004). "Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances". *Business Horizons*, 2005, 48, pp. 55-62.
- Fiske, S. T.; Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fortín, D. (2001). "The co-marketing solution". *Journal of Consumer Marketing*, 18, (4), pp. 368-376.
- Garbarino, E.; Jonson, M. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships". *Journal of Marketing*, 58, pp. 1-19.
- Geukens, I.; Steenkamp, J. y Kumar, N. (1999): "A Meta-analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, XXXVI, mayo, pp. 223-238.
- Gimeno, J.; Pérez, A. (1993). *Comprender y Transformar la enseñanza*. (2 ed.). Madrid: Morata.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gummesson, E. (1996). "Relationship marketing and imaginary organisations: a synthesis". *European Journal of Marketing*, 30, (2), pp. 31-45.
- Gummerson, E. (1999). *Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4 P's to 34 R's*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Gwinner, K. (1997). "A model of image creation and image transfer in event sponsorship". *International Marketing Review*, 14, (1), pp. 145-158.
- Hakansson, H.; Johanson, J. (1992). "A model of industrial networks". En Axelsson, B.; Easton, G. (eds.). *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- Hakansson, H.; Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Harwood, T.; Garry, T. y Broderick, A. (2008). *Relationship marketing. Perspectives, dimensions and contexts*. London: McGraw Hill.
- Heide, J.; John, G. (1990). "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing*, 51, abril, pp. 11-27.

- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (2000). "Relationship marketing – come reflections on the state-of-the-art of the relational concept", en Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (Eds.). *Relationship marketing. gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer.
- Hoek, J. (1998). Sponsorship: an evaluation of management assumptions and practices". *Marketing Bulletin*, 10, pp. 1-10.
- Jensen, M.; Meckling, W. (2000). *Theory of the firm: governance, residual claims and organizational forms*. Harvard University Press, diciembre.
- Johar, G.; Pham, T. (1999), "Relatedness, Prominence, and Constructive Sponsor Identification" *Journal of Marketing Research*, 36, agosto, pp. 299-312.
- Leistén, J.; Sairafi, K. (2009). *Enhancing relationships strengthening customer relations through sport sponsorship*. (Trabajo de fin de Master en Business Administration). Suecia: Jönköping University.
- Mason, D. (1999). "What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues". *European Journal of Marketing*, 33, (3/4), pp. 1-11.
- MacNeil, I. (1980). *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*. New Haven, C. T.: Yale University Press.
- McCracken, G. (1989). "Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process". *Journal of Consumer Research*, 16, (3), pp. 310-321.
- McGarry, E. D. (1951). "The Contactual Function in Marketing". *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. 24, (2), abril, pp. 96-113.
- McGarry, E. D. (1953). "Some new viewpoints in marketing". *The Journal of Marketing*, 18, (1), julio, pp. 33-40.
- Meenaghan, T. (1998). "Current developments and future directions in sponsorship", *International Journal of advertising*, 17, (1), pp. 3-28.
- Muñoz, F. (2001). *CRM: El cambio cultural hacia una organización centralizada en el cliente*. Guatemala: Waterhouse Coopers: Revista Infonet.
- Nizar, S. N.; Kassim, N. y Hong, H-S. (2006). "The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation: A cross-cultural analysis". *European Journal of Marketing*, 40, (7/8), pp. 825-845.
- Nufer, G.; Bühler, A. (2009). "The importance of mutual beneficial relationships in the sponsorship dyad". Hochschule Reutlingen, Reutlingen University. Disponible en: http://www.esb-reutlingen.de/fileadmin/research/dokumente/Diskussionsbeitraege/Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2009_-_6.pdf [Consultado el 23 de octubre de 2009].
- Olkkonen, R.; Tikkanen, H. y Alajoutsjarvi, K. (2000). "Sponsorships as relationships and networks: implications for research". *Corporate communications*, 5, (1), pp. 12-21.
- Olkkonen, R. (2001). "Case study: the network approach to international sport sponsorship arrangement". *Journal of business and industrial marketing*, 16, (4), pp. 309-329.
- Payne, J.; Bettman, J. y Johnson, E. (1993). *The Adaptive Decision Maker*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pentescost, R. (2007). *Multi sponsored events: should I sponsor if they are? The multi-dimensionality of fit and its effect on brand judgements*. Tesis Doctoral, Bond University Gold Coast, Queensland, Australia.

Pollay, R. W.; Lee, J. S. y Carter-Whitney, D. (1992). "Separate, but not equal: racial segmentation in cigarette advertising". *Journal of Advertising*, 21, (1), pp. 45-57.

Reinares, P.; Calvo, S. (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.

Reinares, E.; Reinares, P. (2003). *Fundamentos básicos de la gestión publicitaria en televisión*. Madrid: Esic.

Rao, Ruekert (1994). "Brand alliances as signals of product quality". *Solan Management Review*, 36, (1), pp. 87-97.

Rao, A.; Qu, L. y Ruekert, R. (1999), "Signaling Unobservable Quality through a Brand Ally". *Journal of Marketing Research*, 36, (2), pp. 258-268.

Robson, M.; Dunk, M. (1999). "Case study: Developing a pan-European co-marketing alliance: The case of BP-Mobil". *International Marketing Review*, 16, (3), pp. 216-230.

Rodwell, J.; Kienzle, R. y Shadur, M. (1998). "The relationships among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance: the integral role of communication". *Human Resource Management*, 37, (3), pp. 277-293.

Ruth, J. A.; Simonin, B. L. (2003). "Brought to you by brand A and brand B. Investigation multiple sponsors "influence on consumers attitudes toward sponsored events". *Journal of Advertising*. 32, (3), pp. 19-30.

Shamdasani, P. N.; Jagdish N. S. (1995), "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances". *European Journal of Marketing*, 29, (4), pp. 6-23.

Schuster, C.P.; Powell, C. P. (1992). "Comparisons of cigarette and alcohol advertising controversies". *Journal of Advertising*, 16, (2), pp. 26-33.

Sheth, J.; Parvatiyar, A. (2002). "Evolving relationship marketing into a discipline". *Journal of Relationship Marketing*, 1, (1), pp. 3-16.

Simonin, B.; Ruth, J. (1998). "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes". *Journal of marketing research*, 35, febrero, pp. 30-42.

Simonin, B.; Ruth, J. (1995). "Bundling as a strategy for new product introductions: effects on consumers' reservation prices for the bundle. The new product and the tie-in". *Journal of Business Research*, 33, (3), pp. 219-230.

Suárez, L.; Vázquez, R. y Díaz, A. M. (2007). "La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 16, (3), pp. 115-132.

Sutton, W. A.; McDonald, M.A.; Milne, G. R. y Cimperman, J. (1997). "Creating and fostering fan identification in professional sports". *Sport Marketing Quarterly*, 6, (1), pp. 15-22.

Thompson, B. (2004). "Bangarra dance theatre, the Sydney swans: a cousins relationship". En. Quester, P.; McGuiggan, R.; Perreault, W.; McCarthy, E. (eds.). *Marketing: creating and delivering value*. Sydney: McGraw-Hill.

Urdangarín, I.; Torres, D. (2005). *El patrocinio visto por sus principales protagonistas*. Barcelona: Calliope publishing.

Varadarajan, P.; Rajaratnam, D. (1986). "Symbiotic marketing revisited". *Journal of Marketing*, 50, enero, pp. 7-17.

Varadarajan, P. (1986). "Product diversity and firm performance: an empirical investigation". *Journal of Marketing*, 50, (3), pp. 43-57.

Washburn, J.; Till, B. y Priluck, R. (2000). "Co-branding: brand equity and trial effects". *Journal of Consumer Marketing*, 17, (7), pp. 591-604.

Webster, F. (1992). "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing*, 56, pp. 1-17.

Wilson, D. (1995). "An integrated model of buyer-seller relationships". *Journal of the Academy of marketing science*, 23, (4), pp. 335-345.

3. Trabajo de Campo.

3.1. Justificación del trabajo de campo.

La definición del problema, como indican los teóricos, se centra en la búsqueda del significado, no su captación ni su comprensión, que se obtiene a través de y una vez finalizada la investigación. Se cierra cuando se concreta el tiempo, el espacio y el grupo, es decir, la situación objeto de estudio. Y ello se realiza introduciéndose en la situación y desvirtuándolo al máximo. Esta definición del problema, **la gestión del patrocinio deportivo cuando hay varias marcas en un mismo acontecimiento**, concreta al máximo el contexto (el aquí y ahora) en el que se da un comportamiento o unos pasos en el proceso de gestión.

La concreción no se centra en la delimitación conceptual, a la que hemos dedicado un apartado, es situacional y provisional. **Definir el problema es entrar en contacto con él y sumergirse en él mediante la lectura de lo publicado, así como conociendo el día a día de los profesionales que se encargan de su gestión.**

Como dice Ruiz Olabuénaga, definir es “situarse, orientarse, sumergirse, acercarse, contactar con el núcleo, el foco, el centro del mismo” (2003, p. 53). Y continúa aclarando que esta operación incluye “seleccionar un evento, una situación, un hecho, un comportamiento y delimitar el tiempo, el espacio, las personas, el contexto en donde uno se decide a investigar” (p. 54).

Los motivos y razones que conducen a un investigador a elegir el punto de arranque de su trabajo se conoce como *saber vertical*, el cual indica hacia dónde hay que dirigirse para seguir profundizando en la materia. Mientras que el *saber horizontal* es el que ayuda a delimitar el espacio, con todos los límites de su extensión y después, seleccionar el punto de arranque.

Siguiendo pues las indicaciones de este autor, procedemos a justificar el trabajo de campo que nos ocupa.

Speed y Thompson (2000) sugirieron que aún quedaba mucho por aprender con respecto al patrocinio y que las investigaciones por parte de académicos contribuirían en una mejora de gestión por parte de los profesionales. Cornwell y Maignan (1998) hicieron hincapié en esta idea años antes, cuando consideraban que se fracasaba tanto por parte de académicos como por profesionales a la hora de entender cómo el patrocinio podría gestionarse. Un año después de que estas autoras expresaran esta aseveración tras el análisis de 80 artículos sobre el patrocinio, Hoek (1999) mostró que la gestión práctica del patrocinio necesitaba desarrollarse. Chadwick y Thwaites (2004) afirmaron que la literatura fracasó al examinar cómo se debía gestionar el proceso de patrocinio.

De los trabajos de Olkkonen et. al. (2000) y Olkkonen (2001) destacamos la manera en la que inciden sobre la importancia de que exista interacción entre varios miembros de la “red empresarial”, además de destacar lo ventajoso de su participación en el proceso del patrocinio. También sugirieron que cuando se planificaba un patrocinio, las compañías necesitaban evaluar tanto el evento a apoyar y los recursos necesarios, como las correspondientes redes que pudieran surgir para, de este modo, vincular actividades y atar recursos con otros actores.

La mayoría de los estudios han investigado las relaciones que se establecen entre el patrocinador y el patrocinado como la clave para establecer un vínculo *win-win*, que como ya hemos mencionado, pretende que ambos consigan sus objetivos con éxito¹.

La carencia de investigaciones para aclarar los contenidos de las relaciones de patrocinio, la falta de comprensión sobre cómo se producen las relaciones y las implicaciones teóricas y de gestión que ello puede tener, es una realidad y una demanda por parte de académicos que han trabajado este campo de estudio (Olkkonen, 2001).

Por este motivo, y por considerar la necesidad de ampliar el campo de conocimiento en esta área concreta del patrocinio, hemos decidido centrar la

¹ Véase Chadwick, 2004; Mason (1999) Hoek (1998) que identificaron el patrocinio como una forma de colaboración estratégica.

investigación descriptiva y exploratoria aplicada de nuestro trabajo de tesis en **cómo se efectúa la gestión del patrocinio considerando la presencia de varias marcas en una misma propiedad y los vínculos que se establecen o deberían crearse entre ellas**. Es decir, que **se analizará la gestión de Patrocinio deportivo Múltiple desde la perspectiva Relacional y la Teoría de Redes**.

Mediante el trabajo de campo de esta Tesis Doctoral, se tratará de conocer **cómo los gestores del patrocinio consideran la gestión del patrocinio con un enfoque relacional y/o de red**. Trataremos de conocer de primera mano si **se establecen interacciones entre los patrocinadores de un mismo evento; si se trata de una relación diádica o se conforman redes; quiénes son los fomentadores de tales relaciones; hasta dónde se extienden las relaciones; cuáles son los motivos que llevan a los patrocinadores a entablarlas desde el punto de vista del gestor; y en caso de que no se produzcan, conocer cuáles son los factores que lo impiden**. Por tanto, desde la perspectiva del gestor, mientras **conocemos los pasos de gestión que se tendrían que seguir entre las marcas implicadas en un mismo evento, indagaremos sobre las estructuras relacionales claves a establecer entre ellas**.

Para ello, iniciamos el trabajo de investigación con la observación documental de la literatura existente reciente en torno a la gestión del patrocinio², de la cual se extraen, de forma heurística³, las variables e indicadores que deben ser contrastados y verificados con los profesionales del patrocinio deportivo mediante la producción primaria de datos, extraídos de las entrevistas en profundidad.

El trabajo continúa con la selección de la muestra y la puesta en contacto con ésta, para ajustar agendas y preparar los viajes de visita para efectuar las entrevistas en profundidad. Se ha entrevistado en dos fases a gestores y/o asesores

² Se trata de publicaciones que recogen las experiencias y aportaciones de gestores, asesores, directores de marketing, presidentes o gerentes de las compañías patrocinadoras. En fin, se trata de aquellos máximos decisores en política de patrocinio, que independientemente del cargo y de su formación, aportan sus reflexiones en la bibliografía consultada.

³ La hermenéutica emplea un proceso centrado en la interpretación más subjetiva para poder entender mejor la realidad. Un hermeneuta interpreta sucesos inmediatos por medio de experiencias anteriores y de cualquier elemento que le permita entender la situación de estudio. Por contra, como explica Ruiz Olabuénaga, el Positivismo se basa en el análisis estadístico de datos recogidos por medios de estudios y experimentos de carácter descriptivos y comparativos.

consultores de patrocinio deportivo, para conocer desde un punto de vista neutro (ni desde la perspectiva del patrocinador, ni del patrocinado), cómo se está produciendo la gestión del patrocinio deportivo en la actualidad en España, si en el proceso se contemplaba el establecimiento de relaciones entre las marcas patrocinadoras, en caso de que sí, qué tipo de vínculos existen, y en caso de que no, conocer qué causas lo impiden. Mediante el análisis de contenido de las entrevistas, se han extraído las claves de la investigación que nos ocupa.

3.2. Diseño Metodológico

Con el fin de conocer más acerca de la gestión del patrocinio múltiple, tuvimos que plantear los métodos de investigación a utilizar para que éstos nos aproximaran a la realidad del campo de estudio. Sierra definía los métodos de investigación como: “formas de actuación humana orientadas al conocimiento de la realidad observable, del mundo que nos rodea” (Sierra, 2001, p. 18). Según cuál es el campo de estudio, ha habido una tendencia a emplear métodos cuantitativos *versus* a los de carácter cualitativo. Por ello, antes de entrar en materia, consideramos oportuno apuntar las reflexiones de investigadores acerca de la idoneidad del uso de estos métodos, para poder respaldar el diseño metodológico finalmente empleado.

Ruiz Olabuénaga (2003) refleja en su obra la vieja polémica en el campo de la investigación con respecto a la incompatibilidad de utilizar técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. Entre sus defensores, se encuentran los partidarios de las técnicas cuantitativas que consideran que el análisis cualitativo no dispone de mecanismos internos que garanticen la fiabilidad y la madurez que requiere una investigación, además de tacharlo de falta de rigor. Mientras que los que abogan por el uso de análisis de tipo cualitativo critican al cuantitativo por ser poco explicativo de los fenómenos sociales. Aun considerando estas disputas, este autor refleja que es una realidad la superioridad de la investigación cuantitativa por “el volumen de su producción, la sofisticación de sus métodos y la multiplicidad de sus técnicas (...), sus resultados heurísticos hayan sido más importantes y sus

criterios de validez sean más rigurosos o definatorios” (Ruiz Olabuénaga, 2003, pp. 12-13).

Muchos autores prefieren emplear una postura irénica, resumida en dos postulados básicos a los que nos sumamos:

- 1) La metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa, dependiendo de la utilidad que se le dé y de su capacidad heurística, por lo que su uso dependerá de la situación.
- 2) La incompatibilidad entre la metodología cuantitativa y la cualitativa desaparece, por lo que se pueden combinar ambas⁴, si el caso así lo merece.

Ruiz Olabuénaga explica en su obra⁵ que los cualitativistas consideran el método cualitativo como el único instrumento válido para captar el significado real de los fenómenos sociales, siendo las técnicas cuantitativas incapaces de captarlos sin entrar en detalles.

Sin ser partidarios ni de los fans ni de los detractores de las técnicas cualitativas, tras analizar las posibilidades de cada una de ellas y el objeto de nuestro estudio, se apostó por su uso, ya que, más que un método de investigación en las ciencias sociales, hay métodos de la sociología que no son intercambiables, sino que “deben ser aplicados en función del objetivo u objetivos de la investigación” (Beltrán, en García Ferrando et al. 1996, pp. 19-49).

En este trabajo respaldamos la aportación de Van Maanen sobre lo que entiende por métodos cualitativos:

La etiqueta métodos cualitativos no puede ser vista como un término paraguas que cubre una serie de técnicas interpretativas que pretende describir, descodificar, traducir y sintetizar el significado, no la frecuencia, de hechos que acaecen más o menos naturalmente en el mundo social (Van Maanen, en Ruiz Olabuénaga (2003), p. 24).

⁴ La combinación se conoce como triangulación, según Ruiz Olabuénaga (2003).

⁵ En: Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto. 3ª Edic.

Por tanto, diremos que los métodos cualitativos son un modo de investigar⁶ fenómenos sociales que pretende alcanzar una serie de objetivos para dar solución a un problema concreto.

Como hemos anunciado ya en párrafos anteriores, el objetivo de este trabajo de campo es conocer **cómo se efectúa la gestión del patrocinio cuando hay presencia de varias marcas en una misma actividad patrocinada, tratando de comprender qué tipo de vínculos se establecen entre las marcas patrocinadoras.**

Para ello, la perspectiva metodológica utilizada es la *estructural*⁷ caracterizada por emplear técnicas como los grupos de discusión, el grupo triangular, historias de vida, análisis estructurales de textos y distintos tipos de entrevistas (semidirectiva, abierta, grupal, en profundidad). La *entrevista en profundidad* es la herramienta cualitativa elegida para poder recabar información de las fuentes primarias consultadas. Y el contenido registrado de las entrevistas, se analiza mediante el *análisis del discurso*.

Con anterioridad al diseño de las entrevistas en profundidad, a la selección de la muestra y la consecución de las entrevistas, realizamos una labor previa de observación documental de la literatura existente sobre la gestión del patrocinio, las relaciones y redes de relaciones. Del estudio y análisis de esta bibliografía, definimos el marco teórico. Entre esta literatura, encontramos bibliografía que trataba expresamente las opiniones y experiencias de directores de marketing y

⁶Ruiz Olabuénaga explica cuáles son las 5 características que se tienen que dar en los métodos cualitativos:

1) El objetivo es la captación y reconstrucción de significados. En esta Tesis Doctoral se busca conocer los procesos de gestión, así como el comportamiento que gestores y entes implicados en el patrocinio desarrollan con presencia de múltiples marcas, por tanto, su fin encaja con esta primera característica; 2) El lenguaje es conceptual y metafórico. En la Tesis nos basamos en el lenguaje de los conceptos y las descripciones extraídas de las fases de la investigación; 3) La captación de información es flexible y desestructurado fruto de entrevista en profundidad y de la observación; 4) El procedimiento es inductivo, parte de datos para reconstruir un hecho cuya sistematización y teorización es difícil; 5) La orientación es holística y concretizadora ya que capta el contenido de experiencias y significados que se dan en un solo caso.

⁷ Las técnicas usadas en investigación social se pueden clasificar en 3 tipos: la *distributiva o cuantitativa*, la *dialéctica* y la *estructural o cualitativa*. Las *distributivas* sirven para distribuir y cuantificar la realidad, lo que permite al investigador tener un conocimiento estadístico del objeto de estudio. Las *dialécticas* parten de la idea que el objeto a investigar es el sujeto, protagonista del estudio y el fin de la investigación es la transformación social. Esta perspectiva emplea técnicas concretas de investigación, sin rechazar la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas (Véase Ibáñez (1986); Alberich (2000)). "La perspectiva *distributiva* puntúa sobre todo el nivel tecnológico (es empirista), la *estructural* puntúa sobre todo el nivel metodológico (articula empirismo y formalismo), la perspectiva *dialéctica* puntúa sobre todo el nivel epistemológico (articula empirismo, formalismo e intuicionismo)" (Ibáñez (1986) en García Ferrando, 1996, p. 56).

presidentes de empresas que desarrollaban patrocinios. Debido a la calidad de la información recogida en estas fuentes secundarias, se optó por leer y analizar sus aportaciones mediante el análisis de contenido, de donde extrajimos las variables a contrastar con la muestra a entrevistar en la siguiente fase de la investigación.

La lectura de textos es pues otra de las técnicas empleadas en este trabajo de campo y se entiende como el proceso de leer todos aquellos documentos que contienen significado para la investigación.

Siendo la entrevista y la lectura dos de las técnicas que empleamos simultáneamente en esta investigación, nos vamos a centrar en los modos empleados para reunir la información. Para este trabajo concretamente, la conversación se combina con la documentación. Hay numerosos investigadores que han simultaneado entrevistas en profundidad con otras técnicas cualitativas⁸.

Valles recoge las palabras de John M. Jonson (2002) que resumen esta idea:

Las entrevistas en profundidad raramente constituyen la única fuente de datos en la investigación. Más comúnmente, se usan en conjunción con los datos reunidos a través de avenidas tales como la experiencia vivida del entrevistador como miembro o participante en lo que se estudio, la observación naturalista, las entrevistas informales, los registros documentales, y la investigación de campo en equipo. En muchos casos, los investigadores usan entrevistas en profundidad como forma de comprobación de teorías que han formulado mediante la observación naturalista, para verificar independientemente (o triangular) el conocimiento ganado con la participación como miembros de lugares culturales particulares, o para explorar significados múltiples de o perspectivas sobre algunas acciones, sucesos o emplazamientos (2007, pp. 58-59).

Así pues, el diseño de la investigación adoptado se ha estructurado como se muestra en la siguiente tabla mediante 4 fases:

<i>Técnica de investigación cualitativa</i>			
Fase 1	1.Observación documental	1.1. Revisión y análisis de la bibliografía publicada en español y en inglés sobre la gestión del patrocinio, el	

⁸ Véase Alonso, 1994; Conde, 1996; Valles, 2007.

		patrocinio múltiple, la teoría de las relaciones y la teoría de las redes desde la perspectiva del patrocinio.	Análisis documental/textos ⁹ .
		1.2. Lectura en publicaciones diversas (libros, material técnico-profesional) sobre el campo a investigar.	
Fase 2	Entrevistas en profundidad. Fase 1: Prueba piloto		Análisis de contenido
Fase 3	Entrevistas en profundidad. Fase 2: Muestra seleccionada		Análisis de contenido
Fase 4	Resultados e interpretación de resultados		

Tabla 48: Diseño de la investigación. Técnicas de investigación cualitativa. Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Contexto de la Investigación. Formulación de Hipótesis y Objetivos

3.2.1.1. Hipótesis de partida

Nuestras hipótesis de partida quedarían formuladas como sigue:

Hipótesis general: En una propiedad deportiva apoyada por diferentes marcas, la existencia de relación entre éstas, reporta beneficios a todas las partes implicadas, especialmente, al patrocinado y a los patrocinadores.

⁹ Véase Anexo: Documento Análisis Entrevistas a Profesionales. Secuencialmente, el proceso se inicia con la observación documental (o análisis de textos, en la terminología de Ibáñez). De la literatura existente en torno a la gestión de patrocinio se extraerán, de forma heurística, algunas de las variables e indicadores que deben ser contrastados a través del análisis de contenido que se efectúe a las aportaciones de los profesionales a entrevistar, sometiéndolas posteriormente a la verificación mediante la producción primaria de datos con entrevistas individuales.

H1: Desde la perspectiva relacional y la teoría de red, se debe contemplar el proceso de gestión del patrocinio como relaciones y redes de relaciones entre las marcas patrocinadoras, no como compartimentos estancos que adquieren la categoría de colaboración de manera aislada como si fueran patrocinadores individuales y únicos.

H1a: Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya comunicación fluida entre ellas.

H1b: Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya compromiso entre las partes (patrocinado, patrocinadores, gestor).

H1c: Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando exista confianza entre los patrocinadores según los gestores.

H1d: Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando surjan tendencias oportunistas.

H2: El patrocinio deportivo gestionado desde el enfoque relacional es una herramienta útil a nivel operativo y estratégico, lo que ayudará a los gestores en cada fase del proceso de gestión, especialmente, a evaluar la cartera de patrocinios para un patrocinado y/o un patrocinador.

H3: Existen diferencias significativas entre la gestión del patrocinio individual y la del patrocinio múltiple, que afectan a los aspectos claves de la intervención de los profesionales/agencias y de los patrocinadores.

3.2.1.2. Objetivos del análisis

Nuestro objetivo básico es **averiguar cómo desarrollan los profesionales del patrocinio la gestión del patrocinio múltiple y si consideran que éste, con un enfoque relacional y/o de red, sería más beneficioso para todas las partes**, aportando a las propuestas de patrocinio un valor añadido.

En este sentido y desde un punto de vista cualitativo, a partir de las líneas de configuración de sus discursos, estableceremos y registraremos:

- Qué diferencias perciben entre la gestión de un patrocinio individual y la gestión de un patrocinio múltiple (fase por fase).
- Qué características consideran que deberían tener las marcas para compartir espacio en un mismo evento.
- Qué factores o variables se tienen que dar en el patrocinio múltiple para que se establezca relación entre los patrocinadores.
- Cómo valoran los profesionales la existencia de posibles relaciones entre los patrocinadores.

Partimos del planteamiento de que los modelos de gestión del patrocinio deberían considerar también la presencia de tantas marcas patrocinadoras como tiene el evento. Así pues, se procederá a **identificar los aspectos clave de la gestión en el patrocinio múltiple** (un patrocinado y varias marcas patrocinadoras), **estableciendo las similitudes y las diferencias del patrocinio múltiple** (con relaciones y sin relaciones¹⁰) **con el patrocinio individual o *single***.

A partir de los resultados extraídos, **definiremos el proceso de gestión** que los directores de marketing y gestores de eventos siguen ante un evento con múltiples marcas, con el objetivo de **generar un modelo de trabajo** que recoja los pasos o fases a seguir. Igualmente, procederemos a **diseñar un gráfico de**

¹⁰ En una operación de patrocinio puede haber relación o no entre las marcas participantes, esto es, que la existencia de un patrocinio múltiple no trae pareja la creación de vínculos, por lo que por medio del trabajo de campo se tratará de conocer cómo se actúa en un patrocinio múltiple, si de dan relaciones entre las marcas cómo y por quién se establecen, y si no, cuáles son las causas que provocan su ausencia.

relaciones y redes de relaciones que reproduzca la situación del mercado, según la perspectiva de los gestores.

3.2.2. Marco Teórico de la Investigación

Esta investigación se compone de la obtención de información de fuentes primarias y secundarias.

Nos referimos con fuentes secundarias a todos aquellos libros, artículos de prensa, noticias en Internet, etc., que traten la gestión del patrocinio deportivo y/o aludan directamente a ello, publicados recientemente (desde 2005 a la actualidad). Para ello se definieron los siguientes descriptores de búsqueda: patrocinio, gestor patrocinio, gestión de patrocinio, relación patrocinadores, relaciones en patrocinio, colaboración entre patrocinadores, copatrocinio, patrocinio múltiple y los correspondientes en lengua inglesa. Así, todos aquellos artículos, noticias, entrevistas, etc. que contuvieran estos descriptores, se recogieron y analizaron siguiendo el método de análisis de contenido.

Las fuentes primarias surgen del proceso de obtener las aportaciones directas de gestores, organizadores y asesores de patrocinio mediante la técnica de entrevistas en profundidad, las cuales se han desglosado mediante el análisis de contenido.

Como afirma Krippendorff:

El análisis de contenido ha llegado a ser un método científico capaz de ofrecer inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos. Más allá de su continuo compromiso con cuestiones psicológicas, sociológicas y políticas sustanciales, en los últimos ochenta años ha aumentado exponencialmente su interés por el uso de esta técnica y se ha procurado establecer criterios adecuados de validez. Consideramos que esto indica una madurez cada vez mayor (1990, p. 27).

El análisis de contenido nos permite investigar sobre la naturaleza del discurso de manera objetiva y sistemática. Este modelo teórico tiene el objetivo

principal de descomponer la estructura interna de los discursos de los profesionales de la gestión del patrocinio, pues como afirma el profesor Benavides (1991, p. 47):

La larga tradición establecida por el análisis lingüístico –con toda su intencionada abstracción del hablante y de la realidad-, la semiótica, el análisis del discurso, etc., parten de ciertos presupuestos similares... todos ellos otorgan al plano del emisor un papel preponderante en el análisis de los discursos

Los modelos de análisis de contenido cuyo fin prioritario es descifrar lo que dice el emisor como si se tratase del objeto único y válido, son apropiados para estudios que buscan aprovechar su capacidad explicativa. Pero deben evitar el caer en el error de extraer las palabras de su contexto, en la arbitrariedad subjetiva de su categorización, así como en otorgar primacía a lo cuantitativo sobre lo cualitativo en la interpretación de los resultados, según indica Bartolomé (1981).

Krippendorff define el análisis de contenido como “la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto” (1980, p. 28). Según este autor, este análisis sitúa al investigador respecto a la realidad estudiada en una triple perspectiva:

- Los datos tal y como se comunican al analista.
- El contexto de los datos.
- La forma en que el conocimiento del analista obliga a dividir la realidad.

El planteamiento teórico de esta investigación arranca de la idea de que se tiene que observar la realidad desde una noción donde la actuación lingüística permite atender a los procesos de interacción que se dan en la gestión de un proyecto de patrocinio.

Hay que considerar estas reflexiones a la hora de observar los contenidos y la estructura de los discursos de los entrevistados para no definir sólo los significados de los mismos, sino ir más allá, fijándonos en el origen de los discursos, donde se desarrollan los lugares de interlocución y definen los sujetos que hablan.

El aprendizaje lingüístico que se va a emplear nos remite a los mecanismos del comportamiento humano y a los actos lingüísticos asociados a él, siendo su principal foco de preocupación el significado.

Desde este punto de vista, **el concepto de discurso alude a todo el conjunto de frases y opiniones expresadas verbalmente por los representantes de agencias organizadoras, agencias gestores o consultoras y empresas intermediarias que han adquirido o se les han cedido los derechos comerciales y de comunicación de la propiedad deportiva para que los gestionen.** Así pues, el discurso se refiere a los propios sujetos que hablan, su formación y experiencia, y también a los propios lugares de interlocución, a partir de los cuales podemos comprender mejor la situación de análisis.

3.2.3. Metodología de trabajo y selección de la muestra.

3.2.3.1. Metodología

Muchas investigaciones previas a ésta sobre patrocinio deportivo han usado enfoques de carácter cuantitativo, centrándose en el qué (conclusiones, descripciones) más que en el cómo. Los resultados surgidos de estos trabajos han ayudado mucho a la comprensión del patrocinio, pero el qué debería ir acompañado de reflexiones que nos permitieran averiguar cómo usar dichos datos obtenidos, hasta incluso, cómo poder trabajar con el patrocinio para poder convertir el qué resultante en una realidad.

Mediante la elaboración de una investigación cualitativa, podremos recoger, analizar e interpretar información sobre el proceso que se sigue para gestionar el patrocinio de una actividad con múltiples marcas, ya que se trata de datos no mensurables. A través de este proceso podremos **entender el comportamiento que tienen los gestores y consultores de patrocinio deportivo con esta herramienta de comunicación.**

Brooks (1990) ya mostraba su preocupación ante esta cuestión y afirmaba que si llegáramos a entender qué conducía a las empresas a vincularse con

actividades deportivas mediante la figura del patrocinio, podríamos encontrar algunas claves para poder conseguir esas alianzas.

El cómo puede responderse mediante entrevistas en profundidad que nos pueden permitir tener una comprensión más holística del proceso de gestión que se sigue cuando hay más de una marca patrocinadora.

Como hemos plasmado en los ítems anteriores, la **metodología** seguida en este trabajo ha sido la **cualitativa**, que pese a las dificultades de su uso, se considera objetiva y válida. Permite disponer de marcos de orientación muy precisos que ayudan a alcanzar y ofrecer las hipótesis de trabajo de gran alcance explicativo.

Para realizar el trabajo de campo, vamos a emplear como referencia el trabajo de Chadwick y Thwaites (2005), mencionado en el apartado de la “Gestión del Patrocinio Comercial”, basado en el trabajo de Thwaites (1995), así como las aportaciones de Carlos Campos (1997) que basó su trabajo en Robinson, Faris y Wind (1967), Bradley (1991) y el de Irwin y Asimakopoulos (1992). El trabajo también toma como fundamento la literatura centrada en el estudio del patrocinio desde el Paradigma Relacional y la Teoría de Redes¹¹.

Thwaites creó un modelo compuesto por las 6 etapas vistas previamente¹². Mientras que Campos presentaba un modelo con 8 fases para el comprador (empresa – patrocinadora) y otro con sus sucesivos 8 apartados para el vendedor (organización deportiva, promotor/ agente o deportista).

El gráfico siguiente trata de esquematizar el sistema de gestión actual del patrocinio comercial en deporte, según Thwaites (1992):

¹¹ Véase Apartado 5.

¹² Véanse en el Apartado 3 Gestión del patrocinio deportivo. 2.3.1. Fases del proceso de gestión del Patrocinio deportivo los modelos presentados por Thwaites y el de Campos.

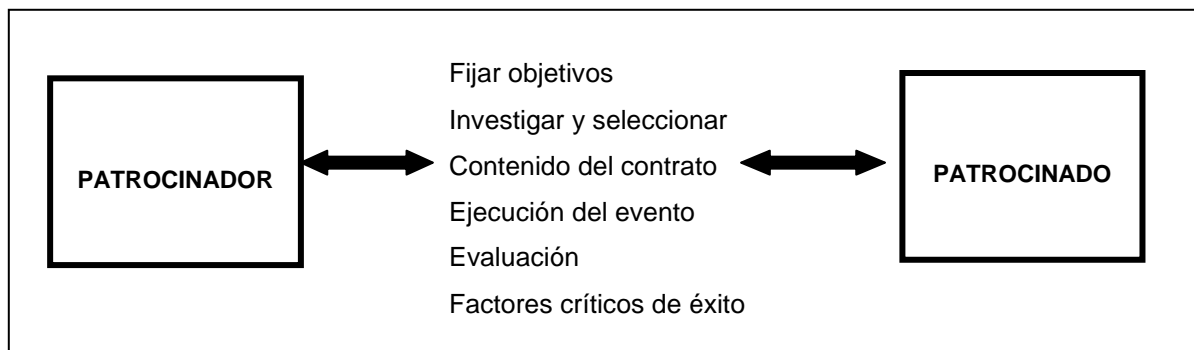


Gráfico 25: Pasos de la gestión del Patrocinio seguidos por el patrocinador y por el patrocinado.

Fuente: Modelo de Thwaites (1992).

En cambio, Carlos Campos (1997) consideró necesario que se adaptasen los pasos a seguir, teniendo en cuenta si se trata de un patrocinado o de un patrocinador.

3. Trabajo de Campo

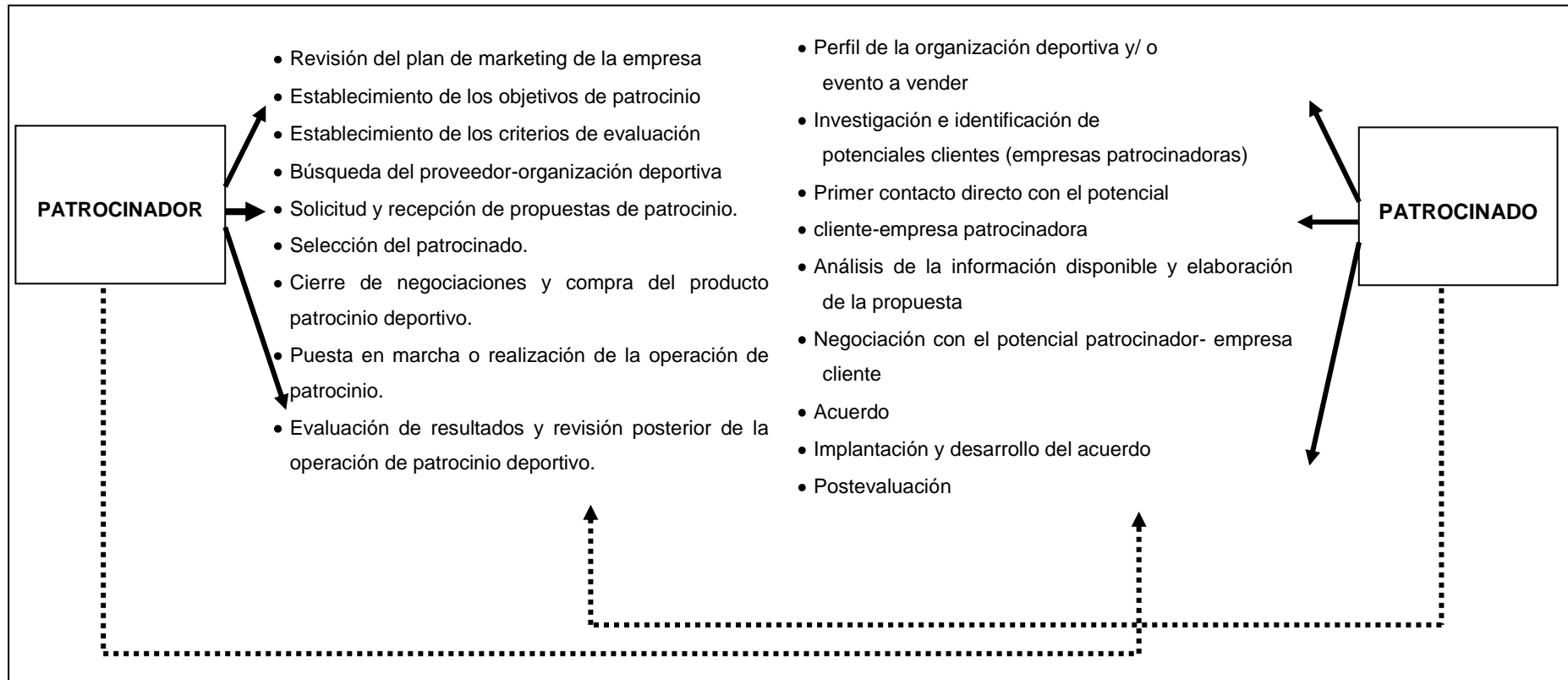


Gráfico 26: Pasos de gestión del Patrocinio a seguir por el patrocinador y por el patrocinado. Fuente: Elaboración a partir del Modelo Campos (1997).

Pero en ninguno de estos modelos se hace alusión a que la gestión del patrocinio deba considerarse una red de relaciones entre patrocinador y patrocinado, y que además, para que la operación de patrocinio aporte valor añadido, en cada fase del proceso de gestión se debiera tener en cuenta la existencia de todas las marcas participantes y la posibilidad de que entablasen vínculo entre ellas para beneficio de todos.

La investigación cualitativa se ha desarrollado por medio de entrevistas en profundidad a profesionales del marketing deportivo, concretamente, del patrocinio comercial en deporte.

Esta técnica nos permitió ahondar en el proceso de gestión del patrocinio para poder tener una comprensión holística. Como explicaba McCracken (1988) en su obra: *Culture and Consumption: new approaches to the symbolic character of consumer goods and activities*, la investigación de tipo cualitativo permite explicar qué hay detrás de las preguntas planteadas, dejándonos ver los supuestos que pueden llegar a enmascararse o no aflorar ante la observación. Por lo que consideramos esta perspectiva como la más adecuada para poder conocer y explicar los aspectos de gestión en patrocinio múltiple.

3.2.3.2. Selección de la muestra

Los análisis cualitativos estudian un individuo o una situación, unos pocos individuos o unas reducidas situaciones. No se pretende generalizar un aspecto sino profundizar en ese mismo aspecto. La orientación se enfoca hacia la sabiduría vertical.

El **muestreo no probabilístico**, tan útil y válido como el probabilístico es intencional, seleccionando las unidades de muestreo mediante muestreo **opinático**, es decir, la muestra se compone siguiendo un **criterio estratégico personal**: no sólo se consideraron aquellos con predisposición a participar, sino también los que fortuitamente surgían tras hablar con otros profesionales y

encajaban con el perfil de profesional a entrevistar, además de tratar que la muestra aportara calidad de la información consultada.

Para proceder a realizar la selección de entrevistados valoramos la existencia de varios criterios maestros para realizar el muestreo cualitativo. Citamos aquellos que Valles recoge en su obra de 2007 y explicamos el empleo para nuestra investigación:

- Competencia narrativa atribuida.
- Muestreo secuencial conceptualmente conducido.
- **Criterios muestrales de naturaleza práctica:** tratando que se respeten dos criterios fundamentales: la heterogeneidad y la economía.

Así pues, los criterios que se establecieron para elegir a los entrevistados fueron, principalmente, entrevistar a gestores, organizadores, asesores y consultores de patrocinio deportivo tanto para patrocinadores como para patrocinados,

- a) cuyo ámbito de trabajo era, principalmente, España.
- b) con experiencia al menos de 3 años en patrocinio deportivo.
- c) de eventos y/o acontecimientos con las siguientes características:
 - a. Periódicos (al menos que se celebren 1 vez cada año).
 - b. Nacionales o internacionales.
 - c. Donde participan equipos o clubes deportivos.
 - d. Se financian mediante la comercialización de diversos soportes publicitarios, la venta de los derechos en televisión y del patrocinio deportivo.

El motivo de mayor peso por el cual se eligió a esta muestra compuesta por profesionales nacionales, era el poder obtener información de la parte “neutra” en la transacción del patrocinio. Contemplamos como neutros a los gestores puesto que no están “influenciados” por la imperante necesidad de venta del producto del patrocinado, ávido de recursos para poder desarrollar su actividad; además, la perspectiva profesional del gestor, está menos contaminada por la ferviente devoción que el patrocinado tiene hacia lo que

hace, lo que le permite mostrarse más objetivo. Y está menos contagiado de las motivaciones y necesidades del patrocinador, aunque esto no significa que el gestor no las tenga en cuenta. El hecho de tenerlas presentes -tanto las del patrocinador, como las del patrocinado-, en toda su intermediación, le ayudará a elaborar una propuesta de patrocinio acorde y beneficiosa tanto para unos como para otros.

Tenemos que añadir que, debido a la selección de estos criterios, se complicó mucho nuestra labor, ya que la muestra estaba compuesta por individuos profesionales, con un nivel de exigencia y responsabilidad muy elevados, con agendas muy ocupadas, con limitaciones para dedicarnos tiempo y con suspicacias hacia este tipo de investigaciones. Señalar que, de los miembros que conformaron el listado inicial de la muestra se fueron reduciendo a medida que nos mostraban su imposibilidad de colaboración, de ahí la cantidad de entrevistados finales. Hay que resaltar también que detectamos que la inclusión de más unidades no aportaba más novedades, ya que la información comenzaba a ser repetitiva y poco novedosa.

La representatividad de la muestra está justificada en la medida en que no se adecua a operaciones cuantitativas, ni se limita al análisis del contenido clásico del *corpus*. Además, nuestro objetivo no era conseguir reunir una gran cantidad de aportaciones, sino obtener contribuciones de calidad para que nos pudieran aportar valor a la investigación.

La muestra está constituida, finalmente, por las siguientes entrevistas, ordenadas según su orden de realización¹³:

Fase 1: Prueba Piloto_

1. Consultor de Marketing deportivo.
2. Director de Investigación de Patrocinio Deportivo de una Agencia de Comunicación Multinacional con servicios plenos.

¹³ A todos los entrevistados se les explicó el objeto de la investigación y el uso de la información que nos facilitarían, garantizándoles **confidencialidad y anonimato** de aquello que se recogiese en cada intervención.

3. Director de Marketing y Comunicación de una Agencia de Comunicación de servicios plenos.
4. Director de Marketing de una Agencia de Publicidad y Consultor de Patrocinio deportivo.
5. Responsable de Comunicación de una Agencia multinacional de Marketing Deportivo.
6. Director de Patrocinio deportivo de Empresa privada.

Fase 2: Entrevistas en profundidad individuales, monotemáticas, no estructuradas_

1. Director de Marketing de Agencia con exclusividad de derechos de eventos mundiales.
2. Director General de Multinacional de Patrocinio.
3. Consejero Delegado de Empresa de organización de Eventos deportivos y gestión de Marketing deportivo.
4. *Global Managing Director* de Agencia de Marketing deportivo.
5. *Marketing and Sponsoring Manager*.
6. Director de Asesoría- Consultoría de Marketing deportivo.
7. *Account Manager* de Empresa Multinacional de Marketing deportivo.
8. Director Ejecutivo y Responsable de Cuentas con patrocinio de Agencia de Comunicación de servicios plenos.
9. Presidente de Agencia de Marketing deportivo.
10. Asesor Consultor de Marketing deportivo.
11. *Communication Manager* de Agencia de Patrocinio deportivo.
12. Director de finanzas y Responsable de los patrocinios de una Asociación sin ánimo de lucro fundada por entes públicos.
13. Director de Marca y Reputación Corporativa.
14. *Manager* en *Sponsorship* división de una Agencia Multinacional de servicios plenos.
15. Director General de Agencias de Marketing deportivo.
16. Miembro del área de Marketing y *Sponsorship* de Agencia de Marketing deportivo.
17. Gestor de Entidades y Eventos deportivos.
18. Consultor de Marketing deportivo.

19. Director General y Director de Patrocinio de Agencia de Patrocinio deportivo.
20. *General Manager* de Agencia de Organización y Explotación de derechos deportivos.
21. Responsable de Patrocinio de Eventos Internacionales.
22. Gestor de Patrocinio de Agencia Nacional de Patrocinios.
23. Jefe de Patrocinio de Agencia con exclusividad nacional de venta de Patrocinio deportivos y otros soportes publicitarios.
24. Asesor y Gestor de Patrocinios deportivos.
25. Asesor y Gestor de Patrocinios deportivos.

Una vez tomamos las decisiones sobre los tipos o perfiles de los entrevistados, nos planteamos 4 preguntas criterio que nos ayudaron a saber si la selección había sido correcta. Gorden (p. 196 y ss) las llama preguntas criterio y son las que se citan a continuación:

- a) ¿Quiénes tienen la información relevante?
- b) ¿Quiénes son más accesibles física y socialmente?
- c) ¿Quiénes están más dispuestos a informar?
- d) ¿Quiénes son más capaces de comunicar la información con precisión?

Las preguntas fueron respondidas y respaldaron positivamente la muestra de entrevistados. Sólo apuntar que, en casos muy puntuales¹⁴, se empleó la *estrategia o técnica de la bola de nieve* consistente en solicitar al entrevistado su colaboración para facilitarnos el contacto con otros entrevistados, entre los profesionales que conocían y encajaban con el perfil definido.

El género de documentos analizados son las entrevistas realizadas a estos profesionales vinculados en la gestión del patrocinio del panorama nacional.

3.3. Realización de las entrevistas

3.3.1. Recogida de información.

¹⁴ En situaciones esporádicas, fruto de la disponibilidad mostrada por el entrevistado, el entrevistador aprovechó la oportunidad para solicitar su ayuda.

En los estudios cualitativos destacan 3 técnicas para recoger los datos: la observación, **la entrevista en profundidad y la lectura de textos**. El procedimiento de recogida de información en las investigaciones de tipo cualitativo es la inspección de primera mano, lo que obliga al investigador a buscar el foco descriptivo y a estudiar la conducta de lo estudiado con la mayor cercanía posible.

Las técnicas cualitativas tienden a profundizar en el sentido de las situaciones y el significado que los individuos les atribuyen, por lo que los investigadores suelen perseguir más la “proyección” en las observaciones y el “lenguaje analógico” cuando realiza las entrevistas, según Ruiz Olabuénaga. Por tanto, hay dos modos de recogida de información para este autor: directa o soterrada¹⁵, en las técnicas expuestas:

	OBSERVACIÓN	ENTREVISTA	LECTURA
Directa	Contemplación	Conceptos	Comprensión
Soterrada ¹⁶	Proyección	Analogías	Palimpsesto ¹⁷

Tabla 49: Modos de recogida de información. Fuente: Ruiz Olabuénaga, 2003, p. 75.

La conversación conceptual, conocida como **entrevista en profundidad**, se caracteriza por ser una conversación sistemática donde el investigador, mediante una técnica mayéutica, esto es, mediante preguntas, busca que el entrevistado reproduzca oralmente la realidad social tal y como se produce y éste la percibe. La modalidad **abierta y no estructurada**, practicada por la escuela constructivista, es la que consiste en que el entrevistador crea la situación de la entrevista, donde tienen sentido las respuestas obtenidas y tienen que interpretarse como episodios interaccionales.

Ruiz Olabuénaga la entiende como:

¹⁵ Participan de la persuasión y de la subconsciencia.

¹⁶ Cuando se habla de soterrada en la obra de Ruiz Olabuénaga se refiere a la lectura latente o interpretación de información implícita.

¹⁷ Según la primera acepción de la RAE se entiende como tal a: “Manuscrito antiguo que conserva huellas de una escritura anterior borrada artificialmente”. En el campo de la investigación cualitativa se denomina Palimpsesto al “análisis de contenido proyectado fuera del propio texto” (Ruiz Olabuénaga, p. 76).

Técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales (p. 165).

Y dice más:

Implica siempre un proceso de comunicación, en el transcurso del cual, ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influir mutuamente, tanto consciente como inconscientemente (p. 165).

Taylor y Bogdan (Taylor, S.; Bogdan, R.) la entienden como:

Encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias vidas (1986, p.101).

Castillo recoge la aportación que Web y Web realizaron en 1965 sobre qué entendían por entrevista:

Instrumento de investigación sociológica, entendemos algo más que las charlas preliminares y la cordialidad social que forma parte de la, digamos, antecámara para la obtención de documentación de y de oportunidades para la observación personal de los procesos. La entrevista en sentido científico es el interrogatorio cualificado a un testigo relevante sobre hechos de su experiencia personal. Puesto que el informante no se halla coaccionado, el entrevistador tendrá que escuchar comprensivamente muchas cosas que no son pruebas, ya sean opiniones personales, tradiciones y rumores sobre hechos, todo lo cual puede ser útil para sugerir nuevas fuentes de investigación y revelar sesgos. Pero la principal utilidad de la entrevista consiste en averiguar la visión sobre los hechos de la persona entrevistada (Castillo, 2001, p. 35).

Así pues, el uso de entrevistas en profundidad se traduce en la obtención de descripciones densas sobre el tema a investigar.

Lo importante es poder **recoger la experiencia personal que pueda manifestar el entrevistado como informante.**

Luís E. Alonso (1994, p. 227) considera que las entrevistas están a medio camino entre la conducta, lo que denomina “el orden del hacer” y la lingüística, el “orden del decir”. Es tan importante qué se dice, los hechos contados, como la manera de contarlos.

Existen 3 tipos de entrevistas:

- 1) Las **entrevistas sostenidas con un solo individuo** o con un grupo de personas.
- 2) Las entrevistas que cubren un amplio espectro de temas o las **monotemáticas**.
- 3) Las entrevistas dirigidas (estructurada) en las que el actor lleva la iniciativa de la conversación o aquellas en la que el entrevistador sigue un esquema general y flexible de preguntas (**no estructurada**).

Los motivos por los cuales se decidió elegir la modalidad de **entrevistas individuales, no directivas, monotemáticas, no estructuradas** fueron principalmente la dificultad de poder reunir en grupo a los entrevistados, ya que éstos procedían de diferentes puntos de España y sus agendas estaban muy ocupadas para poder hacer coincidir fechas idóneas para participar en la investigación. Por lo que el entrevistador era la pieza flexible que se desplazaba según cuando se llegaba a un acuerdo para efectuar la entrevista. Además, se diseñó de manera no estructurada porque se buscaba comprender cómo se realizaba la gestión del patrocinio con varias marcas y se esperaba que la respuesta obtenida fuese subjetiva y sincera, fruto de la conversación “controlada” y sistemática mantenida por ambas partes.

Las cuestiones de investigación, ya planteados en los objetivos e hipótesis definidas las hemos traducido en preguntas que nos han permitido elaborar un guión orientativo sobre las áreas a preguntar dentro de la gestión del patrocinio. La fase de la prueba piloto nos permitió reformular ciertas preguntas que trataron de dar respuesta al verdadero objetivo del trabajo, por ello, las cuestiones previas sufrieron ciertos cambios.

Se tuvieron en cuenta los 3 procesos que se interrelacionan e influyen mutuamente durante la entrevista:

- a) El proceso social de interacción interpersonal.
- b) El proceso técnico de recogida de información.
- c) El proceso instrumental de conservar la información, grabando la conversación.

Tras cada entrevista, se procedía a la transcripción de su contenido.

El trabajo de campo se dividió en **dos fases**:

- Fase 1: **Prueba piloto**

Preguntas abiertas generales sobre la gestión del patrocinio y las relaciones que se establecen o deberían establecer entre las marcas, pasadas vía telefónica y/o vía e-mail a 6 entrevistados. Esta prueba piloto nos permitió redefinir preguntas y ampliar cuestiones, que en la Fase 2 se incluyeron en el guión de las entrevistas en profundidad.

En esta primera etapa del proceso se emplearon 4 preguntas genéricas abiertas que se pasaron a 6 profesionales con el fin de que ayudaran a perfilar mejor el objeto de estudio y las cuestiones que formarían la segunda etapa. Así pues, en la fase de la prueba piloto se formularon las siguientes cuestiones:

1.- ¿Considera que la gestión del patrocinio único *versus* múltiple presenta diferencias? ¿En qué aspectos? (Valoración: demasiado general. Necesidad: concretar para conocer cómo cambia fase por fase del proceso de patrocinio).

2.- ¿Qué características deben tener las marcas que están presentes en un mismo evento?

3.- ¿Considera que deben establecerse relaciones entre las marcas patrocinadoras? (Valoración: demasiado concreta. Necesidad: ampliarla con el fin de conocer, espontáneamente por parte del entrevistado, qué tipo de relaciones se establecen en el patrocinio y quiénes son sus protagonistas).

4.- ¿Cómo valora la existencia de varias marcas en un mismo patrocinio? (Valoración: adecuada, pero centrada más en el patrocinio múltiple. Necesidad: conocer cómo encaja en el mercado español el enfoque relacional en el patrocinio).

De estas preguntas abiertas base, surgieron aspectos no considerados en un inicio pero interesantes a incluir en la siguiente fase.

Para recabar esta información se procedió al envío vía *e-mail* de las preguntas abiertas a los directores de marketing, consultores, asesores o gestores de patrocinio de agencias especializadas o al área concreta de una agencia de servicios plenos, tras su aceptación de colaborar. Pasados unos días, cada profesional devolvía las preguntas contestadas o concertábamos una cita vía telefónica o *skype*. Los resultados de este paso condujeron al diseño de las preguntas a realizar mediante la técnica de la entrevista en profundidad. Una vez finalizada la batería de preguntas, se las volvimos a enviar a los participantes de la prueba piloto para que nos dieran su opinión sobre la estructura y formulación.

- Fase 2: **Entrevistas en profundidad individuales, monotemáticas, no estructuradas.**

De los resultados de las preguntas de la fase 1, y de los presentados por Thwaites (1992), Campos (1997) y Chadwick y Thwaites (2005), que marcan los campos principales a investigar, se elaboró el guión de entrevista que se ha presentado en los párrafos anteriores.

El proceso seguido para la entrevista en profundidad fue:

1. Elaboración del guión:
 - a. Se establecieron las preguntas y su longitud.
 - b. Se plantearon las preguntas para poder obtener respuestas explicativas.

2. Fase introductoria:
 - a. Mediante una llamada de teléfono y/o *e-mail* se solicitaba la colaboración de los entrevistados y se le explicaba detalladamente cuál era la finalidad de la entrevista y qué uso se iba a realizar de la información obtenida.
 - b. A todos ellos se les garantizó confidencialidad y anonimato de las respuestas.

3. Desarrollo

- a. Se iniciaba la entrevista con aspectos más generales sobre el patrocinio.
- b. A medida que iba transcurriendo la entrevista, se aprovechaban respuestas dadas por el entrevistado para conseguir coherencia en el conjunto y obtener respuestas a todas nuestras cuestiones.
- c. Los entrevistados expresaban verbalmente una serie de valoraciones, significaciones y experiencias en relación a la gestión del patrocinio, comparando cuando hay una única marca *versus* cuando hay más de una.

La duración de las entrevistas variaba de un entrevistado a otro. Todo dependía del grado de implicación y de las aportaciones extras que realizaran, por lo que rondaron entre los 45 minutos y las 2,30 horas.

Las entrevistas se concertaron y fueron realizadas durante el periodo de tiempo comprendido entre noviembre de 2010 y mayo de 2011. Para poder contactar con los profesionales entrevistados se emplearon diferentes medios, entre los que se incluyen: llamadas telefónicas a la empresa, envío de *e-mails* a su cuenta de correo electrónico profesional, *e-mails* a través de redes sociales a las que pertenecían, etc.

En el desarrollo de las entrevistas se partía del guión base presentado. Queremos hacer hincapié en que el fin de este instrumento de trabajo no era acotar el territorio del discurso, sino guiarlo, puesto que la gestión del patrocinio abarca muchos puntos y aspectos a tratar. Según cada entrevista, el guión de preguntas sufrió modificaciones en su orden, puesto que el entrevistado podía contestar a alguna de las preguntas antes de que se le elaborasen. O en caso de que no tuviera conocimiento con respecto a alguna de ellas, se eliminaban algunas preguntas relacionadas.

El instrumento definitivo presentaba el siguiente contenido:

0. Introducción

- Presentación de la investigación y garantía de anonimato.
- Estudios y trayectoria profesional.
- Otros aspectos.

1. Gestión del patrocinio deportivo en España: cómo se efectúa, responsables, calificación, elementos a destacar.
2. Comparación entre la gestión del patrocinio individual *versus* patrocinio múltiple fase por fase.

En el caso de que no entrasen en detalles, es decir, que no establecieran las distinciones fase por fase y paso por paso, se les reconducía a cada una de ellas.

Fase por fase:

Fase I:

- Actitud ante el patrocinio con múltiples marcas.
- Tipo de gestión.

Fase II:

- Valoración de las necesidades.
 - i. Investigar, toma de decisión.
- Gestión:
 - ii. Fijar objetivos.
 - iii. Seleccionar.
 - iv. Negociación y/o renegociación
 - v. Contrato.
 - vi. Ejecución del evento.
 - vii. Evaluación.

3. Características de las marcas para compartir espacio en un mismo evento.
4. Existencia o no de relaciones en patrocinio. ¿De qué tipo?
5. Factores o variables para que establezcan relación entre los patrocinadores.
6. Valoración existencia de posibles relaciones en el patrocinio y entre los patrocinadores.

Aclarar que la pregunta primera a la que se sometían los profesionales se estructuró en 6 secciones correspondientes a las fases de gestión que se siguen en patrocinio (desde la captación a la evaluación de los resultados, pasando por la selección del patrocinador o el patrocinado, llegando a un acuerdo, elaborando el contrato y ejecutándolo) comparando el proceso cuando se trabaja con una marca *versus* cuando hay varias, tratando de examinar qué tipo de relaciones se establecían entre las firmas.

3.3.2. Tratamiento e interpretación de los resultados.

Para analizar las entrevistas de nuestro *corpus*, recurrimos a la *teoría del discurso*, concretamente al *análisis de contenido*. Los discursos en su construcción interna, responden a una organización coherente de los temas que desarrollan. El tópico del discurso está presente a lo largo de él, caracterizado por concentrar toda la información del texto antes de su segmentación en secuencias sentenciales al nivel de la estructura de superficie. Desde esta perspectiva, la información más interesante del discurso debe responder a una organización macroestructural, es decir, se trata de un desarrollo transformativo, jerarquizado y coherente de un tópico del discurso, según Petöfi y García Berrio (1978).

El análisis de contenido es una técnica para “leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos [escritos]” (Ruiz Olabuénaga, p. 192.) y se emplea como instrumento de recogida de información y de análisis de ésta. Al realizar esta operación hay que considerar tanto el sentido manifiesto como el latente del texto¹⁸.

¹⁸ Un texto comprende, al menos, 5 bloques de información: 1) la que se refiere al propio contenido; 2) la que se refiere al emisor o autor del texto –no se percibe la misma sensibilidad al hablar del campo del deporte a aquellos gestores o asesores de patrocinio cuyo perfil es de deportista, empresario, abogado, publicitario o procedente de cualquier otra carrera o experiencia profesional-; 3) la que se refiere al destinatario u objeto de texto; 4) la que se refiere a los códigos utilizados; 5) la que se refiere a los canales del texto.

En Denzin y Lincoln se referencian los enfoques del análisis de textos que presentan Manning y Cullum-Swam (cap. 29). Son 3 y procedemos a citarlos:

a) Análisis cuantitativo de los *Mass Media* y, concretamente, de la prensa diaria. Un análisis orientado al estudio de los temas, ideas o sujetos contenidos en el texto que pasan a ser aislados, contados, relacionados en su presencia dentro del texto y, finalmente, interpretados.

b) Análisis unido a la tradición semiótica y la crítica literaria orientada al análisis estructural del lenguaje.

c) **Enfoque narrativo**, de metodología cualitativa, que analiza el contenido del discurso y se basa en los postulados de la escuela del postmodernismo y del constructivismo. La labor de interpretación del discurso es más importante que la del recuento o la asociación estadística de los elementos del lenguaje.

Además de considerar qué enfoque tener en cuenta para desarrollar el análisis de textos, tenemos que conocer las modalidades de análisis de contenido:

- Cuantitativo versus cualitativo.
- **Exploratorio** versus confirmatorio: el primero cuando el investigador quiere explorar unos datos; el segundo cuando se quiere verificar una hipótesis concreta sobre datos conocidos.
- Directo versus **indirecto**: siendo el directo cuando se considera sólo el contenido manifiesto en el texto, y el indirecto cuando el investigador busca captar el mensaje que ha querido transmitir el autor/ emisor.

Como explica Ruiz Olabuénaga, cuando se efectúa la lectura de un texto¹⁹ se puede hacer de dos modos: directamente, mediante la comprensión y de manera soterrada, palimpsesto. En este trabajo la **lectura será indirecta**.

¹⁹ Los textos pueden ser: a) un texto propio o ajeno –en este trabajo de investigación el análisis de contenido se efectuará tanto a un texto propio fruto de las entrevistas grabadas a los profesionales cuestionados mediante las entrevistas en profundidad, así como textos ajenos actuales que tratan aspectos importantes sobre la gestión del patrocinio-; b) un texto espontáneo o preparado previamente y orientado para su análisis; c) un documento o una ficha.

La comprensión es entendida como: “aquel método de recoger información en el que la realidad social es entendida como un texto contextualizado en el que puede descubrirse un sistema gramatical, un soporte léxico y un conjunto de significados” (2003, p. 76).

Así, en cada entrevista realizamos una distribución de 6 bloques temáticos, consiguiendo unas macro-estructuras²⁰ locales. Se reconstruyeron y seleccionaron los elementos relevantes de la micro-información, obteniendo una macro-proposición que englobó los detalles de esta micro-información. En el siguiente paso se eliminaron los elementos irrelevantes, lo que nos permitió reunir todos los elementos pertinentes en una proposición general. Y para ello empleamos las 4 macroreglas²¹ que T. A. van Dijk distingue: construcción, integración, supresión y generalización.

La **construcción** es la macroregla que permite construir de una secuencia de proposiciones una nueva; el concepto que resume la secuencia no necesariamente tiene que estar presente en el texto, porque forma parte del conocimiento del investigador del mundo y del objeto que se esté tratando.

La **integración** proporciona al investigador la posibilidad de resumir el tópico del discurso en una macro-proposición. La manera de proceder es integrando en una proposición única aquellas proposiciones de una secuencia, ya que cada una de ellas es una condición normal, una componente normal o una consecuencia normal para aquella.

La **supresión u omisión** elimina la información que no es necesaria para interpretar el tópico del discurso, por lo tanto, no figurará en la formulación del resumen o macroestructura del texto.

²⁰ El lingüista holandés T. A. van Dijk (1977) entiende por macro-estructura el contenido semántico que resume el sentido del texto.

²¹ Las macrorreglas textuales son las operaciones cognitivas que realiza el lector con el fin de extraer la información relevante de un texto y poder así formular el tema del que trata. Van Dijk las acuñó con el objetivo de describir las reglas que se aplican al conjunto de proposiciones que forman un texto para obtener su macroestructura.

La **generalización** descarta las características particulares del texto, extrayendo aquello que es común que constituye el tema del discurso o macroestructura a partir de la generalización.

Los 6 bloques temáticos quedaron distribuidos como sigue:

1. Gestión del Patrocinio en España.
2. Comparación gestión del patrocinio una marca versus múltiples:
 - a. Fijar objetivos
 - b. Investigar y seleccionar
 - c. Elaborar contenidos de contrato
 - d. Ejecutar el patrocinio
 - e. Evaluar resultados²²
3. Características de las marcas que comparten mismo patrocinio.
4. Existencia o no de relaciones entre las marcas.
5. Factores o variables para que se establezcan relaciones entre las marcas de un mismo patrocinio.
6. Valoración profesional sobre la existencia de relaciones en patrocinio.

3.4. Análisis de Contenido de las entrevistas.

En esta sección hemos efectuado el análisis de contenido de la Fase 2: prueba piloto y de la Fase 3: Entrevistas en profundidad individuales, monotemáticas, no estructuradas.

Antes de exponer el trabajo analizado, procedemos a realizar algunas aclaraciones relacionadas con términos, símbolos e interpretaciones.

3.4.1. Aclaraciones términos

3.4.1.1. Niveles y categorías de patrocinio_

²² Para extraer estos 5 sub-bloques dentro del bloque 2, nos basamos en los apartados agrupados por Chadwick y Thwaites (2005) en su estudio sobre la gestión de programas de patrocinio deportivo en el fútbol inglés.

A lo largo de las entrevistas, los entrevistados hablan de niveles y categorías de patrocinio, en ocasiones como términos sinónimos, en ocasiones refiriéndose a aspectos distintos. En este trabajo se entenderá por **categoría de patrocinio** a la parcela adquirida por parte de cada marca en el programa de patrocinio. Mientras que nos referiremos a los **niveles de patrocinio** a los patrocinios que pueden convivir en un acontecimiento, gestionados independientemente por gestores, consultores o patrocinados distintos, a través de los cuales consiguen el apoyo de anunciantes, los cuales pueden encontrar –en ocasiones– a empresas de la competencia en un nivel distinto. Por ejemplo: dentro de una competición podemos encontrar 3 niveles de patrocinio: nivel de patrocinio de la competición, es el caso de BBVA con la Liga de Fútbol Profesional Española; nivel de patrocinio del equipo, patrocinadores del F.C. Barcelona; nivel jugador, patrocinadores individuales de un jugador del primer equipo del F.C. Barcelona.

Gestor

Normalmente, el término gestor en el ámbito deportivo se atribuye a aquel profesional que se encarga de coordinar a los distintos agentes que se dan en la realidad físico-deportiva y de conseguir los objetivos marcados por la entidad deportiva que representa. Según Celma (2000)²³ en la ponencia “Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro” define que las funciones principales del gestor municipal deben ser: conjugar políticas; marcar la misión del servicio público; poseer el conocimiento sobre la administración; definir las pautas de atención al usuario “cliente; desarrollar presupuestos; elaborar la política de RR.HH.; aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación; Elaborar políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético, relaciones públicas y establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros. Y es dentro de esta última función donde podríamos incluir la comercialización del patrocinio.

En numerosas ocasiones, todas estas labores son desempeñadas por la misma persona, sin apoyo de más personal, lo que conlleva a que el gestor

²³ Celma, J. (2000). “Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro”. Revista Agua-Gestión SEAEINFO. Nº 49. Barcelona.

deportivo tenga que delegar en un gestor profesional especializado en operaciones de patrocinio deportivo, o bien, en una agencia de comunicación especializada en este ámbito. En caso de disponer de suficientes recursos humanos internamente, el gestor deportivo podrá encargarse de la gestión del patrocinio, pudiendo delegar ciertas partes del proceso a una agencia de comunicación o a una empresa de investigación de mercados.

Así pues, un gestor de patrocinio tal y como se ha expuesto en el trabajo de investigación puede ser:

- Miembro de la propiedad patrocinada.
- Profesional no perteneciente a la propiedad patrocinada, contratada por ésta:
 - Miembro de una agencia de comunicación.
 - Miembro de una agencia especializada en gestión del patrocinio deportivo.
 - Profesional independiente especializado en la gestión del patrocinio deportivo.
 - Organizador y/o promotor.

En la literatura sobre la gestión deportiva, en concreto, y el marketing deportivo, en general, encontramos que Carlos Campo emplea como sinónimos el término gestor deportivo y gestor de operaciones de patrocinio deportivo²⁴.

Promotor

Según la RAE, el promotor es: “aquel que promueve algo, haciendo las diligencias conducentes para su logro”²⁵. Si concretamos en el campo de investigación que nos concierne, encontramos al promotor de proyectos de patrocinio deportivo, el cual se encarga de originar nuevos proyectos de patrocinio, comercializarlos y gestionarlos. Aunque no siempre es así, pues un promotor puede actuar como socio y parte del proyecto originado y canalizar la gestión del patrocinio en terceros (agencia especializada, agencia de comunicación, gestor, etc.). Cuando es así, el promotor colabora económicamente y suele tener poder de decisión sobre el proyecto.

²⁴ Campos, C. (2000). “Cómo entablar una relación de patrocinio”. *Efdeportes.com revista Digital* Buenos Aires, 5, 21, p. 2, Mayo 2000. Buenos Aires: Argentina.


²⁵ RAE (2011). Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. (22ª ed). Disponible en: www.rae.es.


Michael Desbordes y Julien Falgoux²⁶ (2006, p. 33) distinguen entre varias funciones, entre las que encontramos: al gestor publicitario (entendido en este trabajo como el gestor del patrocinio deportivo), al promotor o productor y al organizador.


El **promotor o productor** es para ellos aquel que cuenta con los derechos de organización de un evento. Suele responsabilizarse del tema financiero y, por regla general, obtiene la comercialización local y la taquilla conseguida en el evento. Mientras que el **organizador**, cuyo *rol* puede coincidir con el promotor, es un proveedor técnico que adquiere una cantidad fija acordada, comisiones si realiza la gestión publicitaria o un margen de producción cuando se le confía un presupuesto global por el evento. Desbordes y Falgoux hacen hincapié en que esta figura no hay que confundirla con la competición propiamente dicha.


²⁶ Desbordes, M.; Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. Barcelona: Inde, Gestión y deporte.


3.4.1.2. Aclaraciones lectura del Gráfico de Relaciones: Interpretación de los símbolos empleados.

 Contacto de un ente con otro para solicitar sus servicios, su colaboración, su apoyo...


 Relación entre las partes: activación conjunta, acciones compartidas. Pueden ser promovidas entre las marcas patrocinadoras, por parte del gestor, o por iniciativa de una marca que requiere la intermediación del gestor para entablarla con otra firma.


 Gestión de doble dirección del gestor con los patrocinadores, signo de su preocupación por los anunciantes.


 Exclusividad de sector.


 Marcas que son competencia de otras, situadas, normalmente, en un nivel distinto (inferior o superior).


 Relación del gestor con otro gestor o un patrocinador de nivel distinto.

 Área que representa las características de los patrocinadores (propiedades, necesidades, valores de imagen, etc.) comunes con las del patrocinado (convergentes).

 Área que representa las características del patrocinado (propiedades, necesidades, valores de imagen, etc.) comunes con las de los patrocinadores (convergentes).

 Acciones de comunicación u organización de eventos, organizadas por el patrocinado y/o el gestor de éste, que fomentan el encuentro entre los patrocinadores (pueden darse tanto dentro del programa de patrocinio, como fuera de éste, como parte que complementa pero gestionada independientemente, por lo que puede ser aprovechado por los patrocinadores actuales del patrocinado o por potenciales.

 Suma o Colaboración entre dos marcas tras la participación en acciones conjuntas de activación del patrocinio, por iniciativa propia, del gestor o por parte de una de las marcas. Su suma suele ser puntual y surge ocasionalmente.

 La Unión de patrocinadores, conduce a la consecución de objetivos comunes, y a su vez, unos objetivos comunes en varios patrocinadores pueden desencadenar en una unión de marcas, que se unen porque tienen aspectos

en común y su colaboración es completa, verdadera, intencionada y planificada.

3.4.1.3. Aclaraciones e Indicaciones para interpretar el Gráfico de las Funciones del Gestor en el Patrocinio Múltiple.

- **Transparente:** el gestor no debe ocultar información a los patrocinadores. Debe ser claro, profesional, compartir la información precisa y justa para que los patrocinadores confíen en su gestión, es decir, que un gestor transparente no tiene que ir desvelando las estrategias y objetivos de todos los anunciantes involucrados, si no respetar la privacidad de cada firma y no tratar de engañarla en ninguna parte del proceso.

- **Ejecutor:** llamamos así a aquel gestor que se encarga de explotar el patrocinio junto al patrocinador y/o su agencia de comunicación o especializada en patrocinio.

- **Comunicador:** el gestor debe tener la habilidad para sintonizar e interactuar continuamente con el patrocinado y con cada marca para que de esta relación puedan surgir mejores resultados. De sus conversaciones pueden surgir proyectos de gran interés que enriquezcan su vínculo y aporten al patrocinio un valor añadido.

- **Informador:** el gestor tiene que transmitir a las marcas involucradas en el patrocinio los avances y los progresos de la gestión, como por ejemplo: qué nuevas incorporaciones (de patrocinadoras) se han producido, a qué sectores pertenecen, resultados de ediciones anteriores, iniciativas con éxito de ediciones anteriores, etc.

- **Comercial:** es aquel gestor que además de estudiar cuáles son las necesidades del patrocinado y de los potenciales patrocinadores, adaptar el proyecto que representa a éstas y estructurar el programa de patrocinio, se encarga de venderlo a los anunciantes que ha considerado idóneos para que actúen como patrocinadores.

- **Educador:** es aquel gestor que mientras desempeña su labor, inicia un rol lúdico formativo de cara al patrocinado y/o al potencial patrocinador, enseñándoles las ventajas e inconvenientes de elaborar cierta gestión del patrocinio.

- **Asesor:** asesorar debería ser una labor inherente al gestor, el cual, debería guiar durante todo el proceso al patrocinador. Su fin principal es que éste obtuviese el máximo nivel de satisfacción con respecto al patrocinio, por lo que aprovecharse de la experiencia del gestor puede ayudar a su consecución. El problema al que se enfrenta el gestor en el mercado español es la falta de conciencia por parte de los anunciantes con respecto a esta acción, pues la tendencia es no dejarse asesorar, adquirir el programa de patrocinio y actuar independientemente del gestor por la falta de confianza que despierta en ellos.

- **Colaborador:** gestor y patrocinadores trabajarían como compañeros durante todo el proceso, ayudándose para la obtención del beneficio mutuo.

- **Negociador:** el gestor tiene que estructurar la propuesta de patrocinio en base a unos criterios y ofrecérsela a cada potencial patrocinador tratando de que culmine con la venta completa del patrocinio. Tendrá que convenir con cada marca, analizando su situación y ofreciéndole aquello más acorde para ésta, adaptándose, siendo flexible.

- **Flexible:** el gestor de hoy en día tiene adaptarse a la situación del mercado, de las características del patrocinado y a las del patrocinador, para que el proyecto que representa sea susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias, pero sin perder la identidad originaria de éste.

- **Controlador:** forma parte de las funciones de muchos gestores el tener que orientar, regular y vigilar para que ninguna marca –especialmente de entre las situadas en la misma categoría- sobresalga sobre el resto, y menos aún, sobre las situadas en categorías superiores.

- **Proactivo:** el gestor que actúa reactivo plantea actividades, acciones, proyectos, etc. adelantándose a las necesidades del patrocinador. Se caracteriza por tener él la iniciativa y proponerla a la marca o marcas afectadas por su idea.

- **Reactivo:** un gestor reactivo es el que responde ante las sugerencias de uno o más patrocinadores. La iniciativa es continuada por él, no iniciada por él.

- **Polivante:** es el gestor que trabaja para el patrocinado, es decir, efectúa su gestión del patrocinio, pero mira por el beneficio del patrocinador también.

- **Profesional:** un gestor profesional es aquel que no sólo se encarga de vender la propuesta, si no que se implica e integra en ella para que todas las partes (él mismo, el patrocinado y el patrocinador) obtengan un beneficio a largo plazo.

- **Estratega:** el gestor se encarga de definir una estrategia para comercializar el patrocinio, pero a su vez, se preocupa de integrar la estrategia de cada marca en el patrocinio propuesto.

- **Receptivo:** esta actitud viene de la mano, en numerosas ocasiones, de la flexibilidad, es decir, que el gestor suele tener una mayor disposición a esperar, pero al mismo tiempo a hacer frente, con ánimo de facilitar aquello que necesita(n) el patrocinador y/o el patrocinado.

- **Analista:** el análisis forma parte la labor de un estratega, por lo que tendría que ser inherente a la función del gestor profesional. Estudio y análisis del patrocinado, de sus características y de sus necesidades, análisis del mercado para adaptarse a él sin efectuar una gestión miope, análisis del potencial patrocinador, análisis de las convergencias, análisis de las sinergias, etc.

- **Facilitador o Abastecedor:** siguiendo la acepción que la RAE efectúa de este adjetivo, podríamos decir que ser facilitador es sinónimo de ser asesor, ya que se entiende como tal a aquella persona que se desempeña como instructor u orientador, lo que podría llegar a encajar en la definición de asesor, pero vamos más allá con esta función, pues con facilitador el gestor trata de instruir y de conseguir aquello que el patrocinado y/o el patrocinador precisan.

- **Reputado:** el gestor tiene que ser reconocido, dentro del sector, como experto y profesional en su profesión.

- **Observador:** el gestor tiene que vigilar el patrocinio que se desempeña en otros niveles que puedan llegar a afectar a los patrocinadores del nivel que él maneja.

Las entrevistas y su análisis se han ordenado según su orden de realización.

3.5.- Referencias bibliográficas.

- Alberich, T. (2000). "Perspectivas de la investigación social". En: *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía/1*, pp. 59-72. El viejo Topo. España.
- Chadwick, S. (2004) Determinants of commitment in the professional football club/shirt sponsorship dyad. Tesis Doctoral no publicada. University de Leeds.
- Chadwick, S.; Thwaites, D. (2004). "Advances in the management of sport sponsorship: fact or fiction? Evidence from English professional soccer". *Journal of General Management*, 30, (1), pp. 39-60.
- Cornwell, T.B.; Maignan, I. (1998). "An international review of sponsorship research". *Journal of Advertising*, 27, 1, pp. 1-21.
- García Ferrando, M.; Ibáñez, J.; Alvira, F. (Comp.). (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Hoek, J (1998). "Sponsorship: An evaluation of management". *Marketing Bulletin*, 10, pp. 1-10.
- Hoek, J. (1999). "Sponsorship: An evaluation of management assumptions and practices". *Marketing Bulletin*, 10, pp. 1-10.
- Ibáñez J. (1986). *Más allá de la sociología. El Grupo de Discusión: teoría y crítica*. Madrid: Siglo XXI.
- Mason, D. (1999). "What is the sports product and who buys it? The Marketing of professional sports leagues". *European Journal of Marketing*, 33, (3/4), pp. 402-418.
- Olkkonen, R.; Tikkanen, H.; Alajoutsijärvi, K. (2000). "Sponsorship as relationships and networks: implications for research", *Corporate Communications: An International Journal*, 5, (1), pp.12 – 19.
- Olkkonen, R. (2001). "Case Study: The network approach to international sport sponsorship Arrangement". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16, (4), pp. 309-329.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto. 3ª Edic.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Paraninfo.
- Speed, R.; Thompson, P. (2000). "Determinants of Sport Sponsorship response". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (2), pp. 226-238.
- Valles, M. (2007). *Entrevistas Cualitativas*. Colección Cuadernos Metodológicos. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Van Dijk, T. A. (1977). *Texto y contexto. Semántica y pragmática del discurso*. Madrid: Cátedra, 1980.

3.6.- Una investigación aplicada al marco nacional del patrocinio múltiple deportivo y su gestión.

3.6.1.- Análisis de las entrevistas.

Fase 1: Prueba Piloto_

Entrevistado 1: Consultor de Marketing Deportivo.

F.P.P.1.1. Por bloques.

- “Mayor esfuerzo”.
- Preocuparse por las necesidades de todas las marcas, “tanto de los patrocinadores como participantes en algún nivel inferior” [sic].
- Necesidad de gestionar para cada marca un servicio específico.
- No garantizada la exclusividad en todas las categorías.
- Categorías o estructura del patrocinio: patrocinador principal con 3 o 4 marcas; patrocinadores oficiales con 3 marcas, con soportes generales para todos y unos específicos para los principales. Cualquier cosa que se pueda vender, solicitado por una marca, se considera y se vende.
- Empresas que piden exclusividad, por lo que pagan por ello, pero el club es algo que no vende.
- Marcas activas con el patrocinio.
- Cuidado con la exclusividad y la posibilidad de garantizarla, especialmente cuando se venden los derechos de publicidad a una empresa ajena.
- Interés entre empresas de la competencia por tener palcos halla donde está su competencia. Decisión no estratégica.
- Empresas con un plan de comunicación que integra el patrocinio, “sí solicitan la exclusividad y pagan grandes cantidades por ello” [sic].
- Según el patrocinado ya que los hay que la realizan la misma haya una o varias marcas.
- Si el contacto del patrocinado con el sector empresarial es muy próximo, no requiere de una empresa intermediaria que “impersonalice la relación que ha permitido tener tantos apoyos” [sic].
- “Es un producto que encaja con el entorno empresarial” [sic].
- El patrocinado gestiona el patrocinio para sí mismo.

- Como las marcas patrocinadoras no solicitan al patrocinado qué buscan marcas complementarias, éste no lo hace.
- Cada marca se preocupa de su patrocinio, de activarlo con o sin apoyo de agencia y de todo lo relacionado con éste.
- No se desarrollan activaciones conjuntas entre las marcas.
- La activación es aislada.
- El director de marketing del patrocinado se preocupa por que las marcas activen el patrocinio, ya que lo beneficiará generando “movimiento de la imagen de éste” [sic].
- En ocasiones el patrocinado no explota sus posibilidades a nivel de patrocinio, limitándose a contactar a empresas cercanas geográfica y comercialmente.
- El patrocinado trata de adaptar los espacios publicitarios a las necesidades de cada marca tras su demanda.
- El patrocinado no se preocupa de si la presencia de varias marcas van a afectarles a éstas.
- El patrocinado vende a todas las empresas que puede.
- Hay marcas interesadas en patrocinar gracias a los resultados deportivos del patrocinado.
- No va relacionado directamente el interés de las marcas con la disponibilidad de presupuesto para ello.
- Una marca puede sentirse interesada en patrocinar ante la presencia de otra u otras.
- Las marcas no fijan los objetivos prestando atención a las otras marcas.
- Los objetivos que suelen plantearse los patrocinadores: intereses comerciales o empresariales.
- La presencia de ciertas marcas como patrocinadoras aportan valor al patrocinado (no concreta qué tipo de marcas tienen que ser).
- Marcas con los mismos objetivos en un mismo patrocinio, no generan conflicto a no ser que sean competencia.
- El patrocinado o comercial de éste, se encarga de adaptar el patrocinio tras escuchar los objetivos de cada marca.
- Los motivos que llevan a las marcas patrocinar: interés comercial, relaciones con los clientes de la marca, motivos personales y emocionales.

- Empresas de mayor nivel razonan más por qué patrocinan, se implican más: evalúan el patrocinio.
- Patrocinado facilita una evaluación del patrocinio (repercusión en medios) al patrocinador, y éste se lo pasa a su agencia (si es una empresa grande) que adapta la información.
- En ocasiones es el director de marketing (no concreta si del patrocinador o del patrocinado, pero por el contexto se sobreentiende que del patrocinado) el que hace un “pequeño informe” de varios meses.
- La administración pública solicita elementos tangibles (facturas, fotos, datos de audiencia, etc.) para demostrar su participación en el patrocinio.
- Relación del patrocinado con los patrocinadores: trabajar para conseguir que el patrocinador alcance sus objetivos para fidelizarlo.
- Patrocinado entrega a los patrocinadores lo estipulado y más.
- El patrocinado debe trabajar con mucha cercanía y proximidad.
- La relación entre los patrocinadores: son empresas del mismo sector, se conocen, tienen clientes comunes, pero no se busca que entablen relación alguna.
- Realización del contrato específico para los patrocinadores “más serios” [sic].
- Duración del acuerdo: con las marcas más serias es de 3 o 4 años.
- Los contratos son documentos abiertos (para renovarlo o finalizarlo) para uso interno como un instrumento de control.
- Presencia de varias marcas patrocinando cambia la percepción del público.
- Marcas con notoriedad atraen a nuevas marcas que buscan beneficiarse de su imagen.
- Factores clave de la relación patrocinador-patrocinado:
 - consecución de objetivos del patrocinador gracias al patrocinado.
 - interés del patrocinado de adaptarse a las necesidades del patrocinador.
 - buena planificación del patrocinio por parte del patrocinador.
 - Relación precio del patrocinio- resultados.

F.P.P.1.2. Construcción

El entrevistado considera que la principal diferencia a nivel de gestión de haber una a varias marcas está en que fuerza al gestor/ director de marketing a que se esfuerce más, ya que tiene que **preocuparse por las necesidades de todas las**

marcas, “tanto de los patrocinadores, como participantes en algún nivel inferior” [sic]. Según explica cada marca tiene unas necesidades en el mismo patrocinio, por lo que el gestor tiene que trabajar para cubrir sus servicios específicos. Por lo que respecta a la **exclusividad**, menciona que **no se garantiza en todas las categorías**, que se suelen estructurar en 2: patrocinador principal con 3 o 4 marcas y patrocinador oficial con 3 o 4 marcas, que tienen unos soportes generales para todos y unos específicos para los principales, aunque se estudia cualquier cosa que se pueda vender y si una marca lo solicita, el gestor del patrocinado lo considera, y si el patrocinado lo ve oportuno, se lo entrega. El gestor del patrocinado no entrega exclusividad, pero si una marca lo solicita, se le dará pagando por ello. Esto demuestra como **hay anunciantes activos con respecto al patrocinio**. Hace hincapié en el cuidado que se debe tener con el tema de garantizar exclusividad, ya que no siempre se puede entregar, especialmente –indica- cuando se venden los derechos de publicidad a una empresa ajena. De hecho, señala que la tendencia en las gestiones que se suele realizar es que se da mucho interés entre anunciantes a tener palcos donde está su competencia. Esto constata que las **decisiones** de muchas **marcas no son estratégicas**. Son pocas las compañías que en su plan de comunicación integren el patrocinio. Aquellas que sí lo tienen, solicitan la exclusividad y pagan grandes cantidades por ello. Verbaliza que **la gestión realizada de haber una a haber varias marcas es la misma** y concreta porque lo afirma. **Si hay relación entre el patrocinado y el sector empresarial, no requiere de intermediario alguno** (gestor o agencia) **ya que éste suele impersonalizar el vínculo**. Todo dependerá del patrocinado que sea, ya que en el caso que él gestiona, se trata de un producto que encaja a la perfección con el entorno empresarial, por lo que saben qué deben hacer para venderlo. Este patrocinado se caracteriza además por gestionar el patrocinio para sí mismo, al igual que **cada marca se encarga de su patrocinio**, de activarlo o no, con o sin apoyo de agencia y de todo lo relacionado con éste. Destaca que son las **marcas** las que **exigen al patrocinado** cuestiones como que se encargue de buscar marcas complementarias. Si una compañía lo hace, el patrocinado responde. Explica que **en ocasiones, el patrocinado no explota sus posibilidades a nivel de patrocinio**, limitándose a contactar con empresas cercanas geográfica y comercialmente. Pero lo que **sí** hará es tratar de **adaptar los espacios publicitarios a las necesidades de cada marca, pero siempre tras la demanda por parte de ésta**. Opina que el director de marketing del patrocinado tiene que **preocuparse para que las marcas activen porque piensan que beneficiará al patrocinado**, pues

genera “movimiento de la imagen de éste” [sic]. Lo que **no se hace es activación conjunta**, siempre es aislada para cada marca. Por lo que respecta cómo considera que va a influir en una marca la presencia de otras en un mismo patrocinio, señala que **el patrocinado no se preocupa de si la presencia de varias marcas va a afectarles a éstas. Lo que le interesa al patrocinado es vender a todas las empresas que pueda**. La mayoría esperan la llamada del patrocinado, aunque hay algunas que se interesan por los resultados deportivos de éste. A la hora de buscar marcas patrocinadoras, el patrocinado o su gestor no pueden guiarse por la posibilidad de que éstas dispongan de presupuesto. **Hay ocasiones en las que una marca se decide a patrocinar por la presencia de estas firmas. Todas ellas enriquecen al patrocinado, ya que su presencia le aportará valor. Nunca fijan sus objetivos de patrocinio pensando en el resto de firmas**, los cuales suelen ser “intereses comerciales o empresariales” [sic]. En el mismo patrocinado habrá varias marcas y cada una de ellas podrían tener los **mismos objetivos**, y **no** por ello entrarán en **conflicto**, según el entrevistado, a no ser que sean competencia. **El patrocinado será el encargado, tras escuchar los objetivos de patrocinio de cada marca de adaptar para ellos el patrocinio**. Ha comentado que una marca no se decide a patrocinar porque haya otra u otras firmas presentes, por lo que se le pregunta al entrevistado por los **motivos** que las empujarán a ello, siendo éstos los que cita: **interés comercial, relaciones con los clientes de la marca, motivos personales y emocionales**. El entrevistado es de la opinión que las **empresas de mayor nivel razonan más y tienen mayor implicación a la hora de decidir si patrocinan o no**, e incluso, están concienciados en que deben evaluarlo. Con respecto a esta fase de constatar los resultados, **el patrocinado facilita un informe sobre la repercusión en medios**. En caso de ser un patrocinador calificado como una empresa grande, pasará este documento a su agencia, y en caso de que lo crea pertinente, adaptará la información. Concreta que es el **director de marketing** (se entiende por el contexto que se refiere al director de marketing del patrocinado) el que hace un **pequeño informe sobre los resultados del patrocinio** que engloba varios meses. La situación cambia cuando se habla de empresas públicas, ya que éstas requieren de elementos tangibles¹ como facturas, fotos, datos de audiencia, etc. que constaten su participación

¹ “Necesidad de comprobación de la existencia de una auténtica equivalencia entre las prestaciones de ambas partes del contrato, para descartar que, tras la fachada contractual, se oculte simplemente, al amparo de lo señalado en cuanto al procedimiento de adjudicación del contrato, la concesión de una subvención al margen de los principios que rigen la actividad subvencional de las administraciones públicas” “La cuestión no es simple, teniendo en cuenta que el deber de difusión que tiene cualquier

como patrocinadoras. **Para que se entregue un estudio de los resultados, lo óptimo es que haya buena relación entre patrocinador y patrocinado, y éste último se tiene que preocupar de que el patrocinador consiga sus objetivos para lograr su fidelización, y trata de dejar claro que es el patrocinado sobre el que recae toda responsabilidad para mantener a los anunciantes, de ahí que les entregue incluso más de lo estipulado.** Además, **el patrocinado tiene que trabajar con mucha cercanía y proximidad a las marcas.** Al igual que habla de la relación necesaria entre patrocinador y patrocinado, menciona el **contacto existente entre patrocinadores.** Se trata de **empresas del mismo sector, empresarios que se conocen o tienen clientes comunes, pero ni patrocinado ni los patrocinadores buscan que entablen relación alguna** (no indica por qué). Él valora la posible existencia de vínculos entre los patrocinadores como muy positivamente (no aclara la afirmación). Por lo que respecta al contrato, el entrevistado indica que se elabora un acuerdo específico sólo para aquellos patrocinadores “más serios” [sic], que suelen tener un vigor de 3 o 4 años. Según su punto de vista, los contratos se caracterizan por ser documentos abiertos que permiten ser renovados o proponer su finalización, pero sobretodo se emplea a nivel interno como instrumento de control. Por su experiencia **cuando hay varias marcas patrocinando, el público cambia su percepción** (no indica si positiva o negativamente). Aclara que cuando hay **marcas notorias presentes, consiguen atraer a nuevas, interesadas en relacionarse para beneficiarse de su imagen.** Como no suele haber unión alguna entre las marcas patrocinadoras, el entrevistado centra los **factores propiciadores de relación, al vínculo entre patrocinado y patrocinador.** Este último se tendrá que comprometer a realizar una buena planificación del **patrocinio**, el cual debe ser **equilibrado relación calidad-resultados.**

F.P.P.1.3. Integración

El entrevistado verbaliza que la **gestión de patrocinio**, haya una o varias marcas, **es la misma.** Señala que en las gestiones que él suele realizar se da mucho interés por parte de los anunciantes de estar en espacios donde está su competencia, como en los palcos. Según el profesional, esto constata que **las decisiones de muchos anunciantes con respecto a su vínculo con el patrocinio no son**

beneficiario de subvenciones puede confundirse en alguna de sus formas, con algunas de las contraprestaciones que pueda contener un contrato de patrocinio”. (Zubizarreta, 2007, p. 37).

estratégicas y destaca que son pocas las compañías que en su plan de comunicación integran el patrocinio y presentan ciertas demandas ante el patrocinado. La mayoría son empresas que patrocinan **motivadas por un interés comercial, por las relaciones con los clientes de su marca, por motivos personales y/o emocionales. No suelen sentirse muy influenciadas por la presencia de ciertas marcas como patrocinadoras**, aunque hace un inciso para aclarar que las “**grandes empresas**” [sic] lo razonan más y **realizan una gestión más completa** (en todas las fases), así como muestran **mayor implicación** a la hora de decidir si patrocinan o no, si quieren exclusividad, e incluso, están concienciadas en que deben evaluarlo. En general, **no fijan los objetivos teniendo en cuenta qué marcas van a patrocinar**, ni cuáles son sus fines, que pueden coincidir y no provocar conflicto alguno, excepto si son competencia. Los **objetivos** que se persigue por parte de las marcas suelen ser **comerciales y/o financieros**. Con respecto al tema de la **exclusividad**, expresa que el gestor del patrocinado o su director de marketing **no suele entregarla**. Pero ante la solicitud de una firma, y bajo su pago, se le otorga, con el cuidado y la precaución si el patrocinado cede los derechos publicitarios a una empresa ajena, cuando pierde el control sobre la entrada de anunciantes competencia de los patrocinadores. Apreciamos que conviven empresas sin iniciativa o pasivas con respecto al patrocinio, mientras otras se muestran más activas, buscando patrocinios que tengan buenos resultados deportivos y/o siendo exigentes ante el patrocinado. A la hora de buscar potenciales patrocinadores por parte del **patrocinado**, éste **no debe guiarse por la disponibilidad de las compañías de suficiente presupuesto** para ello, ya que no es una condición *sine qua non* para que acepten involucrarse. De hecho afirma que al patrocinado lo que le interesa es **venderlo a cuantas más marcas mejor**. Todas **ellas enriquecerán al patrocinado, aportándole valor**; pero no se preocupan de saber si ello beneficiará o perjudicará a las marcas. De lo que sí se es consciente es que **será el patrocinado el que tras escuchar los objetivos de cada patrocinador, el que se encargará de adaptar el patrocinio a las necesidades de cada uno**. Al igual que son las **marcas** las que se encargan de “**exigir**” [sic] exclusividad y demandar cuestiones como que el patrocinado busque marcas complementarias como patrocinadoras. Se constata que **el patrocinado es pasivo y reacciona**. No suele explotar comercialmente su negocio, limitándose a su entorno geográfico empresarial para venderse, lo que según él beneficia al patrocinado en parte, pues éste es un producto que encaja a la perfección con el entorno empresarial. Esto le exime de tener que contratar una agencia intermediaria que despersonalice la relación que pueda

existir entre el patrocinado y los potenciales patrocinadores. El entrevistado hace hincapié en la **preocupación del patrocinado de tratar de satisfacer las necesidades de cada patrocinador, presentando distintas categorías para las marcas, adaptándose y entregándole incluso más de lo estipulado**. Además, al patrocinado le interesa **tener muy buena relación con cada patrocinador para fidelizarlo y convencerlo de que debe activar su patrocinio** porque generará “movimiento de la imagen de éste” [sic]. Lo que **no surge** entre las marcas, ni el patrocinado lo propone, es la **activación conjunta**, ya que siempre suele ser aislada por y para cada empresa. Para conseguirlo, **el patrocinado necesita trabajar con proximidad y cercanía a las marcas**. Además de estos dos criterios, el patrocinado se tiene que preocupar de que **el patrocinador obtenga satisfacción del vínculo**, para lo que tiene que alcanzar sus fines a través del patrocinio, el cual tiene que tener una relación precio-resultados. A su vez **el patrocinador se tiene que encargar de realizar una buena planificación del patrocinio** (para que éste dé sus frutos). Con respecto a la fase del acuerdo, destaca que se elabora un específico sólo para aquellos patrocinadores “más serios” [sic] que suele tener un vigor de 3 o 4 años. Según su punto de vista, los contratos se caracterizan por ser documentos abiertos que permiten ser renovados o proponer su finalización, pero sobretodo se emplea a nivel interno como un instrumento de control. En la fase de evaluación, el patrocinado facilita un informe sobre la repercusión en medios (no indica si es un informe centrado en la marca o el patrocinado en general. En caso de que el patrocinador sea una empresa grande, lo pasará a su agencia, que se encargará de adaptar la información para su cliente. Indica que es el director de marketing (se entiende que del patrocinado) el que hace un pequeño informe sobre los resultados del patrocinio que engloba varios meses. La situación se modifica cuando se habla de empresas públicas, que necesitan elementos tangibles (facturas, fotos, datos de audiencia, etc.) por parte del patrocinado que demuestren su participación como patrocinadoras. Por lo que respecta a las **relaciones entre las empresas, existen por pertenecer al mismo entorno empresarial** (mismo sector, clientes comunes, misma zona geográfica, etc.) **pero no se dan ni dentro ni fuera del patrocinio** (no indica por qué), aunque las valora muy positivamente (no concreta).

F.P.P.1.4. Supresión

El entrevistado verbaliza que **la gestión del patrocinio** haya una o varias marcas **es la misma**. Señala que en lo que él realiza tiende a haber **pocas decisiones estratégicas por parte de los anunciantes**, siendo sólo pocas compañías las que en su plan de comunicación integran el patrocinio. Suelen estar **motivadas** a patrocinar por: a) **interés comercial**; b) por **relaciones con los clientes**; c) por **motivos personales y/o emocionales**. En ocasiones **la presencia de ciertas marcas como patrocinadoras las empujan a ello**, especialmente **si tienen las otras notoriedad y pueden beneficiarse de asociarse a su imagen**. Tienden a ser las **“grandes compañías” [sic] las que más razonan y más e implican**, decidiendo si patrocinan o no, buscando patrocinados con buenos resultados deportivos, dando exclusividad al patrocinado, evaluando los resultados y activando o no el patrocinio con apoyo de agencias o no. Tres temas a tratar: i) **la exclusividad** como algo no entregado por el patrocinado y exigido –en ocasiones puntuales– por ciertos patrocinadores, que deben pagarla bien. ii) La **activación**, como una tarea ejecutada por cada marca aisladamente. El director de marketing del patrocinado está interesado en que las marcas activen, lo que permitirá que se vea la imagen del patrocinado al mismo tiempo. iii) Y la **evaluación** de los resultados, hecha por el patrocinado mediante un informe sobre la repercusión en medios. En caso de que el patrocinador sea una empresa grande, lo pasará a su agencia, que se encargará de adaptar la información para su cliente. Indica que es el director de marketing (se entiende que del patrocinado) el que hace un pequeño informe sobre los resultados del patrocinio que engloba varios meses. La situación se modifica cuando se habla de empresas públicas, que necesitan elementos tangibles (facturas, fotos, datos de audiencia, etc.) por parte del patrocinado que demuestren su participación como patrocinadoras. El patrocinado tendrá que buscar a los potenciales patrocinadores pensando que no sólo le interesa que éstos tengan presupuesto para ello, ya que no siempre es una garantía de que vayan a aceptar la propuesta. **La filosofía del patrocinado es la de cuentas más marcas mejor, las cuales suelen ser de su entorno geográfico, con las que ya mantiene algún tipo de relación**. De ese modo, el patrocinado no requiere de los servicios de una agencia intermediaria que impersonalice el contacto. Es importante que **el patrocinado cuide la relación con cada patrocinador, establezca una estructura de categorías entre las marcas, preocupándose de que éste alcance sus fines, y para ello, necesita adaptarse a sus necesidades**. La proximidad, el trato cercano, el hecho de entregar más de lo estipulado y la relación: precio-

resultados, son clave también para llegar a fidelizarlo. En la gestión del patrocinio, según su experiencia, ha encontrado tanto empresas pasivas con el patrocinio como activas y exigentes que piden que el patrocinado busque marcas complementarias como patrocinadoras. En cambio, **el patrocinado es reactivo ante las exigencias de los anunciantes.** La **presencia de varias marcas interesa al patrocinado, ya que lo dotan de valor,** pero a éste no le preocupa si beneficia o perjudica a estas empresas. A nivel perceptual sí influye en el público. Al estar en un mismo patrocinado puede que persigan los mismos fines, que suelen ser comerciales y financieros, pero no generarán ningún conflicto a no ser que sean competencia directa. En la fase del contrato, sólo se elaborará un acuerdo específico para las empresas “más serias” [sic] con una duración de 3 o 4 años. El contrato es un documento abierto para control interno. Por lo que respecta a **las relaciones entre las marcas, aunque existente por pertenecer al mismo entorno empresarial, no surgen ni en el patrocinio, ni fuera de éste,** consideradas de interés por el entrevistado.

F.P.P.1.5. Generalización

El entrevistado verbaliza que **la gestión** de patrocinio, haya una o varias marcas **es la misma.** Según su experiencia son **pocas las compañías que adoptan decisiones estratégicas** en este campo **e integran a la técnica en su plan de comunicación.** La mayoría están **motivadas** a patrocinar **por:** a) **interés comercial;** b) **relación con los clientes;** c) **motivos personales y/o emocionales;** d) **presencia de marcas con notoriedad y buena imagen.** Suelen ser **las grandes compañías las que más racionalizan su participación en el patrocinio,** desarrollando una gestión más completa. Hay empresas emprendedoras con el patrocinio y otras pasivas. El **patrocinado suele ser reactivo** ya que trata de **satisfacer las demandas de los patrocinadores para llegar a fidelizarlos.** Las **relaciones** que se dan en **patrocinio** son las que entablan **patrocinado y patrocinador** gracias a la **adaptación,** la **proximidad,** el **trato cercano,** la **entrega de más de lo estipulado** y la **relación precio-resultados.** La **presencia de varias marcas dota de valor al patrocinado,** pero no le preocupa si perjudica o beneficia a las marcas. **Sí influye de cara al público.**

IDEAS EXTRAIDAS DEL ANALISIS ENTREVISTADO 1 F.P.P.

- El entrevistado verbaliza que no hay diferenciación alguna en la gestión, pero en cambio, se pueden apreciar variaciones en ésta a medida que se profundiza en la conversación.

- Las empresas no parecen estar interesadas en patrocinar por la presencia de otra u otras firmas que puedan llegar a ser de su provecho.

- Diferencia en el tipo de gestión (más profesional *versus* más *amateur*) entre empresas grandes y empresas no grandes.

- La relación integrada y asimilada en patrocinio es la mantenida entre patrocinador y patrocinado, gracias a: la adaptación (del patrocinado al patrocinador), de la proximidad y el trato cercano que tiene el patrocinado con el patrocinador y por el hecho de que el patrocinador obtiene más de lo estipulado, generando un alto nivel de satisfacción por haber sido cubiertas sus expectativas. Ver en qué medida alguno de estos factores puede ser mencionado cuando se les pregunte por las relaciones entre los patrocinadores de un mismo patrocinio.

Entrevistado 2: Director de Investigación de Patrocinio Deportivo de una Agencia de Comunicación Multinacional con servicios plenos.

F.P.P.2.1. Por bloques

- La gestión del patrocinio individual y la gestión del patrocinio múltiple no son diferentes.

- No se distingue sustancialmente un tipo de patrocinio de otro.

- El gestor tendrá que “ponderar equilibradamente tanto en lo cuantitativo, como en lo cualitativo a cada marca” [sic].

- Cuando hay varias marcas en el mismo evento todo recae en el patrocinado que se tiene que responsabilizar de entregar a las marcas (lo que les corresponde) según la categoría adquirida. “Todo depende de la importancia y atención que le dé el patrocinado a cada una de ellas para que esté en consonancia directa (y real) con la inversión que cada una realiza.

- La presencia de varias marcas como patrocinadoras les afectará según el punto de vista del patrocinador.

- La saturación excesiva de marcas en un mismo patrocinio “fagocita en gran medida la eficacia del patrocinio de las “no predominantes”” [sic] (Se refiere a aquellas marcas no notorias o sin un posicionamiento diferencial y asentado en el mercado).

- Si existe una marca predominante, ésta saldrá beneficiada, obteniendo más valor y más notoriedad al ser comparada con las marcas que se ven menos, incluso más que si apareciese sola.

- Cuando las marcas comparten espacio en un mismo patrocinio no necesariamente influirá en la percepción de los consumidores.

- Dependerá de: 1) la calidad del espacio a compartir; 2) de la relevancia que se dé a cada marca. “Si estos parámetros son los adecuados, no hay problema de confusión, ni de deficiente percepción por los consumidores” [sic].

F.P.P.2.2. Construcción

El entrevistado piensa que no hay diferencias en la gestión del patrocinio individual versus múltiple, de hecho, señala que prácticamente no se diferencia sustancialmente entre un tipo y otro. Piensa que cuando es múltiple, el gestor tendrá que “ponderar equilibradamente tanto en lo cuantitativo, como en lo cualitativo a cada marca” [sic], esto es, estudiar la cantidad de marcas a integrar y ver qué tipo de reparto de soportes publicitarios es el más justo. Toda la responsabilidad recae sobre el patrocinado, que tiene que responsabilizarse de entregar a cada marca lo que le corresponde según la categoría adquirida, por lo que a mayor categoría, más importancia le tendrá que dar el patrocinado. Piensa que la presencia de varias marcas va a influir y afectar a éstas desde la perspectiva de patrocinador (no detalla), puesto que una cantidad de firmas en un mismo patrocinado puede llegar a fagocitar la eficacia del patrocinio de las “predominantes” [sic]. Él considera que ante una marca predominante, el patrocinio múltiple la beneficiará, generándole más valor y más notoriedad porque los receptores de la operación la compararan con las marcas que se ven menos, y señala que sucede incluso más que si estuviese sola. Habla del patrocinio múltiple desde la perspectiva de los espectadores o público, que no verá influenciada su imagen por la existencia de más de dos marcas. Para él lo que sí

repercutirá en la percepción del público será: 1) la calidad del espacio que tienen que compartir las marcas; 2) la relevancia que se dé a cada marca (se entiende que por parte del patrocinado). Valora que la clave es que haya un buen balance entre estos dos aspectos para evitar problemas de confusión y de deficiente percepción por parte del público. No considera qué características deben tener las marcas para no perjudicarse o para beneficiarse e incluso, facilitar la existencia de relaciones.

F.P.P.2.3. Integración

El entrevistado afirma en primer lugar que **no hay diferencias en la gestión** del patrocinio deportivo de ser individual *versus* múltiple. De hecho, ratifica que no se presentan diferencias sustanciales entre un tipo de patrocinio y otro. En el caso del **patrocinio múltiple el gestor tendrá que repartir los soportes publicitarios de manera equitativa y según la categoría adquirida por cada marca**, como máximo responsable de entregar lo acordado según lo pactado. Desde la experiencia del entrevistado: “todo dependerá de la importancia y atención que le dé el patrocinado a cada una de ellas (marcas) para que esté en consonancia directa (y real) con la inversión que cada una realiza” [sic]. **La presencia de varias marcas afecta en el patrocinio según sea visto por el patrocinador, por el patrocinado o por los consumidores.** Desde la perspectiva del patrocinador, **el que haya patrocinadores en un mismo evento puede afectarles o no según las marcas presentes.** Pueden darse 2 situaciones: 1) **marcas no “predominantes”** [sic], ante la saturación de patrocinadores se fagocitarán sus resultados; 2) **marcas “predominantes”** [sic], que incrementarán su valor y su notoriedad al verse comparada con marcas de menor visibilidad, incluso tendrán más visibilidad que si estuviesen solas. Desde el punto de vista del **consumidor** no siempre **le influirán, dependiendo de** estos dos parámetros: 1) **la calidad del espacio a compartir**; 2) **de la relevancia que se le dé a cada marca.** Para el entrevistado la clave se encuentra en estos dos aspectos, que adecuadamente, no provocarán confusión ni una percepción deficiente por parte de los consumidores. **No entra a comentar nada de las relaciones en patrocinio**, de los factores y entes propiciadores. Como tampoco trata los aspectos relacionados con las características de las marcas presentes para beneficiarse o verse perjudicadas por el patrocinio múltiple.

F.P.P.2.4. Supresión

El entrevistado opina que **no existen prácticamente diferencias en la gestión del patrocinio individual versus múltiple. El gestor, como máximo responsable de entregar a las marcas lo que les corresponde por la categoría adquirida, tendrá que ponderar equilibradamente lo cuantitativo y lo cualitativo a cada anunciante patrocinador.** La presencia de varias marcas afecta al patrocinio según sea visto por el patrocinador y/o los consumidores. Según el tipo de patrocinador: 1) **no predominante, sus resultados se verán fagocitados;** 2) **predominante: saldrá beneficiado con un incremento del valor y de la notoriedad,** incluso con **más visibilidad** que estando solo, mediante el patrocinio múltiple. **El consumidor se verá influenciado por el patrocinio múltiple** siempre y cuando sean adecuados estos dos parámetros: a) la **calidad del espacio a compartir;** b) la **relevancia que se le dé a cada marca.** No comenta ningún aspecto de las relaciones en patrocinio, ni de las características de las marcas patrocinadoras en un mismo evento para verse beneficiadas o perjudicadas.

F.P.P.2.5. Generalización

El entrevistado opina que **no existen prácticamente diferencias en la gestión del patrocinio individual versus múltiple.** El gestor tiene que entregar, equitativamente lo que corresponde a cada marca por la categoría adquirida. **Los efectos del patrocinio múltiple variarán según sea visto por el patrocinador (marca predominante o no) o por los consumidores,** que confundirán o tendrán una percepción deficiente si no son **adecuados estos dos parámetros:** a) **calidad del espacio a compartir;** b) **relevancia dada a cada marca.** **No trata ningún aspecto sobre las relaciones en patrocinio, ni sobre las características de las marcas patrocinadoras para poder convivir.**

IDEAS EXTRAIDAS DEL ANALISIS ENTREVISTADO 2 F.P.P.

- Tratar de detectar en el resto de entrevistas si la presencia de varias marcas (patrocinio múltiple) afecta de distinto modo según la perspectiva analizada (patrocinador, patrocinado, consumidores).

- Relación en patrocinio: patrocinador-patrocinado.
- Características marca para beneficiarse del patrocinio múltiple: siempre y cuando ésta sea predominante sobre el resto.

Entrevistado 3: Director de Marketing y Comunicación de una Agencia de Comunicación de servicios plenos.

F.P.P.3.1. Por bloques

- “No debería haber diferencias” [sic] si el modelo de gestión de patrocinio múltiple está organizado (estructurado) y diferenciado.
- Los patrocinios en la actualidad siempre son múltiples, aunque haya *un title sponsor* siempre hay más marcas en “un nivel diferente” [sic].
- Prácticamente no hay diferenciación del patrocinio único al múltiple pero siempre hay que respetar en este segundo dos aspectos: 1) la exclusividad de sector; 2) el tratamiento de las marcas que están en uno (misma categoría) del mismo nivel sea el mismo.
- La presencia de varias marcas afectaría (no indica si positiva o negativamente) ante un alto nivel de saturación.
- Varias marcas distintas patrocinando confunden a los consumidores que no distinguen entre marcas patrocinadoras o no.
- Una marca tiene que huir de los patrocinios con muchos patrocinadores porque la obligará a “realizar una gran inversión en acciones paralelas” [sic] para poder diferenciarla del resto.
- Varias marcas como patrocinadoras repercuten a nivel de recuerdo porque se diluye entre todas las presentes, pero no en su imagen de marca (no concreta).
- Sólo la marca con una presencia diferencial o con una alta notoriedad puede destacar sobre el resto.

- En ningún momento habla de relación entre marcas, si no que lo centra en la gestión patrocinador-patrocinado. La firma trata de conseguir su fin y el patrocinado también.

- La clave para evitar problemas a una marca es que busque patrocinar con pocas marcas.

F.P.P.3.2. Construcción

El entrevistado **no** considera que haya **diferencias en la gestión** del patrocinio de una a varias marcas, **siempre y cuando la gestión de patrocinio múltiple esté organizada y diferenciada** (habla del establecimiento de categorías distintas en un mismo nivel y de la entrega de distintas contraprestaciones). Comenta que en la actualidad los patrocinios están protagonizados por distintas marcas, aunque haya un *title sponsor* (que parece el único) éste es acompañado por más firmas en “un nivel diferente” [sic]. Recalca que para él no hay distinción alguna de haber una a varias marcas, lo único que **hay que respetar** en el segundo caso son estos dos elementos: 1) **entregar exclusividad de sector** (por parte del patrocinado a las distintas marcas); 2) **realizar un tratamiento equitativo entre las marcas que están en una misma categoría de un mismo nivel** (es decir, reparto por el mismo valor entre las marcas de la misma categoría). Se debe considerar, según el entrevistado, que **la presencia de varias marcas afectaría** (no indica si positiva o negativamente) **ante un alto nivel de saturación**, ya que marcas distintas patrocinando **confunden a los consumidores** que no distinguirán entre marcas patrocinadoras o no. Por eso, recomienda que **las marcas huyan de los patrocinios con muchos patrocinadores porque esa situación las obligará a realizar una fuerte inversión en acciones paralelas para conseguir diferenciación**. Para finalizar su aportación, señala que **varias marcas repercutirán a nivel de recuerdo, pero no de imagen de marca**, porque se diluyen entre las firmas presentes. Señala que **sólo aquella marca con una presencia diferencial o con un alto nivel de notoriedad podrá destacar sobre el resto**.

F.P.P.3.3. Integración

El entrevistado **no** considera que haya **diferencias en la gestión del patrocinio** de una a varias marcas, siempre y cuando **la gestión del patrocinio múltiple esté organizada y diferenciada** (habla del establecimiento de categorías distintas en un mismo nivel y de la entrega de distintas contraprestaciones: estructura del programa del patrocinio por categorías). Lo que se tiene que respetar a su parecer son dos elementos clave: 1) la **exclusividad de sector** entre las marcas; 2) el **tratamiento equitativo entre las marcas** que están en una misma categoría de un mismo nivel (es decir, reparto del mismo valor entre las marcas de la misma categoría). Comenta que en la actualidad, los patrocinios están protagonizados por distintas marcas, y aunque haya un **title sponsor**, se le suman otros anunciantes pero en “un nivel diferente” [sic]. Es considerado por el entrevistado que la presencia de **varias marcas afectaría** (no explicita si positiva o negativamente) ante un alto nivel de **saturación**, ya que marcas distintas patrocinando **confunden a los consumidores** que no distinguirán entre marcas patrocinadoras o no. Por eso recomienda que las marcas huyan del patrocinio con muchos patrocinadores porque esa situación las obligará a realizar una **fuerte inversión en acciones paralelas para conseguir la diferenciación**. Sólo aquella **marca con una presencia diferencial o con un alto nivel de notoriedad podría destacar sobre el resto**. Para finalizar su aportación, señala que **varias marcas repercutirán a nivel de recuerdo, pero no a nivel de imagen** porque se diluyen entre ellas.

F.P.P.3.4. Supresión

El entrevistado **no** considera que haya **diferencias en la gestión del patrocinio múltiple, siempre y cuando esté organizada y diferenciada, respetando: 1) la exclusividad de sector; 2) el tratamiento equitativo entre las marcas de la misma categoría**. En la actualidad los patrocinios están protagonizados por distintas marcas que **afectarán en un alto nivel de saturación**, ya que marcas distintas patrocinando **confunden a los consumidores**. Por eso se recomienda que las marcas se involucren en patrocinios con pocas marcas, si no se verán obligadas a realizar una fuerte inversión en acciones paralelas que les permitan diferenciarse. Sólo aquella firma que cuente con un nivel de diferenciación o un alto nivel de notoriedad podrá destacar sobre el resto. Para finalizar, señala que **varias marcas repercutirán**

a nivel de recuerdo, pero no de imagen. No menciona ningún aspecto vinculado a las relaciones en patrocinio, aunque por el contexto se extrae que la única relación existente en patrocinio es la establecida entre patrocinador y patrocinado.

F.P.P.3.5. Generalización

El entrevistado **no considera la existencia de diferencias en la gestión del patrocinio múltiple si se organiza, se diferencia, se respeta la exclusividad de sector y se da un tratamiento equitativo entre las marcas de la misma categoría.** Ante **patrocinios múltiples**, las marcas se verán afectadas por la **saturación y provocarán confusión en los consumidores. Sólo aquellas que cuenten con un nivel de diferenciación y de notoriedad, conseguirán destacar, pero siempre les afectarán a nivel de recuerdo, pero no de imagen.**

IDEAS EXTRAIDAS DEL ANALISIS ENTREVISTADO 3 F.P.P.

- Variables necesarias en patrocinio múltiple: exclusividad de sector, estructuración en categorías, distribución equitativa de las contraprestaciones entre las marcas presentes en la misma categoría.
- El patrocinio múltiple afecta a nivel de recuerdo entre los consumidores: confusión.
- Características marcas en un patrocinio múltiple: con diferenciación y notoriedad.
- Marcas que carecen de la característica de la diferenciación y de la notoriedad, tendrán que realizar una fuerte inversión en acciones paralelas al patrocinio.

Entrevistado 4: Director de Marketing de una Agencia de Publicidad y Consultor de Patrocinio deportivo.

F.P.P.4.1. Por bloques

- A nivel de objetivos la gestión de patrocinio individual versus múltiple es lo mismo.

- Varias marcas presentes en un mismo patrocinio es “peor para la marca” [sic] ya que se “dispersa el impacto” [sic].

- Ante marcas no consolidadas en el mercado, sin imagen o reputación, interesa el patrocinio múltiple.

- Aquella marca que cuente con un posicionamiento positivo en el mercado, con una buena imagen y alta reputación, le sobra la presencia de otras marcas.

- Marcas con una imagen potente y una experiencia suelen atraer a otros patrocinadores.

- La presencia de varias marcas en un mismo patrocinio les afecta a nivel de notoriedad.

- El compartir espacio entre distintas marcas en un mismo patrocinio influirá en la percepción que los consumidores tendrán de las marcas patrocinadoras y pone el ejemplo cuando hay varias marcas de menor nivel, puede perjudicar. “Buscan evitar estar en el cementerio de las marcas” [sic] “te igualas con marcas que no sabes cuáles van a ser, se te estandariza el tamaño del logo” [sic] por lo que muchas marcas prefieren colaborar pero no tener presencia visual en ningún soporte.

- Las marcas buscan diferenciación en vez de superioridad para estar con otras marcas. Por ejemplo: una marca se integra con el patrocinio para evitar estar sin más.

- Ante la saturación de marcas, aquella que quiera destacar debe usarla de manera más natural.

- Las características que deben darse para que las marcas estén presentes en un mismo patrocinio son: marcas del mismo nivel, consolidadas; marcas que no sean competencia directa; marcas con los mismos o similares objetivos a alcanzar en el evento; marcas reconocidas dentro del ámbito relacionado con la actividad deportiva;

marcas posicionadas con el target; marcas no intrusivas; marcas con solvencia económica; marcas en función de las necesidades/ recursos del patrocinado.

- Factores de éxito en patrocinio: afinidad entre las marcas en cuanto a objetivos e imagen; éxito del evento para que las marcas quieran repetir en futuras ediciones; buena comunicación entre patrocinador y patrocinado.

- El patrocinador y el patrocinado son los responsables para que el patrocinio sea eficaz.

- El patrocinado y/ o su gestor se tienen que responsabilizar de que todo salga bien para que se dé el compromiso entre las partes y obtengan un beneficio.

- La relación entre las marcas puede darse si las marcas comparten objetivos e imagen.

- Si no hay relación entre las marcas se desperdicia la oportunidad de realizar acciones de activación conjuntas.

- Se suelen realizar acciones conjuntas como compartir imágenes, fotos para conseguir mayor difusión, más impactos y multiplicar las inserciones.

- Las acciones conjuntas se suelen pactar en una reunión con las marcas implicadas y se resumen en un documento que comparten los anunciantes.

- La relación entre las marcas puede darse si las marcas comparten objetivos e imagen.

F.P.P.4.2. Construcción

Para el entrevistado la gestión del patrocinio individual *versus* múltiple es lo mismo a nivel de objetivos (no concreta). La presencia de varias marcas siempre lo valora como “peor para una marca” [sic] ya que se “dispersa el impacto” [sic]. Pueden darse varias situaciones en un mismo patrocinio: 1) que haya marcas no consolidadas en el mercado, sin imagen o reputación y que busquen patrocinios múltiples (para beneficiarse de estar con otras marcas que puede que sí cuenten con ello); 2) que haya marcas con un posicionamiento positivo en el mercado, con una buena imagen y una alta reputación, por lo que estar con otras firmas no les va a aportar nada. Pone el

ejemplo de una bebida isotónica que cuenta con una imagen potente y de experiencia, por lo que suele atraer a otras marcas haya donde esté. Es indudable que los resultados que obtienen las marcas en un patrocinio múltiple no son los mismos que habiendo una sola, pues en el múltiple les afecta a nivel de notoriedad, influye perceptualmente en los consumidores (no indica si positiva o negativamente) y pone el ejemplo cuando hay marcas de menor nivel que una marca, pueden perjudicarla porque todas se perciben igual. Además, el patrocinador no puede llegar a saber qué otras firmas van a entrar, por lo que una vez en el mismo patrocinio puede verse dañada su imagen. Eso conlleva a que muchas marcas colaboren en un patrocinio, pero soliciten al gestor o patrocinado no aparecer en ningún soporte. Aquellas marcas que busquen diferenciación con el patrocinio en vez de superioridad, pueden estudiar cómo integrar la marca en el patrocinio para evitar estar sin más. Algo también importante es que cada anunciante haga uso de su marca de manera natural, sin forzar su presencia junto a las demás. El entrevistado piensa que las marcas deben tener unas características para estar presentes en un mismo patrocinio que son las siguientes: marcas del mismo nivel, consolidadas; marcas que no sean competencia directa; marcas con los mismos o similares objetivos a alcanzar en el evento; marcas reconocidas dentro del ámbito relacionado con la actividad deportiva; marcas posicionadas con el target; marcas no intrusivas; marcas con solvencia económica; marcas en función de las necesidades/ recursos del patrocinado. También se tienen que tener en cuenta que hay unos factores que ayudarán a que el patrocinio tenga éxito, como es que haya afinidad entre las marcas en cuanto a objetivos e imagen; éxito del propio evento para suscitar mayor interés para futuras ediciones y una buena comunicación entre patrocinador y patrocinado. Ambos (patrocinador y patrocinado) son los responsables para que se dé un patrocinio eficaz, pero especialmente el patrocinado y/o gestor tienen que preocuparse de que todo salga bien para que surja el compromiso entre las partes y obtengan un beneficio. Por lo que respecta a la relación entre las marcas, el entrevistado opina que pueden darse si las marcas comparten objetivos e imagen, y si es así, puede que incluso se dé la opción de realizar acciones de activación conjuntas.

F.P.P.4.3. Integración

Para el entrevistado la gestión del patrocinio individual *versus* múltiple es lo mismo a nivel de objetivos. La presencia de **varias marcas** siempre lo valora como

“peor” [sic] para una marca porque **dispersará su impacto**. Cada patrocinio es único, por lo que pueden darse situaciones diversas: 1) presencia de marcas no consolidadas en el mercado, sin imagen o reputación y que busquen patrocinios múltiples; 2) que haya marcas con un posicionamiento positivo en el mercado, con una buena imagen y alta reputación, por lo que estar con otras firmas no les reportará nada. **Las marcas notorias y valoradas positivamente sirven de reclamo para atraer nuevos patrocinadores**. El entrevistado piensa que las marcas deben tener unas **características** para estar presentes en un mismo patrocinio como son: a) **marcas del mismo nivel, consolidadas**; b) **marcas que no sean competencia directa**; c) **marcas con los mismos o similares objetivos** a alcanzar en el evento; d) **marcas reconocidas dentro del ámbito relacionado con la actividad deportiva**; e) **marcas posicionadas con el target**; f) **marcas no intrusivas**; g) **marcas con solvencia económica**; h) **marcas en función de las necesidades/ recursos del patrocinado**. Pero hay que tener en cuenta que es indudable que los resultados que obtienen las marcas en patrocinio múltiple no son los mismos, ya que **ante la presencia de marca/s de menor nivel, puede/n perjudicar a las mejor posicionadas**, de ahí que muchas firmas decidan colaborar en el patrocinio pero prefieran no aparecer en ningún soporte. Además, a esto se suma la incertidumbre de una marca que no puede saber qué otras firmas van a entrar como patrocinadoras, que una vez en el mismo patrocinio puedan dañar su imagen al ser percibidas por el público del mismo modo. Aquellas **marcas que buscan diferenciación con el patrocinio, en vez de superioridad, deben estudiar cómo integrarse** con el patrocinio para evitar estar sin más y hacer uso natural de ésta. El patrocinador y el patrocinado tendrán que involucrarse para que el patrocinio sea eficaz, pero especialmente **el patrocinado y o su gestor tienen que conseguir el compromiso del patrocinador** para que ambos obtengan el beneficio esperado. También se tienen que tener en cuenta factores clave para que se dé el éxito en patrocinio, como que haya **afinidad de objetivos e imagen entre las marcas** –lo que puede suscitar la existencia de relaciones entre ellas y la posibilidad de aprovechar la realización de acciones de activación conjuntas como es el hecho de compartir imágenes, fotos para conseguir mayor difusión, más impactos y multiplicar las inserciones-; **éxito por parte del patrocinado** para suscitar mayor interés para futuras ediciones y una **buena comunicación entre patrocinador y patrocinado**. Aquello que deciden compartir las marcas es negociado en una reunión con las interesadas. En la mayoría de los casos se acuerda mediante un documento pactado que resume lo negociado por las partes.

F.P.P.4.4. Supresión

Para el entrevistado la gestión del patrocinio individual *versus* múltiple es lo mismo a nivel de objetivos. **La presencia de varias marcas es contraproducente** porque **dispersará** el impacto entre las marcas presentes, aunque dependerá del tipo de marca para que ésta se sienta atraída por el patrocinio múltiple o único. Lo óptimo para que se dé el patrocinio múltiple es que las marcas tengan unas **características** en común: a) **marcas del mismo nivel**, consolidadas; b) **marcas que no sean competencia directa**; c) **marcas con los mismos o similares objetivos** a alcanzar en el evento; d) **marcas reconocidas** dentro del ámbito relacionado con la actividad deportiva; e) **marcas posicionadas con el *target***; f) **marcas no intrusivas**; g) **marcas con solvencia económica**; h) **marcas en función de las necesidades/recursos del patrocinado**. Los resultados del patrocinio múltiple son distintos al patrocinio único: a) **presencia marcas nivel inferior deterioran la imagen**; b) **futuro incierto**: desconocimiento de qué marcas van a ser las patrocinadoras; c) **cambio de percepción por parte del público**, vistas todas del mismo modo; d) **marcas interesadas en la diferenciación: integrar con naturalidad su marca**. El patrocinador y el patrocinado deben comprometerse para conseguir un patrocinio eficaz. Las **marcas** tienen que ser **afines en cuanto a objetivos e imagen para que puedan surgir relaciones entre las marcas y aprovechar activaciones conjuntas**. El **patrocinado** tiene que conseguir **éxito** para atraer a las marcas y debe haber **buena comunicación entre patrocinador y patrocinado**.

F.P.P.4.5. Generalización

Para el entrevistado **la gestión** del patrocinio múltiple *versus* único **es la misma a nivel de objetivos**. **La presencia de varias marcas es contraproducente para el impacto de las marcas, aunque ello dependerá del tipo de marca**. Para que las **marcas** puedan estar en un patrocinio múltiple tienen que tener estas **características**: a) **marcas del mismo nivel**, consolidadas; b) **marcas que no sean competencia directa**; c) **marcas con los mismos o similares objetivos** a alcanzar en el evento; d) **marcas reconocidas dentro del ámbito relacionado con la actividad deportiva**; e) **marcas posicionadas con el *target***; f) **marcas no intrusivas**; g) **marcas con solvencia económica**; h) **marcas en función de las necesidades/ recursos del patrocinado**; i) **marcas afines en cuanto a objetivos e**

imagen. Pero habrá que tener en cuenta que los **resultados del patrocinio variarán de haber una a varias marcas.** El patrocinador y el patrocinado se tendrán que comprometer para conseguir un **patrocinio eficaz**, siendo **la comunicación, la similitud de objetivos e imagen entre las marcas y el éxito del patrocinio**, elementos clave para ello.

IDEAS EXTRAIDAS DEL ANALISIS ENTREVISTADO 4 F.P.P.

- Sí menciona la necesidad de que las marcas en patrocinios múltiples cumplan unas características, a pesar de que indique al inicio de la entrevista que no hay diferenciación alguna en la gestión del patrocinio, pero apreciamos que sí la hay al tener que tomar en consideración estas peculiaridades; al igual que se es consciente de que los resultados variarán de ser un patrocinio simple a uno múltiple.
- Destacar que habla de tratar de conseguir el compromiso del patrocinador por parte del patrocinado o su gestor.
- La comunicación es un factor a tener en cuenta, pero no entre las marcas para que puedan surgir relaciones, si no entre patrocinador y patrocinado para que pueda forjarse su unión.
- La similitud de objetivos e imagen entre las marcas como clave para conseguir un patrocinio eficaz, pero no menciona si es condición necesaria para que las marcas perciban la posibilidad de vincularse. No verbaliza tampoco sobre quién recae la responsabilidad de encontrar marcas con estas similitudes.
- Parece que si hay relación entre las marcas o acciones de activación conjuntas, es porque surge entre ellas.
- Fomentar las relaciones entre las marcas forma parte de la iniciativa que éstas puedan tener. Es algo ajeno al gestor del patrocinado y a éste mismo.
- Tratar de indagar por qué interesa a las marcas involucrarse y por qué no forma parte de una de las funciones del gestor del patrocinado o de éste.

Entrevistado 5: Responsable de Comunicación de una Agencia multinacional de Marketing Deportivo.

F.P.P.5.1. Por bloques.

- La gestión del patrocinio múltiple es la misma, pero repitiendo el patrocinado o gestor la operación tantas marcas vayan a haber como patrocinadoras.

- El gestor tendrá que realizar un histórico sobre qué empresas se suelen involucrar en el tipo de patrocinio que ofrece, qué nivel de implicación tienen, sector en el que trabajan, disciplinas deportivas donde patrocinan para intentar saber qué promueve cada marca y por qué lo emplean a nivel de orientación, no como un instrumento de rigor.

- Tendencia por parte de las marcas a no tener una continuidad en los patrocinios.

- Según cada marca, el gestor tendrá que adaptar el patrocinio:

- Convencerla de su participación a través de pequeños proyectos: suelen ser empresas noveles en patrocinio.

- Ofrecerles un enfoque distinto al que desarrollan en sus planes de actuación dentro del patrocinio: suelen ser empresas experimentadas en patrocinio.

- Motivos que mueven a las marcas a patrocinar: relaciones con la alta dirección y, en escasas situaciones por estrategias de comunicación.

- El gestor tendrá que trabajar duro para vender el mismo proyecto a distintas marcas.

- Por la experiencia se aprecia que cada marca es un mundo: diversidad con la que tiene que mediar el gestor y/o patrocinado.

- El gestor tiene que considerar la existencia de 3 entes presentes: deportista, club y competición.

- El deportista, el club y la competición gestionan cada una su propio patrocinio.

- El que cada ente implicado en una competición se gestione su propio patrocinio, repercute en un aumento de marcas presentes –normalmente visibles- que suelen entrar en competencia.
- Afecta la presencia de varias marcas porque pueden haber empresas de la competencia presentes.
- La presencia de varias marcas dificulta la gestión y “difumina o enmascara los resultados” [sic].
- En el patrocinio se pueden dar duplicidades y presencia de la competencia.
- Los gestores y ciertas marcas prefieren los patrocinios con mucha notoriedad y/o con presencia sólo de una marca.
- Amalgama de patrocinadores provocan confusión entre los espectadores.
- Algunas de las marcas que pueden ver difuminada su imagen lo minimizan estando presentes en numerosas actividades y eventos que le garanticen notoriedad y recuerdo.
- Todo gestor tendría que promover las relaciones entre las marcas para generar valor (no entra a aclarar esta afirmación).

F.P.P.5.2. Construcción

El entrevistado es de la opinión que la gestión en patrocinio múltiple es la misma que cuando hay un único patrocinador, pero aumentando el trabajo para el gestor del patrocinado, que tiene que repetir la operación en tantas marcas como vayan a haber como patrocinadoras. El gestor deberá trabajar sobre un histórico de qué empresas suelen patrocinar a ese tipo de patrocinado, qué nivel de implicación tienen, sector en el que se encuentran, si tienen antecedentes en patrocinio, etc. que le sirva de orientación a la hora de plantearse a qué empresas presentar el proyecto, porque hay que tener en cuenta que la tendencia general es que las marcas no tengan una continuidad en los patrocinios. También señala que es más trabajo porque el gestor tendrá que adaptar el patrocinio a cada marca. Esto significa que está hablando de un gestor “independiente” del patrocinado que cuenta con distintos proyectos y decidirá cuál presentar a un anunciante según como sea éste. Puede tratar de

convencerlo de que participe a través de pequeños proyectos. En ese caso suele tratarse de una empresa novel en patrocinio, o bien, ofrecerle un enfoque distinto al que desarrollan en sus planes de actuación dentro del patrocinio. En tal situación tienden a ser compañías experimentadas en patrocinio. Se decidirán a patrocinar o no por las relaciones existentes con la alta dirección y, en contadas ocasiones, siguiendo su estrategia de comunicación. El gestor tendrá mucha y difícil tarea al tener que vender el mismo proyecto a distintas marcas, ya que cada firma tiene unas particularidades a tener en cuenta por el gestor y/o el patrocinado. A esto se suma el hecho de que en un patrocinio suelen estar presentes 3 entes: deportista, club y competición, y cada uno de ellos gestionarán su propio patrocinio, dando como resultado 3 gestiones independientes, con sus respectivos patrocinadores, que pueden llegar a ser competencia entre sí. A nivel de gestión esto dificulta la labor porque la presencia de competencia o las duplicidades podrán afectar a las marcas porque difuminará o enmascarará los resultados (de las marcas). Lo idóneo para gestores y ciertas marcas es que el gestor tenga mucha notoriedad y/o haya presencia de una sola marca. La amalgama de patrocinadores provocará confusión entre los espectadores. La vía o solución que adoptan algunas marcas que pueden ver difuminada su imagen es estar presentes en numerosas actividades y eventos que le garanticen notoriedad y recuerdo. Opina que todo gestor tendría que promover las relaciones entre las marcas para generar valor (no entra a aclarar la idea).

F.P.P.5.3. Integración

El entrevistado es de la opinión que la **gestión** en patrocinio múltiple es la **misma** que cuando hay un único patrocinador, pero **umentando el trabajo** para el gestor del patrocinado, que tiene que repetir la operación **según la cantidad de marcas patrocinadoras**. También es más trabajo porque el gestor tendrá **que adaptar el patrocinio a cada firma**. Por lo que se puede decir que el gestor tendrá mucha y difícil tarea al tener que vender el mismo proyecto a distintas marcas, pues cada firma tiene sus particularidades y el gestor o patrocinado deberá tenerlas en cuenta. A lo que se le suma que en un patrocinio suelen estar presentes 3 entes: deportista, club y competición, y cada uno de ellos gestionarán su propio patrocinio, dando como resultado **3 gestiones independientes con sus correspondientes**

patrocinadores. A nivel de gestión dificulta la labor por la posible presencia de competencia o duplicidades que podrá afectar a las marcas porque **difuminará o enmascarará sus resultados.** Lo idóneo para gestores y ciertas marcas es que el patrocinio tenga mucha notoriedad y/o tenga presencia de una sola marca. La amalgama de patrocinadores **provocará confusión entre los espectadores.** El buen gestor tendrá que elaborar un **histórico del patrocinio del patrocinado:** tipos de empresas involucradas, sector al que pertenecen, antecedentes, etc. como instrumento orientativo de trabajo. De este modo podrá tener una idea general sobre qué tipo de empresas suelen estar o mostrarse interesadas y a las que le pueden presentar el proyecto. Aunque no debe dejar de ser información que ayude pero que no condicione, ya que la tendencia general de los **anunciantes** es **abandonar los patrocinios y no tener continuidad.** Una vez elabore la propuesta, el **gestor se la presentará a cada marca que puede aceptar según las relaciones existentes del patrocinado con la alta dirección,** y en contadas ocasiones si la propuesta encaja con su estrategia de comunicación. Finalmente opina que todo **gestor tendría que promover las relaciones entre las marcas patrocinadoras para generar valor** (no concreta).

F.P.P.5.4. Supresión

El entrevistado opina que **la gestión del patrocinio múltiple es la misma** que con una sola marca, tan sólo **incrementa la cantidad de trabajo y su dificultad.** La cantidad de trabajo porque el gestor deberá repetir su esfuerzo tantas veces como patrocinadores involucre y tendrá que adaptarse a cada uno de ellos. Y mayor dificultad porque se trata de distintas marcas con sus particularidades. Además, **en un mismo patrocinio se da la convivencia del patrocinio del deportista, el del club y el de la competición,** caracterizados por ser la gestión del patrocinio **individual e independiente, pudiendo provocar duplicidades o la participación de empresas competencia.** Esto podrá llegar a **difuminar o enmascarar los resultados del patrocinio,** por lo que lo **idóneo** para gestor y marcas es **contar con un patrocinio de gran notoriedad y/o con una sola marca patrocinadora.** A más de tener en cuenta que la presencia de **varias marcas puede confundir al público.** Un buen **gestor** tendrá que analizar la situación del patrocinio a vender mediante un **histórico** que le oriente a conocer la situación y dibujar la estrategia **para contactar a potenciales patrocinadores.** Éstos **aceptarán** el proyecto siempre y cuando el gestor

y/o el patrocinado tengan **relación con la alta dirección**, principalmente, o **el patrocinio encaje con su estrategia de comunicación**, pero esto último sucede en menor medida. Finalmente opina que **el gestor tendría que promover relaciones entre las marcas patrocinadoras para generar valor**.

F.P.P.5.5. Generalización

El entrevistado opina que **la gestión** en patrocinio múltiple **es la misma** que cuando hay una sola marca, sólo genera más trabajo y más complicado. Además, hay que considerar que **en un mismo patrocinio** se dan **gestiones individuales e independientes** por parte del deportista, del club y de la competición, lo que puede provocar duplicidades y/o presencia de la competencia. **La presencia de varias marcas en un mismo patrocinio difuminará los resultados y confundirá al público. Las relaciones del patrocinado con la alta dirección o que encaje con la estrategia de comunicación del patrocinador son los 2 motivos principales que llevan a las empresas a patrocinar**. Finalmente, el entrevistado califica positivamente que el **gestor** se encargue de **establecer relaciones entre las marcas para aportar valor**.

IDEAS EXTRAIDAS DEL ANALISIS ENTREVISTADO 5 F.P.P.

- Diferencias según quien gestione el patrocinio: el patrocinado, un gestor independiente contratado por el patrocinado, el gestor del patrocinador, un gestor ajeno a patrocinador o patrocinado.
- Gestión independiente en un mismo patrocinio: patrocinio del deportista, patrocinio del club, patrocinio de la competición.
- Afirma que no hay diferenciación, pero en cambio sí afirma que aumenta la cantidad y la dificultad de trabajo por la presencia de varias marcas.
- No se desglosa la gestión del patrocinio fase por fase del proceso: habrá que concretar en la segunda fase de la investigación para que concreten, con el fin de poder encontrar diferencias.

- ¿Qué criterio tienen en cuenta (patrocinado o su gestor) para buscar patrocinadores que no se perjudiquen entre ellos ni al patrocinado?
- ¿Prestan atención las marcas a qué otras firmas están presentes en el patrocinio?
¿Lo hace el gestor y/o el patrocinado?
- ¿Cómo repercute el patrocinio múltiple fase por fase del proceso del patrocinio?
- ¿Se establecen relaciones en patrocinio? ¿De qué tipo?
- La existencia de relaciones entre el gestor/ patrocinado y la alta dirección de la empresa potencialmente patrocinadora, así como que el proyecto presentado encaje en la estrategia de comunicación de esta compañía, como elementos clave para que se forje la unión.
- El gestor como responsable de establecer relaciones entre las marcas patrocinadoras.

Entrevistado 6: Director de Patrocinio deportivo de Empresa privada.

F.P.P.1.1. Por bloques.

- La gestión del patrocinio único al múltiple variará dependiendo del patrocinado, de su perfil.
- Al necesitar varias marcas, el gestor o agencia que lo represente tiene que escoger entre las más interesadas.
- Proceso de selección de marcas: coincidencia de valores (marca-patrocinado), público objetivo, marcas de calidad, consolidación en el mercado.
- Importante que el patrocinado tenga una buena imagen para el proceso de venta.
- Error: aceptar a cualquier potencial patrocinador con interés en ese patrocinio.
- Según el ciclo de vida en el que se encuentre el patrocinado variará la estrategia de patrocinio (más marcas en menos tiempo, o a la inversa).
- Exclusividad de sector: demanda según marcas.

- Valora como muy interesante el patrocinio múltiple, pero no deja de reconocer que su gestión es más compleja.
- El patrocinado se tiene que preocupar por poner en marcha acciones que beneficien a las marcas patrocinadoras actuales y resulten como reclamo para futuras.
- Demandan más exclusividad.
- Las marcas tienen que planificar campañas que apoyen el patrocinio.
- El patrocinado o agencia (que lo representa) tienen que estudiar a cada marca y evitar los solapamientos entre los anunciantes a integrar.
- No por más marcas va a resultar mejor patrocinar.
- Se valora el tema de impacto (no concreta por parte de quién, ni a qué se refiere).
- Los éxitos del patrocinado facilita la entrada de marcas.
- Sí va a influir la presencia de varias marcas en la percepción del público.
- Es importante que el gestor evite solapamientos.
- Es más beneficioso que haya dos marcas buenas y potentes, que tres más flojas.

F.P.P.6.2. Construcción

El entrevistado opina que las diferencias de gestión en patrocinio dependerán de patrocinado y de su perfil. Es una necesidad en la actualidad el que un patrocinado necesite de varias marcas, por lo que el gestor o su agencia tienen que escoger entre las más interesantes, que se tratará de aquellas que coincidan con sus valores, con el público objetivo, con imagen de calidad y consolidadas en el mercado. Un aspecto que ayudará en el proceso de venta es que el patrocinado sea constante y con una buena imagen. Comenta que un error muy común por parte de agencias no profesionales es aceptar a cualquier potencial patrocinador con interés en ese patrocinio (no concreta). Se tiene que estudiar por el gestor qué demandas reciben de los potenciales patrocinadores, y explica que según el ciclo de vida en el que se encuentre el

patrocinado, empleará una estrategia u otra. Por ejemplo: más marcas por más dinero en menos tiempo, o a la inversa. A veces se plantean acuerdos de no más de 3 años, por lo que se preocupan para conseguir un alto nivel de satisfacción y luego ya se estudiará si conviene ampliarlo o no. Cuando hay varios patrocinadores, puede que alguno de ellos demande exclusividad de sector -que se les suele conceder-, así como que se le preste el servicio de planificación de campañas, o se tiene que tener en cuenta su ámbito geográfico o la cantidad invertida, etc. Pero no por más marcas presentes va a ser mejor según su percepción. El gestor o agencia del patrocinado tendrá que estudiar la propuesta de cada marca, evitando solapamientos entre las marcas. El entrevistado valora como “muy interesante” [sic] el patrocinio múltiple, pero no deja de reconocer que su gestión es más compleja que cuando sólo hay una marca. De hecho, el patrocinado tendrá que preocuparse por poner en marcha acciones que beneficien a las marcas patrocinadoras actuales y resulten como reclamo para futuras. También ayudan los éxitos del patrocinado y su impacto para atraer a las marcas. Opina que sí va a influir la presencia de varias marcas en la percepción del público (no concreta). Lo importante es que el gestor evite los solapamientos y concluye que es más beneficioso que haya dos marcas buenas y potentes, que tres más flojas.

F.P.P.6.3. Integración

El entrevistado opina que las **diferencias** de gestión en patrocinio **dependerán del patrocinado y de su perfil**. Afirma que hay un **aumento de complejidad** en el caso del patrocinio múltiple. Es para él necesario que un patrocinado sea constante y cuente con el respaldo de varias marcas de manera continua, por lo que el gestor o la agencia que lo representa tienen que **escoger entre las firmas más interesantes** en cuanto a: 1) **coincidencia de valores con el patrocinado**; 2) **afinidad de público objetivo**; 3) **imagen de calidad**; 4) **consolidadas en el mercado**. Comenta que es un error de agencia no profesional, muy común, el aceptar a cualquier potencial patrocinador con interés en ese patrocinio. Se tiene que estudiar la propuesta de cada marca, sus demandas, su ámbito geográfico, evitar los solapamientos y la cantidad de marcas a incluir, ya que no por más marcas es mejor. Explica que **el perfil y la imagen del patrocinado, ayudarán al proceso de venta**, además, en función del **ciclo de vida** en el que se encuentre, podrá interesarle más o menos seguir una estrategia de patrocinio u otra. Por ejemplo: más marcas por más dinero en menos

tiempo, o a la inversa. Indica que a veces se plantean acuerdos de no más de 3 años, por lo que se preocupan por **generar un alto nivel de satisfacción** en ese tiempo, y luego, ya estudiarán si interesa ampliar o no. Cuando hay varios **patrocinadores**, puede que alguno de ellos **demande** exclusividad de sector, así como que se le preste el servicio de la planificación de una campaña. **El patrocinado tendrá que preocuparse de entregar lo solicitado y tiene que poner en marcha acciones que beneficien a las marcas patrocinadoras actuales**, lo que le servirá de reclamo para futuras. También ayudarán los éxitos del patrocinado y su impacto. Sí que piensa que **el patrocinio múltiple afecta a la percepción del público**, por lo que lo importante es que el gestor **evite los solapamientos y que racionalice la entrada de marcas** (mejor dos marcas buenas y potentes que tres flojas).

F.P.P.6.4. Supresión

El entrevistado opina que las **diferencias** de gestión en patrocinio múltiple **dependerán del patrocinado y de su perfil**. Ante la necesidad de patrocinios múltiples en la actualidad, el gestor o su agencia tendrán que planear el proceso de venta entre **marcas** con las siguientes **características: 1) coincidencia de valores con el patrocinado; 2) afinidad del público objetivo; 3) imagen de calidad; 4) consolidadas en el mercado**. Tiene que **estudiar la propuesta de cada marca, sus demandas, su ámbito geográfico, la cantidad y evitar los solapamientos**. Según el ciclo de vida del patrocinado, su perfil e imagen, se tendrá que seguir una estrategia de venta del patrocinio u otra. El **patrocinado** se tendrá que preocupar de **entregar lo solicitado por cada marca y poner en marcha acciones que beneficien a los patrocinadores actuales y atraigan a potenciales**.

F.P.P.6.5. Generalización

El entrevistado opina que las **diferencias** de gestión en patrocinio múltiple **dependerán del patrocinado y de su perfil**. En patrocinio múltiple el gestor o la agencia tendrá que planear el proceso de venta entre **marcas** con las siguientes **características: 1) coincidencia de valores; 2) afinidad del público objetivo; 3) imagen de calidad; 4) consolidadas**. Tiene que **estudiar la propuesta de cada marca, sus demandas, su ámbito, la cantidad y evitar los solapamientos**. Todo

ello acorde al ciclo de vida del patrocinado. Éste entregará lo demandado por cada marca y pondrá en marcha acciones que las beneficien y atraigan a potenciales patrocinadores.

IDEAS EXTRAIDAS DEL ANALISIS ENTREVISTADO 6 F.P.P.

- Explica que existe una alta dependencia en el patrocinio del patrocinador. El patrocinado se esfuerza por demostrarle su eficacia y trata de conseguir –con su esfuerzo- la implicación y la continuidad a largo plazo del patrocinador.
- Las marcas se muestran activas con el patrocinio y solicitan a los patrocinados ser sus patrocinadores. ¿Qué características suelen tener? ¿Benefician o perjudican?
- En el patrocinio se dan gestores o patrocinados reactivos y proactivos, ¿cuál es el mejor perfil para el patrocinio múltiple?
- ¿Cómo se consigue implicar a los patrocinadores a largo plazo?

Conclusiones principales de la fase piloto:

- Necesidad de ampliar las preguntas e introducir nuevas cuestiones más concretas.

En la fase de la prueba piloto se les preguntó lo siguiente:

1.- ¿Considera que la gestión del patrocinio único *versus* múltiple presenta diferencias? ¿En qué aspectos? (Valoración: demasiado general. Necesidad: concretar para conocer cómo cambia fase por fase del proceso de patrocinio).

2.- ¿Qué características deben tener las marcas que están presentes en un mismo evento?

3.- ¿Considera que deben establecerse relaciones entre las marcas patrocinadoras? (Valoración: demasiado concreta. Necesidad: ampliarla con el

fin de conocer, espontáneamente por parte del entrevistado, qué tipo de relaciones se establecen en el patrocinio y quiénes son sus protagonistas).

4.- ¿Cómo valora la existencia de varias marcas en un mismo patrocinio? (Valoración: adecuada, pero centrada más en el patrocinio múltiple. Necesidad: conocer cómo encaja en el mercado español el enfoque relacional en el patrocinio).

Y el instrumento definitivo empleado presentaba el siguiente aspecto:

0. Introducción

- Presentación de la investigación y garantía de anonimato.
- Estudios y trayectoria profesional.
- Otros aspectos.

1. Gestión del patrocinio deportivo en España: cómo se efectúa, responsables, calificación, elementos a destacar.
2. Comparación entre la gestión del patrocinio individual *versus* patrocinio múltiple fase por fase.

En el caso de que no entrasen en detalles, es decir, que no establecieran las distinciones fase por fase, se les reconducía a cada una de ellas.

Fase por fase:

- i. Fijar objetivos.
- ii. Investigar y seleccionar.
- iii. Contenido del contrato.
- iv. Ejecución del evento.
- v. Evaluación.

3. Características de las marcas para compartir espacio en un mismo evento.
4. Existencia o no de relaciones en patrocinio. ¿De qué tipo?
5. Factores o variables para que establezcan relación entre los patrocinadores.
6. Valoración existencia de posibles relaciones en el patrocinio y entre los patrocinadores.

Fase 2: Entrevistas en profundidad individuales, monotemáticas, no estructuradas_

Entrevistado 1: Director de Marketing de Agencia con exclusividad derechos evento mundial.

1.1. Por bloques.

1.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- “profesionalizado” [sic].
- El mercado se ha vuelto más “flexible” [sic].

1.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas

- Categoría principal (por ejemplo: *title sponsor*) gestionada como si fuese un patrocinador único, pero teniendo en cuenta la presencia de los otros (se refiere a los otros anunciantes que han adquirido otra categoría de patrocinio).
- Categoría principal se le da exclusividad de sector y visibilidad única, al igual que los que adquieren el paquete de “Official sponsors” [sic].
- Aunque hayan varias marcas, no se puede considerar como patrocinio múltiple, pues las marcas no realizan acciones juntas.
- A pesar de haber varias marcas en un mismo patrocinio, la mayoría de ellas trabajan de manera aislada del resto de marcas.
- El patrocinador no tiene en cuenta que hay otras marcas patrocinadoras en el mismo evento.
- El gestor es el único que posibilita que dos marcas realicen acciones conjuntas tras la petición de una de ellas.

- Propuestas flexibles que se adaptan a las necesidades de cada marca, que informan de quienes patrocinan a medida que el gestor va obteniendo síes.
- La primera propuesta de patrocinio suele ser más general, mientras que la segunda ya se adapta a cada marca.
- El gestor en patrocinio es un “facilitador” [sic] de lo que necesite una marca.
- Según las necesidades que tenga el patrocinado, el gestor considerará vender la propuesta a una cantidad de marcas.
- Si una empresa toma la iniciativa y busca qué patrocinar dirigiéndose al patrocinado o al gestor, ayudará a éste en el proceso de venta porque ya está interesada.
- En eventos o competiciones de carácter internacional, las marcas deben ser del mismo ámbito, por lo que el gestor ya sabe que debe seguir esa condición. Aunque si quisiera entrar una marca local o nacional, se la dejaría, siempre y cuando no fueran competencia directa de las que ya se tienen.
- El patrocinio de otros niveles es muy difícil de controlar. Depende de otro gestor.
- La presencia de marcas nacionales e internacionales en una competición internacional es habitual. Normalmente, las principales categorías se venden a los anunciantes internacionales, y las categorías inferiores a las nacionales.
- El gestor debe tener un control absoluto del producto que vende, por ello, tiene que vigilar su uso y la explotación que los patrocinadores hacen de él.
- Las marcas que estén presentes en un mismo patrocinio, sean nacionales e internacionales, deben ser todas acordes al patrocinado y de primer nivel en cuanto a ámbito de alcance, imagen, prestigio, posicionamiento, notoriedad y que no deben ser competencia entre sí, disponer de capital suficiente y ser complementarias para poder desarrollar acciones de comunicación conjuntas.
- Tienen cabida también aquellas marcas cuyos productos o servicios están muy relacionados con la actividad deportiva patrocinada.
- El gestor deberá asesorar a cada marca patrocinadora y adaptarse a sus necesidades ayudándola en sus objetivos, siempre y cuando no coincida con algo que haga otro patrocinador.

- Puede que las marcas tengan en cuenta a las otras marcas cuando fijan los objetivos, pero lo hagan o no, no les afectará en tema de competencias.
- Cada marca se centra en lo suyo, en conseguir sus objetivos propios y no tienen en cuenta qué objetivos más o menos ambiciosos tienen las otras.
- El gestor trata de demostrar a los anunciantes que el patrocinio es una herramienta que permite conseguir objetivos a largo plazo. Explica que lo habitual es que empiecen con objetivos de visibilidad, seguidos de “*awareness*” [sic], luego efectividad y desencadena en la compra de los productos o servicios que tenga el patrocinador. Aclara que el problema viene cuando el patrocinador quiere vincularse por un año y según los resultados, prorrogará. En ese caso, el objetivo principal será visibilidad, y conforme pasa el tiempo, asociación de valores del evento a la marca.
- Cada marca se encargará de conseguir esos objetivos mediante distintos tipos de acciones. Dependerá de cada marca y del país donde se celebre la competición, pues hay ciertas regulaciones que las limitan en sus actuaciones. Pone el ejemplo de Tissot que diseña corners de tienda con motivo del patrocinio, crea nuevos productos... o BMW que utiliza el patrocinio como plataforma de prueba de sus vehículos.
- Todo lo que sucede a los patrocinadores interesa e importa al gestor, pero no considera que las marcas entrarían en conflicto si tuvieran los mismos o distintos objetivos. El hecho que tengan que hacer acciones iguales o distintas para no confundirse con los patrocinadores del mismo patrocinio, no lo considera importante porque piensa que cada marca tiene su personalidad y aún haciendo lo mismo que otra, puede parecer totalmente distinto.
- La marca decidirá qué patrocinio realiza según el perfil y el estatus profesional del patrocinado, según si tiene una imagen internacional o no, si se le entrega la categoría que quiere, si se le garantiza exclusividad de sector, así como si los valores que se desprenden del patrocinado y de la modalidad deportiva son aquellos con los que quiere asociarse.
- El gestor tiene que encargarse de buscar marcas que sean complementarias. En la primera reunión, el patrocinador le trasmite al gestor todas sus inquietudes, y si busca una o varias marcas complementarias, eso guiará al gestor para conformar el grupo de patrocinadores, proponiéndoles a los otros la colaboración en la primera toma de contacto.

- Aquellas empresas que eran más proactivas en búsqueda de patrocinios, se han implicado en una gestión que va un poco más allá y que ha tratado de generar una simbiosis; pero en periodos de crisis económica, o bien se han detenido o avanzan lentamente.
- Algunas empresas eligen entrar en patrocinio de una manera objetiva. Para ello han establecido unos criterios objetivos de análisis de las propuestas para no implicarse emocionalmente en la decisión. Uno de los aspectos que casi siempre consideran es qué otras marcas van a patrocinar también.
- El gestor tendrá que elegir a qué marcas presentarles el patrocinio sabiendo que éstas tienen unas características que no deben perjudicar la imagen del patrocinado. Para ello no tienen que ser empresas polémicas, ni con mala imagen en la sociedad.
- El contenido del contrato y su duración no cambia haya una o varias marcas. Tendrá que ser específico para cada marca participante, transparente por el hecho de que en él se concretan los derechos y obligaciones de las partes (patrocinador-patrocinado). Su periodicidad es de 3 años como mínimo, según el entrevistado, cuanto más a largo plazo mejor, señala.
- El patrocinador confía en que la explotación del patrocinio venga del gestor que le ha vendido la propuesta, y que éste le ayude en lo que necesite.
- En cuanto al patrocinado, no le influyen la cantidad de marcas a patrocinarle para decidir si contrata los servicios de una agencia de comunicación para que explote el patrocinio. Aunque el entrevistado no deja de reconocer el aumento de diferencias que conlleva la gestión (no indica cuáles son) y su explotación cuando hay varias marcas.
- La activación no es responsabilidad del gestor, por lo que éste no puede, ni debe poner límites a la cantidad económica que destinan los patrocinadores en esta fase.
- La activación suele ser aislada, es decir, planeada y desarrollada por cada marca. Pero hay excepciones, especialmente cuando son complementarias o porque carecen de recursos para ello. Estas marcas toman la iniciativa y lo comparten con el gestor, el cual intermediará. Aunque no se patrocina pensando que se va a activar con otra marca.

- Aún así, el entrevistado piensa que el patrocinio conjunto es beneficioso para las marcas porque les permite abaratar costes y permite que las marcas puedan establecer sinergias.
- Por tanto, quienes se encargan de plantear los patrocinios conjuntos o actividades complementarias de comunicación conjuntas son, en primer lugar el patrocinador, y en segundo lugar el gestor.
- Estas acciones de comunicación complementarias al patrocinio, que pueden desarrollarse por varias marcas juntas, variarán según las marcas y el presupuesto del que dispongan.
- La evaluación suele realizarla cada marca, a veces compartida con el patrocinado (comparten costes y éste último transmite transparencia) mediante una agencia especializada en patrocinio o una empresa de investigación de mercados.
- En el análisis de los resultados del patrocinio no incluyen a las otras marcas patrocinadoras para conocer su repercusión con la marca estudiada por el precio que conllevaría. Pero el entrevistado opina que de este modo se está dejando de conocer parte de la información porque la presencia de varias marcas afectará en la imagen, en la notoriedad y en el recuerdo, tanto positivamente, como negativamente, según el pack de marcas patrocinadoras.

1.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Entre patrocinador-patrocinado de interés común.
- Entre patrocinadores como una relación de *co-branding* o *joint venture* (aunque nadie lo hace o se lo plantea en primer lugar).
- El entrevistado piensa que hay muchos factores que afectarán para que los resultados de patrocinio no sean los deseados. Uno de ellos es la mala conjunción de marcas patrocinadoras, sin elementos comunes, donde su unión provoca una imagen discordante. Otro elemento que puede afectar es la presencia de la competencia y otro tipo de marcas que les perjudique en otro nivel de patrocinio. Normalmente, no se mantiene relación entre ellas, pero muchos gestores de nivel competición, han colaborado con los gestores de niveles inferiores, formándolos con respecto al patrocinio y su comercialización.
- El entrevistado piensa que los factores idóneos serían:

- Buena comunicación y efectiva (antes, durante y después) entre patrocinador y patrocinado.
- Que el patrocinador pueda obtener todos los beneficios que ese patrocinio le proporciona, por lo que tendrá que responsabilizarse de hacer un uso completo del paquete de patrocinio, el cual no debe estar restringido a los términos contractuales.
- Inexistencia de limitaciones contractuales que impidan que un patrocinador pueda desarrollar acciones conjuntas de comunicación con otra marca patrocinadora.
- El patrocinado tendrá que entregar diferenciación, y a poder ser éxito, para que el patrocinador pueda aprovecharse de ello. Esto suele fidelizar bastante al patrocinador, al igual que contar con un gestor profesional, con el que encuentre la seguridad y la tranquilidad en el ámbito del patrocinio.
- Si hay similitud de imagen y de objetivos entre las marcas, ayudará a que se den y perduren las relaciones en el patrocinio.

1.2. Construcción.

El entrevistado, Director de Marketing de Agencia con exclusividad derechos evento mundial, valora la situación de la gestión del patrocinio deportivo en España con dos términos: “profesionalizado” y “flexible” [sic]. Señala que el patrocinio ha incrementado sus resultados gracias al trabajo de todos (se refiere a las marcas –a los patrocinadores-, a los patrocinados y a los profesionales que trabajan para ellos). Además, se ha aprendido que sin flexibilidad el patrocinio no puede funcionar. La analogía de “hacemos trajes a medida” [sic] en patrocinio como si los gestores fueran sastres, está cada vez más integrada en la gestión. La adaptación es la clave en lo que respecta a las diferencias de gestión del patrocinio. El entrevistado piensa que hay mayor trabajo. En esencia se vende un todo de manera particular para cada marca. Lo explica mediante un ejemplo centrado en la categoría de patrocinio principal, el *title sponsor* que se gestiona como si fuera un patrocinador único, pero teniendo en cuenta la presencia de los demás patrocinadores y colaboradores. A éste se le da exclusividad de sector y visibilidad única, al igual que a los que adquieren el paquete “official sponsor” [sic]. Piensa que en la actualidad, aunque haya presencia de varias marcas, no se pueden considerar como patrocinio múltiple, pues las marcas no realizan acciones juntas. Por tanto, a pesar de haber varias

marcas en un mismo patrocinio, la mayoría de ellas trabajan de manera aislada del resto de marcas. Según su punto de vista, es el gestor el único que posibilita que dos marcas realicen acciones conjuntamente, tras la petición de una de ellas. Recalca que el patrocinador de un evento, de una competición, de un equipo, no suele prestar atención al resto de patrocinadores porque concibe el patrocinio como una herramienta que sólo emplea él para la consecución de sus fines, sin considerar la presencia de otros anunciantes en la misma situación.

El entrevistado es partidario de la flexibilidad en todo el proceso. Así pues, la propuesta de patrocinio también debe serlo y adaptarse a las necesidades del patrocinador. En el primer contacto no es fácil presentar aquello que quiere exactamente el anunciante, por lo que es en una segunda reunión cuando se adaptará el patrocinio a la marca. En ese documento, como en futuros contactos, se irá informando a las marcas de aquellas que van aceptando el patrocinio.

El entrevistado afirma con rotundidad que el gestor es un “facilitador” [sic] de lo que necesite una marca. Una vez dicho esto, el entrevistado se centra en explicar el proceso de selección de las marcas patrocinadoras. La cantidad a elegir dependerá de las necesidades que tenga la competición. Para seleccionar a qué marcas proponer el patrocinio, el gestor debe tener en cuenta muchos aspectos. Por ejemplo puede recibir la solicitud de una marca de querer patrocinar, esto le agilizará el proceso. Señala que en eventos de carácter internacional, las marcas tienen que ser del mismo ámbito, por lo que el gestor ya sabe que debe seguir esa característica. Aunque indica que si quisiera entrar una marca local o nacional, se le dejaría participar, siempre y cuando no fuera competencia directa de las que ya se tienen. Hace referencia levemente al patrocinio de otros niveles diciendo que en ese caso es muy difícil controlar, lo que dependerá del gestor. Vuelve a retomar su explicación diciendo que la presencia de marcas nacionales e internacionales en una competición internacional es habitual. Normalmente, las principales categorías se venden a anunciantes internacionales y las categorías inferiores a las nacionales. Insiste en la necesidad de que el gestor tenga un control absoluto del producto que vende. Por ello, tiene que controlar el uso y la explotación que los patrocinadores hacen de él. Estos es, tiene que facilitar las imágenes del patrocinio, el logo, visualizar el uso que van a hacer de ello, etc. Otro aspecto importante que recalca es que, independientemente del origen geográfico de los patrocinadores, lo importante es que sean acordes al patrocinado y si éste es de primer nivel en cuanto a ámbito de alcance, imagen, prestigio, posicionamiento, notoriedad, etc. los patrocinadores

también deben serlo. Además, el gestor tendrá que descartar a aquellas marcas que sean competencia, especialmente en las primeras categorías. Tienen que disponer del capital suficiente para hacer frente al patrocinio, y en la medida de lo posible, ser complementarias para poder desarrollar acciones de comunicación conjuntas. También tienen cabida aquellas marcas cuyos productos o servicios estén muy relacionados con la actividad deportiva patrocinada. El gestor tendrá que encargarse de asesorar a cada marca patrocinadora y adaptarse a sus necesidades, ayudándola en sus objetivos, siempre y cuando no coincida con algo que sabe va a hacer otro patrocinador. Opina que puede que las marcas que van a patrocinar tengan en cuenta a las otras marcas cuando fijan sus objetivos, pero lo hagan o no, no les afectará en tema de competencias. Según su experiencia, cada marca se centra en lo suyo, en conseguir sus objetivos, por lo que no tiene en cuenta qué fines, más o menos ambiciosos tienen las otras. El gestor debe demostrar a los anunciantes que el patrocinio es una herramienta que permite conseguir objetivos a largo plazo. Explica que lo habitual es que empiecen con objetivos de visibilidad, seguidos de “*awareness*” [sic], efectividad y que esto desencadene en intención de compra del producto o servicio del patrocinador. Aclara que el problema viene cuando el patrocinador quiere vincularse por un año y según resultados, prorrogar. En este caso, el objetivo principal será la visibilidad, y conforme pasa el tiempo, la asociación de valores del evento a la marca. Cada marca se encargará de conseguir estos objetivos a través de distintos tipos de acciones. Dependerá de cada marca y del país donde se celebre la competición, pues hay ciertas regulaciones que las limitan en sus actuaciones. Pone el ejemplo de Tissot que se implica mucho en el patrocinio, tratando de explotarlo al máximo, creando *corners* para sus tiendas y sacando una nueva colección de relojes relacionados con el patrocinio. BMW utiliza el patrocinio como una plataforma de prueba de sus productos. El gestor tendrá que interesarse por todo aquello que vaya a hacer o pase a los patrocinadores relacionado con el patrocinio. En el tema de los objetivos, el entrevistado no entiende que las marcas patrocinadoras entraran en conflicto si tuvieran los mismos o distintos objetivos. El hecho de tener que hacer acciones similares o diferentes para no confundirse con los patrocinadores del mismo nivel de patrocinio, no lo califica como algo importante porque piensa que cada marca tiene su personalidad y aún haciendo lo mismo que otra, puede parecer totalmente distinto. El entrevistado indica que cada marca decidirá qué patrocinar según el perfil y el estatus profesional del patrocinado, si tiene una imagen internacional, si se le entrega la categoría de patrocinio que la

marca quiere, si se le garantiza exclusividad de sector y si los valores del patrocinado y de la modalidad deportiva encajan con la imagen del potencial patrocinador. Además, el gestor se tendrá que responsabilizar de buscar marcas patrocinadoras que sean complementarias entre sí, “siempre y cuando se puedan encontrar” [sic]. Explica que en la primera reunión, el patrocinador le transmite al gestor todas sus inquietudes. Si busca participar con una o varias marcas que son o podrían ser patrocinadoras, lo comparte con el gestor, para que éste, si no las había considerado, las tenga en cuenta, y si ya son patrocinadoras, para que les proponga aquella colaboración que la marca con iniciativa le ha transmitido. Según el entrevistado, aquellas empresas que se han mostrado proactivas con el patrocinio (búsqueda de patrocinador, planteamiento de colaboraciones con otros patrocinadores ...), en periodos de crisis económica, o bien se han detenido, o bien avanzan con el patrocinio pero más lentamente.

El entrevistado explica que algunas empresas deciden patrocinar siendo objetivas. Para ello han establecido unos criterios de análisis de las propuestas para no implicarse emocionalmente en la decisión. Uno de los aspectos que casi siempre consideran es qué otras marcas van a patrocinar también. En cuanto al contenido del contrato y su duración no cambiará haya una o varias marcas. Dice que tendrá que ser específico para cada marca participante y transparente, por el hecho de que en él, se concretan los derechos y obligaciones de las partes (patrocinador y patrocinado). Su periodicidad es de 3 años como mínimo, pero según el entrevistado, cuanto más a largo plazo sea mejor. Con los patrocinadores que ha trabajado cuando se ejecuta el patrocinio, lo activan aisladamente. Pero hay excepciones cuando son complementarias o porque carecen de recursos para ello. Estas marcas toman la iniciativa y la comparten con el gestor, el cual intermediará para que aprovechen sinergias entre varios patrocinadores. Aunque el entrevistado remarca que no se patrocina pensando que se va a activar con otra marca. Aún así, piensa que el patrocinio conjunto es beneficioso para las marcas porque les permite abaratar costes y permite que las marcas puedan establecer sinergias. Por tanto, quienes se encargan de plantear los patrocinios conjuntos o actividades complementarias de comunicación conjuntas es en primer lugar el patrocinador y en segundo lugar el gestor. Estas acciones variarán según las marcas y el presupuesto del que dispongan para ello. Las marcas confían la explotación al gestor que les ha vendido la propuesta y que éste le ayude en lo que necesite. En el caso del patrocinado, señala que no se ve influenciado por la cantidad de marcas presentes

para contratar o no los servicios de una agencia. Aunque el entrevistado no deja de reconocer el aumento de dificultades que conlleva la gestión y su explotación cuando hay varias marcas. La activación que tengan que hacer las marcas patrocinadoras no es responsabilidad del gestor, por lo que no debe establecer límites de cantidad económica que cada marca tiene que destinar a esta partida. La evaluación suele realizarse también por cada marca, aunque a veces se comparte con el patrocinado (comparten los costes y el patrocinado transmite transparencia) mediante una agencia especializada en patrocinio o una empresa de investigación de mercados. En estas evaluaciones no se incluye a las otras marcas patrocinadoras para conocer su repercusión con la marca estudiada por el precio que esto conlleva. Pero el entrevistado opina que de este modo se está dejando de conocer parte de la información porque la presencia de marcas va a repercutir en la imagen, en la notoriedad y en el recuerdo del resto de marcas, tanto para bien, como algo positivo, como algo negativo (dependerá del pack de marcas patrocinadoras que se haga). Cuando se le pregunta por la existencia de relaciones en patrocinio, indica de inmediato las creadas entre el patrocinador y el patrocinado, los cuales tienen que trabajar por su interés común. En segundo lugar cita las que se pueden dar entre los patrocinadores, que se tienen que considerar como una relación de *co-branding* o *joint venture*. Manifiesta que este segundo caso sería lo deseable porque nadie lo hace o se lo plantea en primer lugar (es una manera de tener diferenciación). El entrevistado piensa que hay muchos factores que afectarán para que los resultados de patrocinio no sean los deseados. Uno de ellos es la mala conjunción de marcas patrocinadoras, sin elementos comunes, donde su opinión provoca una imagen poco armoniosa. Otro elemento que puede afectar es la presencia de la competencia y otro tipo de marcas que les perjudiquen en otro nivel de patrocinio. Normalmente no se mantiene relación entre los patrocinadores situados en niveles distintos, pero muchos gestores de nivel competición deciden colaborar con los gestores de niveles inferiores, formándolos con respecto al patrocinio y su comercialización. Los factores que tienen que darse para que se forjen estas relaciones son varios: la comunicación efectiva antes, durante y después del patrocinio, la cual valora como crucial para que se garantice su efectividad entre patrocinado y patrocinador. Además, si el patrocinador quiere obtener todos los beneficios que ese patrocinio le proporciona, necesitará hacer un uso completo del paquete de patrocinio, el cual no debe estar restringido a los términos contractuales. Si el patrocinador quiere desarrollar acciones conjuntas de comunicación, tiene que asegurarse que no va a encontrar

limitaciones para hacerlo a nivel de contrato. Otra variable factible para forjar las relaciones y conseguir fidelidad entre las partes, es que el patrocinado trate de entregar diferenciación y obtener éxitos, para que el patrocinador pueda aprovecharse de ello. Esto suele fidelizar al patrocinador, al igual que contar con los servicios de un gestor profesional, con el que se encuentre seguro y tranquilo. Otro factor que menciona el entrevistado es el hecho de encontrar similitudes de imagen y de objetivos entre los patrocinadores. Por último, el entrevistado habla de las características que las marcas tienen que tener para poder estar en un mismo patrocinio. Para él lo importante es que no perjudiquen la imagen del patrocinado, y para ello, no tienen que ser empresas polémicas, ni con mala imagen en la sociedad.

1.3. Integración

El entrevistado, Director de Marketing de Agencia con exclusividad derechos evento mundial, valora la situación de la gestión del patrocinio deportivo en España como “profesionalizada” [sic] por parte de marcas, patrocinados y agencias, y como “flexible” [sic], ya que los gestores han aprendido que el patrocinio es hacer “trajes a medida” [sic] para los anunciantes. Referencia la adaptación como la clave en este trabajo. En lo referente a las diferencias de gestión del patrocinio, piensa que cuando hay varias marcas en el patrocinio, en esencia, se vende un todo de manera particular para cada marca. En la categoría principal se gestiona como si fuera un patrocinio único, pero teniendo en cuenta la presencia de los demás patrocinadores. Sucede lo mismo cuando una marca decide patrocinar, pues se fija en las demás firmas pero no tiene en cuenta los objetivos que las otras quieren conseguir porque lo importante es tener claros los suyos y estudiar cómo conseguirlos. Sucede lo mismo que los que adquieren el paquete de “official sponsor” [sic]. A éstos se les da exclusividad de sector y visibilidad única. Piensa que aunque haya varias marcas en un patrocinio, la mayoría de ellas trabajan de manera aislada del resto de marcas. Según su punto de vista, es el gestor el único que posibilita que dos marcas realicen acciones conjuntamente tras la petición de una de ellas.

El entrevistado es partidario de la flexibilidad en todo el proceso. Así pues, la propuesta de patrocinio también debe serlo y adaptarse a las necesidades del patrocinador. En el primer contacto no es fácil presentar aquello que quiere exactamente el anunciante, por lo que en una segunda reunión se adaptará el patrocinio a la marca. En ese documento, como en futuros contactos, se irá

informando a las marcas de aquellas que van aceptando el patrocinio. El entrevistado afirma con rotundidad que el gestor es un “facilitador” [sic] de lo que necesita una marca. Tendrá que encargarse de asesorar a cada marca patrocinadora y adaptarse a sus necesidades, ayudándola en sus objetivos, siempre y cuando no coincida con algo que sabe va a hacer otro patrocinador. Pero hay que tener en cuenta que si una marca plantea acciones iguales o similares a las de otra marca patrocinadora, para el entrevistado no va a ser un problema porque cada firma tiene su personalidad, y aún haciendo lo mismo que otra/s, puede parecer totalmente distinto. El gestor tiene que interesarse por todo aquello que vayan a hacer o les pases en el patrocinio a los patrocinadores. Dicho esto, el entrevistado explica el proceso de selección de marcas que tiene lugar en un patrocinio con múltiples marcas. Piensa que la cantidad a elegir dependerá de las necesidades que tenga la competición. Para seleccionar a qué marcas proponer el patrocinio, el gestor debe tener en cuenta muchos aspectos. Puede que reciba la solicitud de una marca que quiere patrocinar. Esto le agilizará el proceso de búsqueda. Señala que en eventos de carácter internacional, las marcas tienen que ser del mismo ámbito, pero si quisiera entrar una marca local o nacional, se le dejaría entrar, siempre y cuando no fuera competencia directa de las que ya se tienen. Normalmente, se suele vender la/s categoría/s principal/es a marcas internacionales, y a las nacionales las categorías inferiores. Señala que independientemente del origen geográfico de los patrocinadores, lo que importa es que sean acordes al patrocinado, y si éste es de primer nivel en cuanto a imagen, alcance, prestigio, posicionamiento y notoriedad, los patrocinadores también deben serlo. Además, el gestor tendrá que descartar a las marcas que sean competencia, especialmente en las primeras categorías, que dispongan del capital suficiente para hacer frente al patrocinio, y que, en la medida de lo posible, sean complementarias para poder desarrollar acciones de comunicación conjuntas. También tienen cabida aquellas marcas cuyos productos o servicios estén muy relacionados con la actividad deportiva patrocinada. Todas ellas no tienen que perjudicar a la imagen del patrocinado, por lo que además de todo lo dicho no tienen que ser polémicas, ni tener mala imagen en la sociedad. Explica que el gestor tiene que demostrar a las marcas patrocinadoras, que el patrocinio es una herramienta que permite conseguir fines a largo plazo. Lo habitual es que empiecen con objetivos de visibilidad, para pasar al “*awareness*” [sic], y de éste a la efectividad, desencadenando en un objetivo comportamental, es decir, que el público del patrocinador compre los productos o servicios de éste. El problema viene cuando el patrocinador busca vincularse por un

año, y según resultados prorrogar. En este caso, el objetivo principal será la visibilidad, y conforme pase el tiempo, la asociación de valores del evento a la marca. Ya después, las acciones que se pongan en marcha para la consecución de estos objetivos, dependerán de cada marca y del país donde se celebre el patrocinio. Hay ciertas regulaciones que limitan las actuaciones de las marcas y de la organización. Cada marca decidirá qué patrocinio realizar, y para ello tendrá que ser lo más objetiva posible. Algunas tienen unos criterios objetivos de análisis que emplean para testar las propuestas que reciben. Entre estos criterios, los aspectos que valoran es qué otras marcas también van a patrocinar el mismo evento, cuál es el perfil y estatus profesional del patrocinado, si tiene una imagen internacional, si se le entrega la categoría de patrocinio que la marca quiere, si se le garantiza exclusividad de sector y si los valores que se desprenden del patrocinado y de la modalidad deportiva son los que quiere vincularse la marca. Además, el gestor se tendrá que responsabilizar de buscar marcas patrocinadoras que sean complementarias entre sí. Explica que en la primera reunión, el patrocinador le transmite al gestor todas sus inquietudes. Si busca participar con una o varias marcas que son o podrían ser patrocinadoras, lo comparte con el gestor, para que éste, si no las había considerado, las tenga en cuenta, y si ya son patrocinadoras, para que les proponga aquella colaboración que la marca con iniciativa le ha comunicado. Cuando llegan a un acuerdo, se pacta en un contrato específico para cada marca de unos 3 años de duración, aunque el entrevistado opina que cuanto más a largo plazo sea mejor. Tiene que ser un documento lo más transparente posible que concrete cuáles son los derechos y obligaciones de las partes (patrocinador-patrocinado). Ya pactado, el patrocinador y el patrocinado ejecutan el patrocinio. En la mayoría de las ocasiones no dan importancia al hecho que haya varias marcas, por lo que decidirán activar como si estuvieran solas. Pero hay excepciones, especialmente cuando son complementarias o cuando carecen de recursos suficientes para ello. Estas marcas toman la iniciativa y la comparten con el gestor, el cual intermediará entre las marcas para que aprovechen sinergias. El entrevistado remarca que no se patrocina pensando que se va a activar con otra firma. Aún así, piensa que el patrocinio conjunto es beneficioso para las marcas porque les permite abaratar costes y les permite que las marcas puedan establecer sinergias. Por tanto, quienes se encargan de plantear los patrocinios conjuntos o las actividades complementarias de comunicación conjuntas es en primer lugar el patrocinador, y en segundo lugar, el gestor. Al patrocinado no le influye la cantidad de marcas presentes para que

contrate o no los servicios de una agencia externa que le ayude a la ejecución y la explotación del patrocinio, aunque el entrevistado reconoce que sólo por el aumento de trabajo que supone por el hecho de haber varios patrocinadores, tendría que hacerlo. La evaluación suele realizarse para cada marca, aunque a veces se comparte con el patrocinado (cooperan con los costes y, de este modo, el patrocinado transmite transparencia) mediante una agencia especializada en patrocinio o empresa de investigación de mercados. En estas evaluaciones no se incluyen a las otras marcas patrocinadoras para conocer su repercusión con la marca estudiada por el precio que conlleva. Pero el entrevistado opina que de este modo, se está dejando de conocer parte de la información, porque la presencia de marcas va a repercutir en la imagen, en la notoriedad y en el recuerdo del resto de marcas, tanto para bien como para mal (dependerá del pack de marcas patrocinadoras que se consiga).

Por lo que respecta a la existencia de relaciones en patrocinio, el entrevistado indica las creadas por el binomio patrocinador-patrocinado, que tienen que trabajar por su interés común. Las que se puedan dar entre los patrocinadores son otras, que se tienen que entender como una relación de *co-branding* o *joint venture*. Manifiesta que esto sería lo deseable, pero nadie lo hace o se lo plantea como una primera opción. El entrevistado explica que hay muchos factores que afectarán para que los resultados de patrocinio no sean los deseados. Uno de ellos es la mala conjunción de marcas patrocinadoras, sin elementos comunes, donde su opinión provoca una imagen poco armoniosa. Otro elemento que puede afectar es la presencia de la competencia u otro tipo de marcas que les perjudiquen en otro nivel de patrocinio. Normalmente, no se mantiene relación entre ellos (entre patrocinadores situados en distintos niveles de patrocinio), pero muchos gestores de nivel competición han decidido colaborar con los gestores de niveles inferiores formándolos con respecto al patrocinio y su comercialización. Las variables que tienen que darse para que se forjen las relaciones entre las partes (patrocinador-patrocinado, entre patrocinadores) son varias: la comunicación efectiva antes, durante y después del patrocinio, valorado por el entrevistado como algo crucial. Además, si el patrocinador quiere obtener todos los beneficios que ese patrocinio le proporciona, necesitará hacer un uso completo del paquete de patrocinio, el cual no debe estar limitado a los términos contractuales. Si el patrocinador quiere desarrollar acciones de comunicación conjuntas, tiene que asegurarse que no le van a generar problemas a nivel contractual. Otra buena variable para que se creen las relaciones y fidelizar a las

partes es que el patrocinador vea que el patrocinado es distinto a los demás y eso le aporte una ventaja diferencial a su marca, así como si consigue éxitos en su actividad, también ayudará. Además, si se cuenta con un gestor profesional, reportará una tranquilidad y una seguridad a las partes, que les permitirá ver la unión del patrocinio como beneficiosa. Por último, el entrevistado habla de la existencia de similitud de imagen y de objetivos entre los patrocinadores para que al menos observen que casan bien juntos y que tienen aspectos en común.

1.4. Supresión

El entrevistado, Director de Marketing de Agencia con exclusividad derechos evento mundial, piensa que la gestión del patrocinio deportivo en España está cada vez **más profesionalizada**, tanto a nivel de anunciantes, como de agencias que prestan sus servicios en este campo. La clave ha sido la **adaptación** y la **flexibilidad** para entregar propuestas a medida para cada marca. Las diferencias de gestión del patrocinio se concretan en la idea de que se vende el **patrocinio contemplado como un todo**, pero **con un trato individualizado estanco para cada marca**. Las categorías principales de patrocinio se comercializan en todo momento como un patrocinio único, al que se le entrega exclusividad de sector. Si se puede a los otros niveles también, pero normalmente sólo se respeta esta exclusividad en la categoría superior, aclara el entrevistado. Así pues, **la gestión del patrocinio** se hace **aisladamente** y el planteamiento por parte de cada marca también lo es. Esta filosofía busca generar satisfacción y fidelidad hacia las marcas, unido a una política de flexibilidad de la propuesta a las necesidades de los patrocinadores. La **figura del gestor** tiene que ser la de **facilitador**. Éste **seleccionará las marcas** patrocinadoras **teniendo en cuenta las necesidades del patrocinado y conociéndolas**, elegirá las marcas por el interés que demuestren en el patrocinio, porque son del mismo ámbito que el patrocinado, es decir, mismo alcance geográfico, misma imagen, mismo prestigio, mismo posicionamiento, misma notoriedad. Tienen que ser marcas que **no sean competencia entre sí**, con capacidad suficiente para patrocinar, con productos o servicios que sirvan para desarrollar la actividad del patrocinado, **marcas complementaras entre sí**. En fin, **marcas adaptadas al patrocinado**, que **no lo perjudiquen a nivel de imagen de marca y que no sean firmas polémicas**. El gestor tiene que **educar a los patrocinadores** acerca del patrocinio, enseñándoles que es una **herramienta de consecución de objetivos a largo plazo**

(1º visibilidad, 2º “*awareness*” [sic], 3º afectividad, 4º comportamental). Según el fin de la marca patrocinadora, se decantará por un patrocinio u otro, el cual será elegido por el perfil y el estatus profesional del patrocinado, la imagen que tiene, las categorías de las que dispone, la exclusividad de sector garantizada, los valores del patrocinado y de la modalidad deportiva, así como si hay marcas complementarias presentes. Una vez llegado al acuerdo, el **contrato** será particular para cada marca, **concreto**, de duración entorno a los 3 años y **transparente**. La **activación** también suele desarrollarse de manera **particular por cada marca con la ayuda del gestor**. Pero hay excepciones, concretamente cuando la iniciativa de **activación conjunta** surge de una **marca** que es **complementaria** a otras o no dispone de suficientes recursos para explotar el patrocinio. Mediante esta colaboración comparten costes y aprovechan sinergias. La **evaluación**, hecha por una **agencia especializada o una empresa de investigación de mercados** también es particular para cada marca. En ocasiones, comparten los costes de estos análisis con el patrocinado, así este último, además de invertir menos, transmite transparencia. El inconveniente de la **evaluación para cada marca** es que no se puede conocer la influencia del resto de marcas sobre la propia a nivel de imagen, notoriedad y de recuerdo. Por último, el entrevistado señala que las **relaciones en patrocinio** suelen darse a tres niveles: **1) patrocinador-patrocinado**: interés común que requiere de una serie de variables para que se forjen como es la existencia de comunicación efectiva, por parte de patrocinador y patrocinado, tanto antes, como durante y después del proceso. El patrocinado tendrá que entregar diferenciación y resultados en el desarrollo de su actividad. Y además, debe haber un gestor profesional que se encargue de aportar tranquilidad y seguridad a las partes. **2) Entre patrocinadores**, entendido como un **co-branding o una joint venture**. El problema es que no suele surgir como una primera alternativa espontáneamente. Y los factores que tienen que darse es la similaridad de imagen y de objetivos entre las marcas patrocinadoras. **3) Por último**, referencia la **colaboración entre los gestores de distintos niveles** como otro tipo de relación. Esta consiste normalmente en el contacto para solucionar conflictos, pero el entrevistado señala que la tendencia actual es tratar de evitarlos, implicando a los gestores de nivel superior con los del nivel inferior, y colaborando con ellos a nivel de formación sobre la gestión del patrocinio y de su comercialización.

1.5. Generalización

El entrevistado, Director de Marketing de Agencia con exclusividad derechos evento mundial, opina que la gestión del patrocinio deportivo en España es cada vez más profesional en los anunciantes y en las agencias que prestan sus servicios en este campo. Piensa que la clave ha sido la adaptación y la flexibilidad del gestor y del patrocinado a cada marca patrocinadora. Las diferencias de gestión se focalizan en la concepción del patrocinio como un todo, pero gestionado y percibido por las marcas como una técnica individual – estanco.

El gestor tiene que vender la propuesta a varias marcas, por lo que la planeación de quiénes serán es importante. Para ello, tiene en cuenta las necesidades del patrocinado para la celebración de su actividad, si hay marcas interesadas en patrocinio, si se trata de marcas del mismo ámbito que el patrocinado, sin ser competencia entre sí, con capital suficiente, con productos o servicios que se necesitan para la consecución de la actividad patrocinada, marcas no polémicas y complementarias entre sí. Las marcas decidirán qué patrocinar conociendo qué otras marcas patrocinan, si son complementarias entre sí, si el patrocinado se adecua a su marca (perfil y estatus profesional del patrocinado, imagen y valores que se desprenden), según la categoría vendida y si se le garantiza exclusividad de sector. Los contratos (3 años de duración y transparentes), así como la evaluación de los resultados no varían haya una o varias marcas, ya que cada marca tiene su acuerdo específico y su análisis de resultados, sin contemplar información del resto de marcas. La tendencia de la activación del patrocinio es hacerla aisladamente, pero hay excepciones como la propuesta de colaboración por parte de marcas complementarias y /o con falta de recursos.

Por último, las relaciones del patrocinio las divide en 3 niveles principales: 1) Patrocinador- patrocinado (interés común) con factores necesarios como la comunicación efectiva en todo el proceso, el uso del paquete del patrocinio por parte del patrocinador, de la entrega de diferenciación y de los resultados por parte del patrocinado, así como el trabajo de un buen gestor, hace que se forjen estas relaciones y permite conseguir fidelidad de las partes. 2) Entre patrocinadores: relación de *co-branding* o *joint venture* que necesita que las marcas compartan afinidad a nivel de imagen y de objetivos para que vean la posibilidad de colaboración. 3) Entre gestores de distintos niveles de patrocinio: con el fin de evitar conflictos entre sus patrocinadores y enseñar el gestor de nivel superior a los de niveles inferiores la clave de la gestión del patrocinio y su comercialización.

Tabla 50: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 1.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalizada en marcas y agencias. - Flexibilidad: “trajes a medida” [sic]. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de un todo a nivel individual-estanco. - Categorías principales de gestión como patrocinio único: exclusividad. - Gestión del patrocinio aislada. - Planteamiento del patrocinio por parte de las marcas individualmente. - Flexibilidad en todo el proceso: adaptación del gestor / patrocinado hacia el patrocinador. - Selección de marcas <p>- Patrocinio es una herramienta de objetivos a largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección patrocinado afín a la marca. - Valoración marcas para patrocinar: 	<ul style="list-style-type: none"> - Según las necesidades del patrocinado. - Solicitud de una marca para ser patrocinadora. - Marcas del mismo ámbito que el patrocinado: <p>1º Objetivos visibilidad. 2º Objetivos <i>awareness</i>. 3º Objetivos afectivos. 4º Objetivos comportamentales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil y estatus profesional patrocinado. - Imagen del patrocinado. 	<ul style="list-style-type: none"> - mismo alcance geográfico. - misma imagen. - mismo prestigio. - mismo posicionamiento. - misma notoriedad.

	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos específicos y transparentes para cada marca (3 años duración). - Activación patrocinio por parte de cada marca con el gestor: - Evaluación de cada marca y/o patrocinado con empresas investigación de mercados. - Varias marcas patrocinando repercute a nivel de imagen, notoriedad y recuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Categoría de patrocinio ofrecida. - Exclusividad de sector garantizada. - Valores del patrocinado y de la modalidad deportiva. - Marcas complementarias. - Iniciativa actividad conjunta marcas complementarias. - Iniciativa activación conjunta: marcas con pocos recursos: 	<ul style="list-style-type: none"> - Abarata costes. - Aprovechar sinergias.
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Entre patrocinador-patrocinado: interés común 2) Entre patrocinadores: relación de <i>co-branding</i> o <i>joint ventur</i>. 3) Colaboración entre gestores de distintos niveles: formación gestión y venta del patrocinio. 	<p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva antes, durante y después. - Uso paquete patrocinador. - Patrocinado diferenciación y resultados. - Gestor profesional. - No surge espontáneamente. - No es una primera alternativa. <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Similitud de imagen y de objetivos entre las marcas. 	



Gráfico 27: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 1.

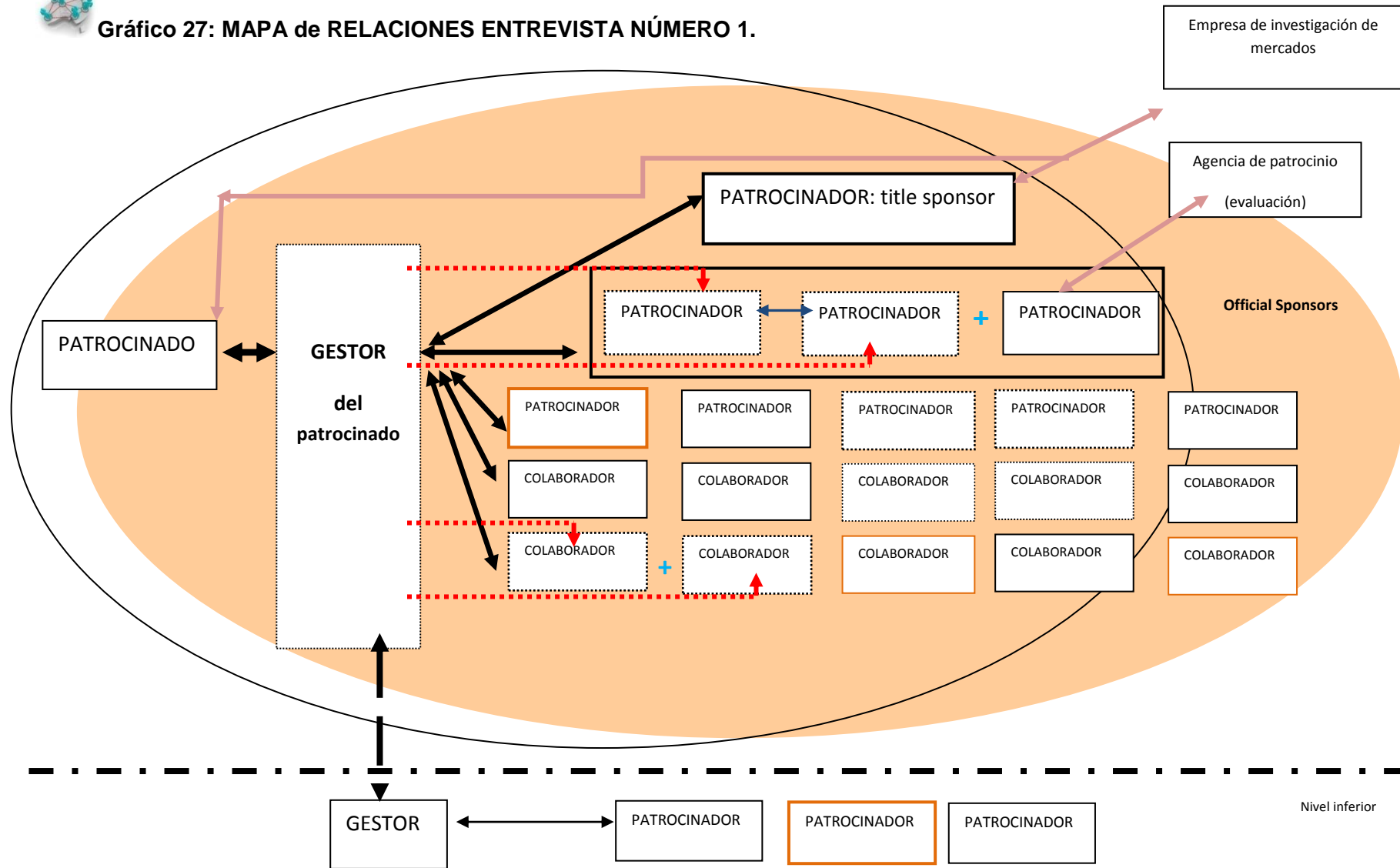
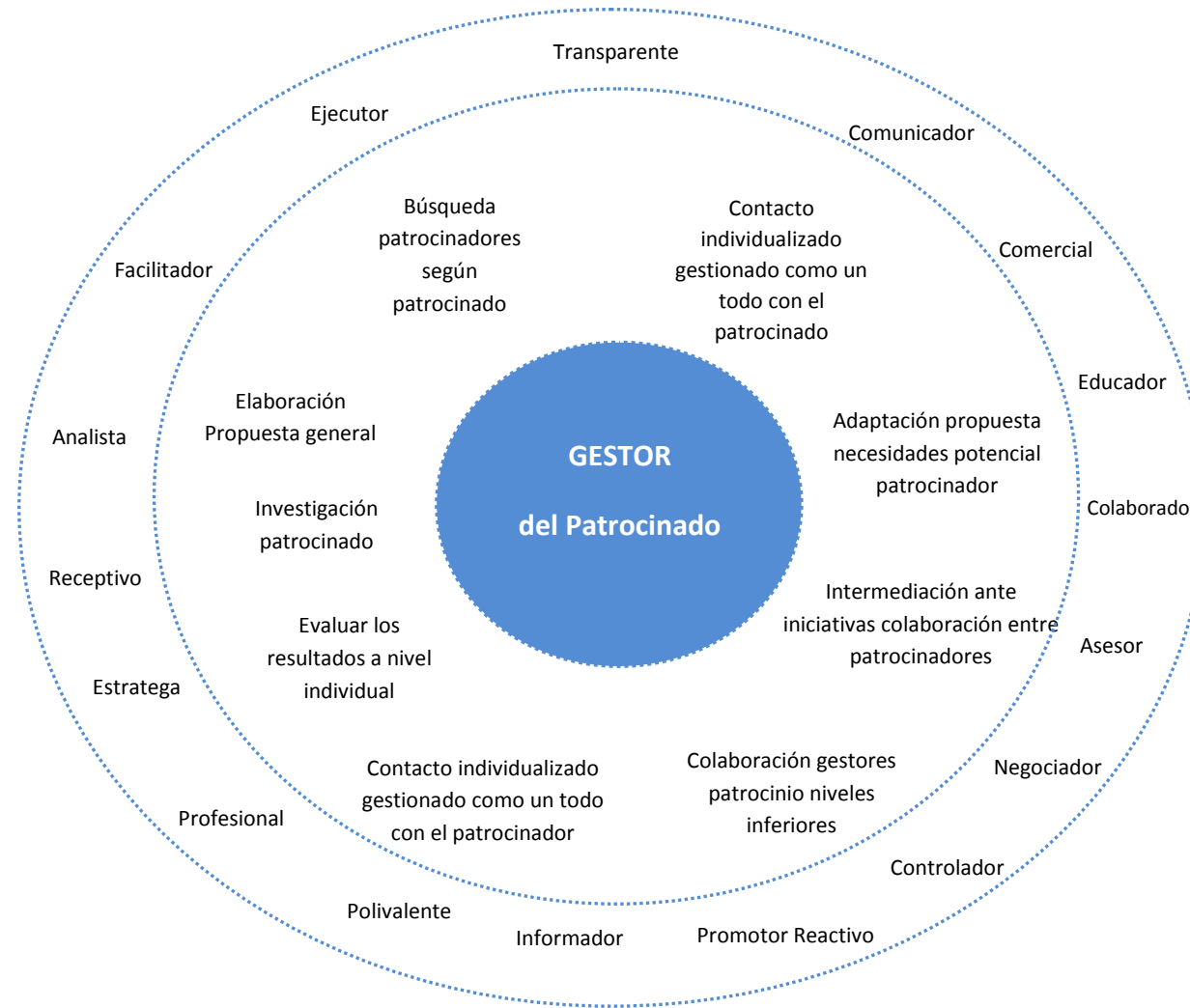


Gráfico 28: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 1.



Entrevistado 2: Director general de Multinacional de Patrocinio.

2.1. Por bloques.

2.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Se decide qué o a quién patrocinar efectuando una investigación sobre el patrocinado y el potencial patrocinador (imagen, cantidad de público, histórico de ventas, etc.).

- Establece diferencias de gestión entre un antes (más amateur) y un después (se va profesionalizando poco a poco).

- Pone el ejemplo de cómo se están profesionalizando los clubes de fútbol que han pasado de no tener a nadie en plantilla con formación en comunicación, a disponer de un departamento de marketing y/o área de comunicación.

- Cada vez más patrocinados con personal cualificado que gestionan el patrocinio, eliminando el pago a intermediarios.

- En la gestión se ha pasado de tratar de conseguir marcas que patrocinen a un patrocinado, a trabajar como agencia especializada para las marcas, con el fin de ofrecerles aquello que más les interese a éstas, y ello “a cambio de un *fee* por la gestión” [sic], no una comisión por vender lo mejor para la agencia.

- Buena gestión del patrocinio en España por la influencia de empresas internacionales.

- Desencanto de la técnica provocado por empresas de comunicación no especializadas que no han desarrollado correctamente las posibilidades de actuación.

2.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

Hay diferencias en la gestión de haber una a varias marcas:

- Cuando hay una sola marca, toda la gestión se centra en ella.

- Cuando hay varias marcas se tienen que dividir por niveles (se refiere a categorías), entregar a las marcas que adquieren el mismo nivel el mismo valor según sus necesidades.

- Cuando hay varias marcas se incrementa la dificultad porque tienen que convivir conjuntamente en el mismo nivel sin que sobresalga ninguna sobre las demás.
- Análisis completo del patrocinado, las marcas patrocinadoras, el *target group* del patrocinado, el público de las marcas, ... cuanta más información y lo más completa posible, permitirá definir conjuntamente (no concreta quiénes) la estrategia de patrocinio a desarrollar.
- El patrocinio tiene que planificarse para que genere un impacto directo en la marca y en el negocio.
- Los motivos que han llevado a muchas empresas a patrocinar han sido personales, no fundamentados a nivel estratégico.
- En la gestión del patrocinio, la reputación de la empresa gestora es clave.
- La transparencia y la profesionalidad al extremo, son características *sine qua non* de la gestión del patrocinio.
- Las marcas sí tienen en cuenta, a la hora de fijar los objetivos, qué otras marcas van a estar, qué objetivos persiguen, para que estudien las marcas si les interesa aprovechar las sinergias -informadas por el gestor- además de qué otras marcas ocupan otros niveles, incluso si se les va a dar exclusividad de sector.
- La consecución de objetivos distintos por parte de las marcas genera más complicaciones al gestor, ya que tendrá que controlar que las marcas de niveles inferiores no sobresalgan sobre las de niveles superiores, por lo que el gestor tendrá que estudiar muy bien qué recursos entrega a las marcas que hay dentro de un mismo nivel.
- Los motivos que empujan a que las empresas entren en un evento donde hay patrocinadores son: de negocio, de prestigio y de comunicación.
- La complementariedad entre las marcas permitiría el aprovechamiento de sinergias, pero la exclusividad de sector suele impedir su consecución.
- El gestor/ asesor/ consultor es el encargado de encontrar el patrocinado idóneo para una marca, sólo cuando ésta tiene intereses empresariales es cuando toma la iniciativa de patrocinar un evento donde está o están las marcas de su provecho.
- Las empresas tendrían que saber qué otras marcas van a estar como patrocinadoras (para poder realizar una gestión más eficaz).
- La negociación es particular para cada marca (se consideran a las demás para entregar el mismo valor en el mismo nivel).
- Las acciones conjuntas que puedan surgir por la relación entre dos patrocinadores suelen surgir cuando ya se ha firmado el acuerdo.

- El gestor debe entregar a las marcas implicadas informes que constaten por qué tienen que realizar una gestión conjunta.
- La decisión sobre si se contratan o no los servicios de una agencia especializada, no depende de si hay un patrocinador o varios, si no del grado de consciencia de la necesidad de apoyo de profesionales de comunicación que tenga cada marca.
- La activación de patrocinio suele realizarse aisladamente, aunque por las relaciones personales surgidas en ocasiones anteriores, pueden darse activaciones conjuntas.
- En la evaluación de los resultados, cada marca la realiza a nivel individual, bien realice el estudio la marca, bien lo realice el patrocinado (recogerá el resultado global y la presencia de todas las marcas, pero tratadas a nivel individual).
- La presencia de varias marcas patrocinadoras afecta sobre las mismas a nivel de imagen y de notoriedad, generando confusión o que se difumine de cara al público objetivo.
- La presencia de varias marcas prestigiosas influirá positivamente sobre el resto. Mientras que la presencia de una sola marca prestigiosa junto a otras firmas menos acreditadas, perjudicará a la primera.
- Las marcas tendrán que tener una serie de características para que se propicien las relaciones entre ellas, como son: que compartan los mismos valores de imagen del patrocinado, que tengan exclusividad de sector, que una o varias de ellas sean atractivas para las demás, etc.
- El patrocinio tiene que ser una herramienta para vender marca y no sólo para compartir costes (estrategia *win-win-win*).

2.1.3. Existencia de relaciones en Patrocinio.

- Debe existir relación entre los patrocinadores y es labor del gestor el crear oportunidades de contacto y que se aprovechen las sinergias pertinentes.
- Los grandes patrocinados crean los clubes de negocio, clubes de patrocinadores, *workshops* o plataformas de *networking* para poner en contacto a los patrocinadores una vez acuerdan patrocinar.
- Para que se den acciones conjuntas entre los patrocinadores, la clave es que los anunciantes se conozcan previamente, o uno de ellos tenga interés de estrechar lazos comerciales con otra firma.
- La comunicación tiene que ser constante y fluida entre las marcas y los consultores para que éstos reciban inputs de las marcas patrocinadoras.
- Relación personal entre los miembros de cada empresa patrocinadora.
- Confianza entre las marcas.

- Las relaciones entre los patrocinadores son “una de las claves de la gestión del patrocinio” [sic].

2.2. Construcción

El entrevistado, Director general de Multinacional de Patrocinio, considera que la gestión se inicia realizando una investigación sobre el patrocinado y el potencial patrocinador (su imagen, cantidad de público, perfil del público, histórico de ventas, etc.). Marca un antes (más amateur) y un después (poco a poco más profesional). Centra su explicación en los patrocinados que van estructurándose con personal cualificado en comunicación, lo que evita la contratación de los servicios de intermediarios. A través de su explicación, va desgranando cómo va evolucionando la gestión en España, pasando de haber gestores que trataban de vender a las marcas el patrocinado, a representar a las marcas, ofreciéndoles aquello que verdaderamente necesitan y todo ello “por un *fee* establecido por la gestión” [sic]. La gestión profesional del patrocinio se da gracias a la influencia de las marcas internacionales. Pero todavía convive una gestión poco profesional por parte de marcas que se han desencantado porque las empresas de comunicación no especializadas no han desarrollado correctamente las posibilidades de actuación del patrocinio. Desde su experiencia, la gestión del patrocinio más profesional se da en países como Gran Bretaña y los EE.UU., muy evolucionados en la explotación y gestión del patrocinio. Desde su parecer, una buena gestión conlleva la realización previa de un análisis completo del patrocinado y de las marcas patrocinadoras y todo aquello que se pueda obtener de ellos, como quién y cuánto público objetivo tienen, la imagen de marca, los valores comunicados ... piensa que cuanto más información y lo más completa posible, permitirá al gestor definir conjuntamente (no concreta con quién, pero se entiende por su enfoque que se refiere a la marca) la estrategia de patrocinio a desarrollar, pues el patrocinio requiere de una planificación estratégica para que genere un impacto directo en la marca y en el negocio del patrocinador. Una variable que considera importante de la gestión es la reputación que pueda tener la empresa gestora o consultora, lo que da ciertas garantías, además de ser transparente y profesional al extremo. Para finalizar su aportación sobre el estado de la gestión del patrocinio, indica que aún tratando el gestor de efectuar una gestión profesional aún hay muchas empresas que deciden patrocinar con una motivación personal no fundamentada a nivel estratégico (y aquí es donde entra la labor de un buen gestor, tratando de dar sentido a esa unión). En cuanto a las diferencias de gestión habiendo una o varias marcas, el entrevistado encuentra bastantes

diferencias porque cuando hay una sola marca, toda la gestión se centra en ella. Mientras que cuando hay varias marcas, se incrementa la dificultad porque tienen que convivir conjuntamente en el mismo nivel varias marcas sin que sobresalga una sobre las demás. Para ello, el gestor establece “niveles” [sic] (se refiere a categorías) de presencia de las marcas (según lo invertido en el patrocinado) y tiene que responsabilizarse de entregar a los que adquieren el mismo nivel, el mismo valor, según sus necesidades. Destaca más aspectos que distinguen la gestión, como por ejemplo que cuando hay varias marcas, éstas tienen que fijar los objetivos fijándose en las demás, viendo qué tipo de marcas son, qué objetivos persiguen, qué niveles ocupan, si van a tener exclusividad de sector, para que estudien si les interesa aprovechar las posibles sinergias. Si las marcas no tienen la iniciativa de hacerlo, el gestor tendrá que proporcionarles toda esta información, para que estén en disposición de tomar decisiones al respecto. La consecución de objetivos distintos por parte de los patrocinadores genera más complicaciones (al gestor) ya que tendrá que controlar que las marcas de “niveles inferiores” [sic] (categorías) sobresalgan sobre las de niveles superiores, por lo que tendrá que estudiar muy bien qué recursos entrega a las marcas que hay dentro de “un mismo nivel” [sic] (de una misma categoría). Si persiguen los mismos objetivos, el gestor puede orientarlas a que trabajen juntas aprovechándose unas de otras. Si además, son marcas complementarias, el trabajo de asesoramiento por parte del gestor suele conducir a que se unan y hagan acciones conjuntas. El problema es que debido a la entrega de exclusividad de sector, suele resultar difícil poder tener también complementariedad. El entrevistado se encarga de indicar que es el gestor el que asesora a las marcas sobre qué deben patrocinar y si lo tienen que hacer solas o conjuntamente. Sólo cuando a la empresa la mueven intereses empresariales es cuando toma la iniciativa de patrocinar aquello donde se encuentra otra compañía de su interés. Además de intereses empresariales, las empresas patrocinan por motivos de prestigio y de comunicación. Es bastante poco habitual, según su experiencia, que las empresas sepan qué otras compañías van a estar como patrocinadoras (para realizar una buena gestión), por ello, si no lo saben o no lo preguntan, el gestor las tiene que informar. Ha hablado de que las marcas trabajen conjuntamente por consejo del gestor o asesor y que éste tenga en cuenta a las demás para entregar el mismo valor en la misma categoría, pero se encarga de aclarar que eso no quita para que las negociaciones del patrocinio con cada marca se hagan de manera particular, con un contrato que responda a lo pactado a nivel individual, pues las uniones de marcas se suelen hacer realidad cuando ya se ha firmado el acuerdo, concretamente para la

activación de cada marca. Otro aspecto que es independiente en la gestión, haya una o varias firmas, piensa que es el hecho de contratar los servicios de una agencia especializada en patrocinio o no, pues si una marca se lo plantea cuando está sola, lo hará cuando haya varias, y al contrario, todo dependerá del nivel de conciencia de cada anunciante de necesitar ayuda de profesionales o no. Retoma la idea de la activación, la que aclara que suele ser desarrollada individualmente por cada marca, aunque en ocasiones, debido a las relaciones personales de los anunciantes, previas al patrocinio, pueden desencadenar en colaboraciones de activación para dos o más marcas. Después de ello ya sólo queda la evaluación, la cual es realizada o contratada por cada patrocinador o por el patrocinado. Si la hace cada marca, toda la evaluación girará entorno a su firma y a los resultados que haya obtenido como patrocinadora; si lo hace el patrocinado, aunque muestra resultados del conjunto, esto es, de todos los patrocinadores, no la realizará estudiando el efecto y la influencia de la presencia de los patrocinadores de unos sobre otros, sino de todos, pero de cada una en concreto. Aunque se realiza así, el entrevistado es consciente de cómo afecta la presencia de cara al público. Y aclara que si las marcas son prestigiosas, la influencia será positiva unas sobre otras, pero si la presencia es de una sola marca prestigiosa junto a otras menos, ésta saldrá perjudicada (porque podrá descender su nivel de imagen de marca a causa de esta asociación). Cuando se le pregunta por cuáles tendrían que ser las características de las marcas para que pudieran compartir espacio e incluso establecer relaciones, enumera las siguientes: compartir los mismos valores de imagen del patrocinado, exclusividad de sector, que una o varias de ellas sean atractivas para las demás,... y concreta que eso es así porque el patrocinio tiene que ser una herramienta para vender marca y no sólo para compartir costes (estrategia *win-win-win*). Y además, si el gestor se encarga de crear oportunidades de contacto y que se aprovechen las sinergias pertinentes, será más probable que surjan las relaciones. Para ello, bien el gestor, bien el patrocinado, tienen que crear el club de negocio, de patrocinadores, *workshops* o plataformas de *networking*, con el fin de poner en contacto a los patrocinadores una vez han acordado patrocinar. Por supuesto que para que de ahí surjan relaciones, el entrevistado piensa que los patrocinadores tienen que conocerse previamente o uno de ellos tener previo interés de estrechar lazos comerciales con otra marca. También ayuda que haya comunicación constante y fluida entre las marcas y los gestores, para que estos últimos reciban inputs de las marcas patrocinadoras. Si se conocen ya de antes, la confianza existente ayudará a que progresen las colaboraciones o no, y para ello, es necesario que haya una relación personal entre los miembros de las

empresas patrocinadoras. Y especifica que las relaciones surgen porque hay personas detrás, de ahí que sean tan importantes estos vínculos sociales para que se trasladen al patrocinio. Para finalizar la entrevista, el profesional valora la existencia de relaciones entre los patrocinadores como: “una de las claves de la gestión del patrocinio” [sic].

2.3. Integración

El entrevistado, Director general de Multinacional de Patrocinio, considera que la gestión se inicia realizando una investigación en profundidad, tanto del patrocinador como del patrocinado para estar en disposición de la mayor y más completa información que permitirá al gestor definir conjuntamente (no concreta con quién) la estrategia de patrocinio a desarrollar, ya que el patrocinio requiere de una planificación estratégica para que genere un impacto directo en la marca y en el negocio. Explica que la gestión en España ha tenido un antes (más amateur) y un después (poco a poco más profesional), pues hay patrocinados que van estructurándose con personal cualificado en comunicación en plantilla que evita la contratación de los servicios de intermediarios. Destaca que en España se aprecia un cambio de la gestión por ejemplo en el tipo de servicios que prestan las agencias, pasando de vender lo que tuviesen del patrocinado a los potenciales patrocinadores, a representar ahora a éstos y entregarles sólo lo que necesitan “por un *fee* de gestión” [sic]. Pero aún sigue conviviendo en la actualidad una gestión poco profesional por parte de ciertas marcas que se han desencantado con el patrocinio porque no han obtenido los resultados esperados, ya que han patrocinado por motivos personales sin argumentario estratégico y/o lo han gestionado solas o de la mano de empresas de comunicación no especializadas que no han desarrollado correctamente sus posibilidades de actuación. Desde su experiencia, la gestión más profesional del patrocinio, se da en países como Gran Bretaña y los EE.UU., muy evolucionados en la explotación y la gestión del patrocinio comparados con Europa. Para él, además de la profesionalización, el patrocinio y su gestión, requiere en la actualidad de transparencia y de una buena reputación del gestor. Por lo que respecta a la existencia de diferencias de gestión, piensa que hay muchas, pues cuando hay una sola marca toda la gestión se centra en ella ya que no suelen surgir problemas de comparaciones, celos o incompatibilidades. Mientras que cuando hay varias, se incrementa la dificultad porque tiene que establecer distintas categorías de explotación, y encargarse que las que están en una misma categoría, no sobresalgan unas sobre otras, pero que tampoco lo hagan sobre las de categorías

superiores. La comunicación es la clave para evitar estos inconvenientes, además del buen hacer del gestor que tiene que saber cómo entregar a las marcas de la misma categoría el mismo valor, aunque cambien los recursos aportados. Además de esto, el gestor tiene que asesorar a las marcas sobre qué deben patrocinar e informarlas de qué otros patrocinadores van a haber en el mismo o en distintos niveles, si tendrán exclusividad de sector, qué objetivos perseguirán, qué acciones de activación desarrollaran y si les interesa colaborar con otro u otros de los patrocinadores y aprovechar sinergias. Algunas empresas movidas por intereses empresariales, por prestigio y por comunicación, pueden tomar la iniciativa y decidir qué patrocinar. Es aquí cuando la empresa está en disposición de más información sobre el patrocinio y sobre qué marcas van a estar porque tienen una intencionalidad hacia el patrocinio. Las marcas podrían interesarse por el patrocinio por la presencia de otra/s marca/s. Si lo hacen, el gestor les proporcionará la información que necesitan, si no, tomará la iniciativa de informarles al respecto, así como de asesorarlas si deben explotar el patrocinio solas o junto a otras marcas (mediante la presentación de un informe que lo demuestre). Desde su día a día, ha aprendido que cuanto más similares sean los fines de las marcas patrocinadoras, más facilidades tendrá esa gestión. Por el contrario si presentan objetivos distintos, (el gestor) tendrá que esforzarse por entregar lo necesario para que obtengan sus fines sin que entren en conflicto una con otras. La clave sería que fueran marcas complementarias, lo que facilitaría la gestión pero es una condición difícil de cumplir cuando la exclusividad de sector está presente. Todo se negocia con cada una de las marcas de modo particular, solo se pone en común información una vez han acordado patrocinar y se está hablando de la activación, que suelen realizar también de manera individual, aunque si existen relaciones previas entre las marcas pueden desencadenar en activar conjuntamente o desarrollar acciones del patrocinio o ajenas a éste, en colaboración. Cuando evalúan los resultados del patrocinio, si han trabajado “aisladas” [sic], lo normal es que el estudio se realice para cada una de las marcas, y no considerando la influencia de las demás. Aún así, los gestores son conscientes que la presencia de varias marcas puede repercutir sobre la percepción que el público tiene de la imagen, la notoriedad, el aumento de confusión o de cómo se difumina su presencia eclipsada por las otras marcas. Y aclara que si las marcas son prestigiosas, se enriquecen unas a otras; si sólo hay una que lo es, ésta sale perjudicada a nivel de imagen a favor de las demás. Para que no suceda, el gestor tendrá que conformar un grupo de marcas patrocinadoras que compartan los mismos valores de imagen que el patrocinado, la exclusividad de sector, que una o varias de

ellas sean atractivas para las demás ... porque el patrocinio es una herramienta para vender marca y no sólo para compartir costes (estrategia win-win-win). Además, el gestor se tiene que encargar de crear oportunidades de contacto entre los patrocinadores para que éstos aprovechen las sinergias pertinentes. Para ello, tanto el gestor como el patrocinado, tienen que crear un club de negocios, de patrocinadores, *workshops* o plataformas de *networking* para que contacten los patrocinadores una vez hayan acordado el patrocinio. Y para que de ahí surjan las relaciones de patrocinio, se requiere que los anunciantes se conozcan y establezcan un contacto que les aporte confianza, lo que suele darse si hay una comunicación constante y fluida, entre las marcas y éstas y el gestor. Por ello, las relaciones personales entre los miembros participantes son el eslabón que permiten las colaboraciones en patrocinio o en negocios futuros. Para finalizar, el profesional valora la existencia de relaciones entre los patrocinadores como, literalmente: “una de las claves de la gestión del patrocinio” [sic].

2.4. Supresión

El entrevistado, Director general de Multinacional de Patrocinio, piensa que la gestión en España se diferencia de la realizada en otros países experimentados. En España ha habido un antes (gestión más amateur) y un después (**gestión que se profesionaliza poco a poco**). Considera necesario que el gestor efectúe una **investigación en profundidad** tanto del **patrocinador** como del **patrocinado** para poder elaborar, conjuntamente, la estrategia de patrocinio que genere impacto directo sobre la marca y el negocio, y evitar la mala praxis de patrocinio por motivos personales sin argumentación estratégica. La **influencia de marcas internacionales con saber hacer en patrocinio** ha mejorado la gestión de patrocinado en España. Los gestores están adoptando un **nuevo enfoque** trabajando para el patrocinador y tratando de **conseguir aquello que realmente necesita la marca**, por lo que cobran **un fee establecido** y no comisiones. La **nueva filosofía** que debe impregnar la gestión es la **profesionalización de agencias especializadas, la transparencia, la experiencia y la buena reputación**. En cuanto a las diferencias existentes en la gestión cuando hay una marca a cuando hay varias se centran básicamente en: a) **diversificación de esfuerzos con varias marcas**; b) **establecimiento de distintas categorías de explotación**; c) **grupo de marcas con exclusividad de sector y complementarias** (en la medida de lo posible); d) **entrega del mismo valor a cada marca de la misma categoría**, según sus necesidades; e) **comunicación fluida y continua del gestor con los patrocinadores** para informarles de qué marcas van a

estar presentes, niveles que van a ocupar, objetivos que persiguen, acciones de comunicación para activar el patrocinio, posibilidad de desarrollar acciones conjuntas, etc. f) **negociación particular del gestor con cada marca**; g) **evaluación particular del patrocinio** realizado por cada marca, sabiendo que su notoriedad, su imagen, su nivel de claridad y su asentamiento en la mente del público de su presencia se va a ver influenciado de manera negativa, a no ser que hayan muchas marcas prestigiosas presentes y enriquezcan el valor de marca de las que carecen de ella. La clave para que se minimicen estos efectos es que el gestor consiga que el *pull* de marcas compartan los mismos valores de imagen del patrocinado, que tengan exclusividad de sector y que una o varias de ellas resulten atractivas para el resto de marcas presentes para que el **patrocinio sea una herramienta para vender marca y no sólo para compartir costes (estrategia win-win)**. Y si además se le añade la posibilidad de contactar con los otros patrocinadores a través de un club de negocios/ patrocinadores, es decir, **plataformas de networking desarrolladas por el gestor y/o el patrocinado**, el patrocinio se convertirá en una herramienta potente. Pero para ello se requieren ciertas **variables** como: existencia de **relación personal y comercial, confianza entre las partes y comunicación constante y fluida entre las marcas y éstas y el gestor**. De este modo, este tipo de gestión enriquecerá los resultados del patrocinio, convirtiéndose en la esencia de la gestión del patrocinio.

2.5. Generalización

El entrevistado, Director general de Multinacional de Patrocinio, expone que la gestión del patrocinio en España está cambiando hacia una mayor profesionalidad por influencia de marcas internacionales con saber hacer en patrocinio y por el hecho de que cambien la oferta de las agencias especializadas de cara a los patrocinadores, siendo más realista, transparente y adaptada a sus necesidades. Para poder realizar una buena gestión, el gestor tendrá que investigar con detalle tanto a los patrocinadores como a los patrocinados con el fin de crear conjuntamente un plan estratégico que permita generar impacto tanto a nivel de marca, como de negocio. En cuanto a las diferencias existentes en la gestión del patrocinio cuando hay varias marcas se centran en: a) diversificación de esfuerzos por parte del gestor; b) establecimiento de distintos niveles de explotación; c) *pull* de marcas con exclusividad de sector y complementarias (si se puede); d) entrega del mismo valor a cada marca presente en la misma categoría; e) comunicación fluida y constante del gestor con los

patrocinadores; f) negociación particular del acuerdo; g) evaluación de los resultados del patrocinio de cada marca. Con respecto a las características que deben tener las marcas para estar presentes en un mismo patrocinado son: 1) mismos valores que el patrocinado; 2) exclusividad de sector; 3) presencia de una o varias marcas atractivas para el resto de presentes. Y si además, el gestor y/o el patrocinado se encargan de organizar clubes de negocio/patrocinadores como plataformas de networking propiciando contactos entre los patrocinadores, el resultado de cara a los patrocinadores mejorará, especialmente si: i) existe relación personal y comercial; ii) hay confianza entre las partes; iii) comunicación fluida y constante entre las marcas y éstas y el gestor. Para concluir, la existencia de relaciones entre los patrocinadores es “la clave de la gestión del patrocinio” [sic].

	<p>Efectos:</p> <p>Características patrocinadores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud por parte de las marcas de información sobre el patrocinio y los patrocinadores, especialmente cuando las mueven intereses empresariales (otros intereses: de prestigio y de comunicación). - Exclusividad de sector, limita la posibilidad de conseguir marcas complementarias. - Negociación particular con cada marca entregando lo que corresponde a su nivel. - Activación del patrocinio realizada por cada marca, con opción a ser conjunta si los patrocinadores se conocen previamente y hay confianza entre ellos. - Evaluación del patrocinio realizada por cada marca o por el patrocinado, estudiándolas de manera individual. - Con objetivos similares agilizan el trabajo de la gestión. - Complementarias permite mayor posibilidad de proponer acciones conjuntas y aprovechar sinergias. - Presencia de varias marcas repercute sobre ellas: a nivel de imagen, notoriedad, confusión en el público objetivo - Marcas compartan los mismos valores de imagen del patrocinado, exclusividad de sector, que una o varias marcas resulten 	<p>otras marcas patrocinadoras, etc.</p> <p>- Marcas prestigiosas: influencia positiva. - Marcas no prestigiosas y prestigiosa: influye negativamente sobre la última.</p>
--	--	---	--

	<p>Patrocinio es una herramienta para vender marca (estrategia <i>win-win-win</i>).</p>	<p>atractivas para las demás.</p>	
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de clubes de negocio, de patrocinadores, de <i>networking</i>, <i>workshops</i>. - Variables propiciadoras de relaciones: - Valoración: 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación previa: personal y comercial. - Confianza entre las partes. - Comunicación constante y fluida entre las marcas y el gestor. - Una de las claves de la gestión del patrocinio. 	



Gráfico 29: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 2.

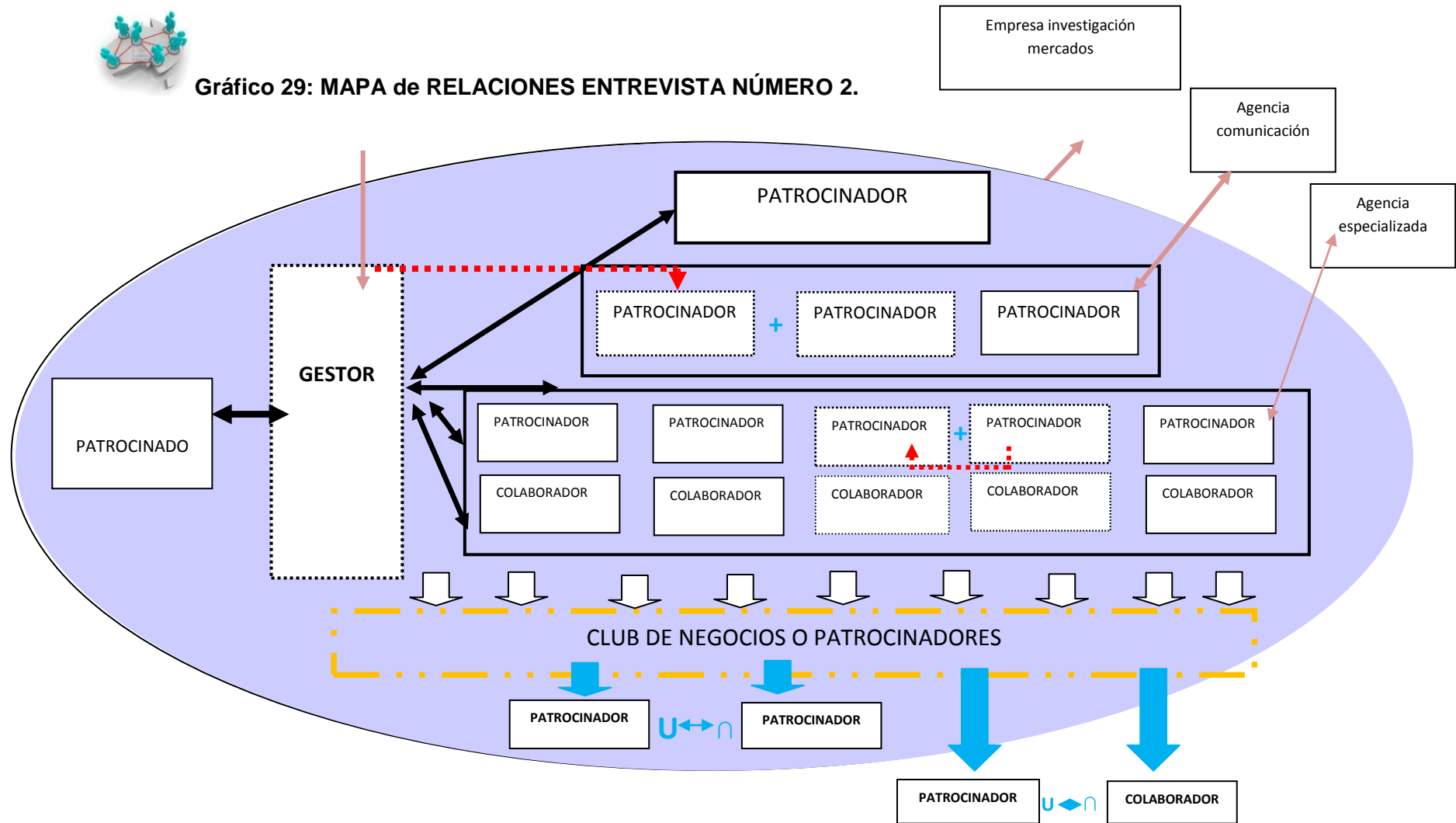


Gráfico 30: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 2.



Entrevistado 3: Consejero delegado de Empresa de Organización de eventos deportivos y Marketing deportivo.

3.1. Por bloques.

3.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- España es “la cuna de contrastes en gestión” [sic] (del patrocinio).
- Gestión profesional: haciendo que el patrocinio coincida con la imagen de lo que se quiere comunicar.
- Profesionales que saben cómo extraer resultados del patrocinio, eficaces y rentables.
- Convivencia con una gestión de inferior nivel.
- La gestión tiene que ser desarrollada por la empresa y por el patrocinado (o en su lugar, el gestor y/o la agencia de comunicación especializada).
- El gestor y la agencia de comunicación especializada en patrocinio se necesitan para comercializar al patrocinado el patrocinio.
- El patrocinio se tiene que adaptar flexiblemente a lo que solicitan las marcas (por ejemplo asociarse valores como elegancia, estrategia, equilibrio, dinamismo, detalle, libertad, deporte social, etc.).
- “El patrocinador y el patrocinado tienen que ser uno” [sic].
- Los gestores y las agencias tienen que ser ajenos al patrocinador y al patrocinado.

3.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Ante una única marca, todo el esfuerzo se centra en ella.
- La presencia de una sola marca aumenta el riesgo en caso de posible abandono de ésta, provocando que el patrocinado pueda perderlo “casi” [sic] todo.
- Con varias marcas se diversifica el riesgo, pero aumenta la cantidad de trabajo, que obliga a una planificación y una estrategia de gestión con cada marca y sus necesidades.
- El gestor tiene que controlar lo pactado con cada marca y distribuir coherentemente los soportes publicitarios disponibles.
- El gestor debe plantearse qué y cuántas marcas de primer nivel van a poder participar (no concreta qué condiciones se tienen que dar para que puedan participar o no).

- El gestor o la agencia tienen que integrar a las marcas en el evento, por lo que la completa información de cada firma es obligatoria.
- El gestor o agencia tienen que saber qué objetivos empresariales tiene cada marca, cuál es su *target group*, con cuántos recursos cuenta para el proyecto, su trayectoria con el patrocinio, las experiencias obtenidas en ediciones anteriores, los motivos por los cuáles patrocina, etc.
- La exclusividad de sector y el establecimiento de sinergias, “siempre que se dejen” [sic], entre las marcas patrocinadoras son dos aspectos importantes para limitar la entrada de marcas.
- La creación de sinergias entre las marcas patrocinadoras dependerá de la relación o la confianza existente entre ellas y de lo que se les proponga.
- Las marcas no suelen prestar atención al resto de marcas patrocinadoras.
- Cuando las marcas fijan los objetivos de patrocinio al inicio del proceso no tienen en cuenta a “sus compañeros de viaje” [sic].
- Los objetivos que suelen plantearse las empresas que patrocinan son: crear o incrementar el conocimiento de la marca, la notoriedad, fortalecer la imagen, darla a conocer, involucrarse con el entorno, ventas, asociación de valores a la imagen, etc.
- “Su presencia (en el patrocinio) puede afectar a sus propósitos corporativos” [sic].
- Es necesario que las marcas sepan qué otras marcas van a patrocinar y “exigir” [sic] esa información a los gestores.
- Además, las firmas tendrían que saber cuáles son los fines del resto de patrocinadores, así como los valores que quieren asociarse y el público objetivo al que quieren impactar.
- Cuando la consecución de patrocinadores es secuencial, el gestor o la agencia tendrán que informar a las marcas a medida que vayan consiguiendo nuevas incorporaciones, “pero es algo que no nos suelen pedir” [sic].
- Es crucial que el gestor y las marcas tengan una buena relación de confianza y un buen entendimiento, para que el gestor pueda asesorarlas en todo el proceso.
- Con los “learners” [sic], más que con los veteranos, la labor de asesoramiento y guía por parte del gestor toma más sentido.

- El proceso de negociación entre el gestor y los patrocinadores es complicado, ya que el hecho de que acepten la propuesta dependerá de su iniciativa y del presupuesto con el que cuenten.
- Son pocas las compañías que activan el patrocinio.
- Aquellas empresas que activan lo hacen con un presupuesto pequeño (el 25% del valor del contrato).
- Las empresas prefieren activar solas.
- Hay empresas con interés de desarrollar acciones conjuntas con una o más marcas, por lo que tienen que informar al gestor para que lo contemple en el contrato.
- El contrato es particular para cada patrocinador.
- En la gestión hay tantas excepciones como creatividad tenga el gestor, ya que puede proponer dentro del programa de patrocinio Clubes de empresa o actividades para incrementar las relaciones entre las partes.
- El gestor tiene que asesorar a las marcas en su activación e informarlas de qué actividades van a poner en marcha los otros patrocinadores.
- El gestor ante marcas con iguales o similares objetivos de patrocinio, debería proponerles que desarrollasen acciones distintas, pero no suele formar parte de su labor, como tampoco el guiarlas para que hagan activaciones conjuntas.
- El gestor podría pertenecer a una agencia de publicidad, a una agencia especializada en patrocinio, ser el promotor del patrocinado, etc. O puede que no haya gestor y el desarrollo del patrocinio lo haga la marca patrocinadora por sí sola (con sus RR.HH. internos o con el apoyo de un gestor).
- La fase de evaluación no varía haya una o varias marcas, pues aquellas que tenían planificado hacerlo lo harán independientemente de la cantidad de anunciantes presentes en el patrocinio.
- El gestor tiene que presentarles un informe de resultados del patrocinio.
- Las empresas pueden complementar el informe entregado por el gestor con el apoyo del personal de su empresa o con los servicios prestados de una agencia especializada en patrocinio.
- La evaluación se efectúa por y para cada marca por cuestiones económicas.

- Está constatado que la presencia de varias marcas en un mismo patrocinio influye en ellas a nivel de imagen, de notoriedad y de recuerdo (no indica si positiva o negativamente).

3.1.3. Existencia de relaciones en Patrocinio.

- Es poco habitual la existencia de relaciones entre los patrocinadores.
- En patrocinio se piensa en la relación entre la marca y el patrocinado “para que puedan ayudarse y crecer juntos” [sic]. Mientras que entre los patrocinadores debe reinar el “espíritu de colaboración” [sic].
- No hay que olvidar la compatibilidad entre los patrocinadores de distintos niveles, algo que tiene que manejar el gestor, con sus posibilidades y limitaciones presentes.
- Sería beneficioso que el gestor propusiera a las marcas el patrocinio conjunto para que las marcas pudieran establecer sinergias.
- El hecho que las marcas se involucren entre ellas aporta credibilidad al patrocinio y es una manera de demostrar su implicación en todos los aspectos.
- Con sinergias entre los patrocinadores se refiere a que se difunda, por parte de varias marcas, un anuncio en prensa del patrocinio o que organicen un evento para un público en común.
- Los factores necesarios para que se dé relación entre el patrocinador y el patrocinado son: que haya una buena comunicación entre ellos, que la comunicación que entablen sea efectiva en todo momento.
- Y para que se establezcan entre los patrocinadores, es necesario que exista afinidad, equilibrio, coherencia y lógica de imagen y de objetivos para que el público perciba una imagen más unificada y global. Por ejemplo: 3 marcas presentes, 2 de ellas con unos valores y un nivel considerable, mientras que la tercera tiene una imagen polémica, lo que puede provocar el abandono de las 2 primeras.
- Las marcas tienen que compartir prestigio similar, conocimiento similar, público objetivo similar y tener capacidad para cohabitar con otras marcas.
- “Siempre que haya equilibrio entre ellas, facilitará las relaciones, las sinergias y las oportunidades” [sic].
- Valora muy positivamente la existencia de relaciones entre los patrocinadores.

3.2. Construcción

El entrevistado, Consejero delegado de Empresa de Organización de eventos deportivos y Marketing deportivo, inicia la entrevista indicando que España es “la cuna de contrastes en gestión” [sic] (del patrocinio), habiendo una gestión muy profesional donde el patrocinio se corresponde con la imagen de lo que se quiere comunicar. Está desarrollado por profesionales que saben cómo extraer resultados efectivos y rentables. Luego vemos que hay gestiones de nivel inferior, pero se aprecia como van mejorando. Y luego están los patrocinios que carecen de toda gestión. Sólo las primeras tienen lógica y permiten rentabilizar la operación para todos (se entiende que se refiere a patrocinadores y patrocinados). Concreta en sus explicaciones que la gestión no tiene que ser cosa sólo de la empresa, sino que también debe desarrollarse desde el punto de vista del patrocinado, pues hay patrocinios que han sobrevivido gracias al saber de las empresas patrocinadoras. Pero no se olvida del gestor y de la agencia de comunicación especializada que se necesitan en la gestión del patrocinio para que realicen la comercialización del patrocinado, esto es, que se preste un servicio completo alrededor del evento o actividad que se adapte de manera flexible a lo que solicitan las marcas, por ejemplo mediante un proyecto cuyos valores sean elegancia, estrategia, equilibrio, dinamismo, detalle, libertad, deporte social, etc. Trata de demostrar que el patrocinado y el patrocinador tienen que encajar. Pero estos gestores y agencias especializadas tienen que ser independientes tanto del patrocinador como del patrocinado para responder a las necesidades (de ambos). En cuanto a cómo varía la gestión del patrocinio cuando hay una marca patrocinadora a cuando hay varias, el entrevistado se apresura a indicar que cuando hay una sola, todo el trabajo se centra en ella, pero se tiene siempre el riesgo de que si abandona, el patrocinado pierde “casi” [sic] todas las opciones. Mientras que si hay varias, se diversifica el riesgo, pero es mucho más trabajo, lo que obliga a tener una planificación y una estrategia de gestión, pues se tiene que tener mucho cuidado con todo lo pactado con las marcas y saber bien cómo se tienen que distribuir los soportes (estudiar la posibilidad de comercializar otros soportes). Hay que plantearse qué y cuántas marcas de primer nivel, como el evento que se gestiona, van a poder participar y cuáles no (no concreta qué factores propiciarán el sí y cuáles el no). Cuando se tiene claro, tienen que integrarse en el evento; por eso es necesario que el gestor o la agencia tengan la máxima información de las marcas como por ejemplo si son empresas que quieren ampliar el negocio en el país donde se celebra el evento, cuál es su público objetivo, qué disponibilidad de recursos tiene para contribuir en la celebración de la

competición, su trayectoria con respecto al patrocinio -ya que en caso de que el gestor detecte que una empresa se ha vinculado en otros patrocinios y pueda entrar a formar parte del proyecto liderado, se le ofrece justificándole el paquete de la oferta-. También se valoran experiencias en ediciones anteriores, los motivos que las lleva a patrocinar, etc. Y con ello, se tiene que ayudar a la marca para que consiga lo previsto. En esa primera toma de contacto sirve para que se conozcan. Otro aspecto que condiciona la gestión cuando hay varias marcas es si se entrega exclusividad de sector, vetando la entrada a la competencia. Y luego, si se van a crear sinergias entre las marcas patrocinadoras, “siempre que se dejen” [sic], apunta el entrevistado. Dependerá de la relación que tengan, o de la confianza que puedan tener entre ellas, y por supuesto, de lo que se les proponga. Las marcas no siempre son conscientes que van a patrocinar una competición donde van a haber otras marcas. De hecho, en el inicio del proceso, en la planificación, no siempre fijan los objetivos pensando qué marcas van a estar también y cuáles son sus objetivos, que son normalmente crear o incrementar el conocimiento de la marca, la notoriedad, fortalecer la imagen o si tienen una nueva marca, darla a conocer, involucrarse con su entorno (lo aclara con un ejemplo), ventas, etc. Pero el que aparece casi siempre es la asociación de imagen. Esto las empuja a patrocinar, literalmente: “porque su presencia puede afectar a sus propósitos corporativos” [sic], y aún así, no consideran a sus “compañeros de viaje” [sic]. El entrevistado es partidario de que las marcas se preocupen de conocer qué otras marcas van a patrocinar y “exigir” [sic] esa información a los gestores, además de cuáles son sus fines, qué valores quieren asociar, público objetivo al que se dirigen, etc., claro, en la medida que las van teniendo, porque si es secuencial su consecución, es complicado, “pero es algo que no nos suelen pedir” [sic]. Las marcas deben tener esa relación de confianza con el gestor que permita un buen asesoramiento, indica: “real” [sic], para que pueda conseguir unos resultados óptimos. Después ya dependerá de cada marca, pero lo habitual es que se dejen asesorar y guiar. Esa es la función del gestor, especialmente con los “*learners*” [sic], instruyéndoles sobre las experiencias anteriores y sus resultados. El hecho de que acepten lo propuesto desde el principio es complicado, pues estará condicionado según su iniciativa y el presupuesto que tengan. El presupuesto es otro elemento que limitará el resultado, pues es una realidad que las marcas tienen que activar el patrocinio, pero aún hay empresas que no lo tienen interiorizado, y si lo hacen, cuentan con un presupuesto pequeño (el 25% del valor del contrato). Y a pesar de contar con poco dinero para activar, prefieren hacerlo solas. Sólo hay algunas marcas que empiezan a interesarles el

hacer acciones conjuntas con una o más de una marca. En esa situación tendrán que informar al gestor para que contemple en un contrato aquellos aspectos que son compartidos. Si no hay aspectos comunes, la negociación es confidencial con cada marca. Hay casos excepcionales como cuando el gestor comercializa en la propuesta clubes de empresa o actividades para incrementar las relaciones entre las partes. Como se refleja en la propuesta, las marcas pueden ver qué fines y qué acciones van a adquirir las marcas. El gestor tiene que tener el detalle de informar de qué marcas van a patrocinar. Otras veces, el gestor puede asesorar a las marcas en su activación donde éstas pueden sacar mucho provecho si el gestor las informa de qué actividades van a hacer las otras marcas, que si quieren alcanzar los mismos objetivos, lo óptimo sería organizar actividades distintas. Pero no suele ser labor del gestor el guiar a las marcas para que hagan activaciones conjuntas.

Se da poco el establecimiento de relaciones entre los patrocinadores. Sí hay relación y comunicación fluida entre una marca y el evento, según las palabras del entrevistado: “para que puedan ayudarse y crecer juntos” [sic] (no hace referencia explícita a la necesidad de comunicación entre los patrocinadores), y continúa: “mientras que entre las marcas patrocinadoras debe reinar el “espíritu de colaboración”” [sic]. Introduce en sus explicaciones otro tema que es el de compatibilidad entre patrocinadores de distintos niveles, entendidos como tales aquellas marcas que patrocinan dentro de una misma competición en otro nivel, para que no dañen a los patrocinadores del evento. Lo importante es que el gestor sepa como manejarlo y sepa qué posibilidades y limitaciones tiene al respecto. Aclara que un gestor podrá pertenecer a: a) una agencia de publicidad; b) una agencia especializada en patrocinio; c) ser el promotor; d) que no haya gestor y el desarrollo del patrocinio lo haga la marca patrocinadora por si sola, bien porque tiene recursos humanos internos o no los tienen pero complementen su trabajo con el asesoramiento y apoyo del gestor. Piensa que si el patrocinador dispone de la infraestructura y los RR.HH. necesarios, no contrata los servicios de una agencia externa, “pues conocen muy bien lo que venden” [sic]. Retomando la idea del planteamiento de acciones conjuntas, aclara que resultaría beneficioso que el gestor presentara a las marcas el patrocinio conjunto para que las marcas pudieran: 1) establecer sinergias; 2) resultar más creíbles; 3) demostrar el nivel de involucración en y con el patrocinio. Se refiere a que se difunda un anuncio en prensa del patrocinio por varias marcas, o el que se ponga en marcha una acción promocional durante la celebración del evento u organizar un evento de RR.PP. donde inviten a público común. Para el entrevistado no varía mucho la gestión, haya una o varias

marcas en la fase de evaluación, pues argumenta que aquellas empresas que tienen planificado evaluar el patrocinio, lo harán. Además, el gestor les presenta un informe de resultados que las marcas pueden complementar con otra investigación mediante una oleada por temporada, hecho por personal de la empresa o por una agencia especializada en patrocinio, lo que considera más correcto y de resultado profesional. Cuenta que este tipo de investigación, cuando se hace, estudia a cada marca, sin establecer relaciones de ésta con el resto de participantes. Eso es así porque resulta más económico, aunque lo idóneo sería lo contrario, pues la presencia de varias marcas influye a nivel de imagen, notoriedad, recuerdo –incluso percepción (no indica si positiva o negativamente). El aspecto de las relaciones entre los patrocinadores surge varias veces a lo largo de la entrevista. En esta ocasión, al preguntarle por los factores que influyen para que se propicien, lo vincula a la existencia de vínculo entre patrocinador y patrocinado, y no entre patrocinadores. La clave es que haya una buena comunicación y que ambos aseguren la efectividad de la comunicación en todo momento (antes, durante, después); aunque referencia a las relaciones entre patrocinadores cuando indica que debe haber afinidad de imagen y objetivos entre las marcas patrocinadoras. Se le insta al respecto y concreta que para que haya relación, sería interesante que hubiese equilibrio entre los patrocinadores, una coherencia y lógica en cuanto a imagen, de prestigio similar, lo que contribuiría a nivel de transmisión de valores comunes y de comprensión del mensaje por parte del público, ya que percibiría una imagen más unificada y global, como un todo. Para aclarar su explicación, pone algunos ejemplos: tres marcas, dos valores y nivel considerable y la tercera con imagen más polémica, lo que puede provocar el abandono de una de las dos primeras. O entre las marcas, una es poco conocida o de nivel inferior, o va dirigida a otro público, lo que puede provocar rechazo de las otras. Lo importante para que se den esas relaciones es que compartan: i) prestigio similar; ii) conocimiento similar; iii) público objetivo similar; iv) capacidad para cohabitar con otras marcas (no concreta). “Siempre que haya equilibrio entre ellas, facilitará las relaciones, las sinergias y las oportunidades” [sic]. Para cerrar la entrevista, valora muy positivamente la existencia de relaciones entre los patrocinadores (no concreta, si dentro del patrocinio, fuera de éste, con motivo de éste, etc.).

3.3. Integración

El entrevistado, Consejero delegado de Empresa de Organización de eventos deportivos y Marketing deportivo, inicia la entrevista describiendo el tipo de gestión que se da en España a nivel de patrocinio. La convivencia de una gestión amateur de la mano de no profesionales, con un nivel intermedio y cada vez más profesional, es la tónica en nuestro país. Sólo en el último caso hay lógica y unos profesionales que saben cómo rentabilizar la operación para todos. Pueden ser agencias de publicidad, especializadas o personal cualificado miembro de la empresa patrocinadora. Hace hincapié en que la gestión profesional debe realizarse tanto desde la perspectiva de la marca –que es lo habitual- como del patrocinado, donde queda aún mucho por hacer. De ahí la entrada de gestores y de agencias especializadas que intermedian en el patrocinio comercializando al patrocinado para que éste responda a las necesidades de los patrocinadores. Con respecto a cómo varía la gestión con la presencia de marcas, desde su opinión, lo positivo es que con su presencia se diversifica el riesgo pero aumenta la gestión en dificultad, pues se necesita de una planificación y de una estrategia de gestión para distribuir los recursos de manera flexible, estudiar qué y cuantas marcas de primer nivel van a poder participar, integrarlas en el evento (para lo que se debe tener mucha información sobre el evento y sobre las marcas) como por ejemplo: qué intereses empresariales tiene con respecto a donde se celebra el evento, su trayectoria en patrocinio, experiencias en ediciones anteriores, motivos por los que patrocinan... Aunque las marcas no valoran el hecho de que haya marcas complementarias en el mismo patrocinio, el entrevistado piensa que sería muy recomendable porque podría desencadenar en el nacimiento de acciones de comunicación conjuntas, porque podrían darse acciones comerciales conjuntas, como crear una gama de productos o servicios con motivo del patrocinio. El gestor mantiene un primer contacto con las marcas para saber más de ellas y poder adaptarse a sus requerimientos. Otro aspecto a considerar es si el gestor entrega a las marcas exclusividad de sector porque esto limita la muestra a la que se va a presentar el proyecto. Las marcas no siempre son conscientes que van a patrocinar una competición donde van a haber otras marcas. De hecho, fijan los objetivos sin considerar qué marcas habrá y cuáles serán sus fines corporativos. El entrevistado manifiesta su preocupación por ello y recomienda que lo hagan (refiriéndose a las marcas), exigiendo al gestor que les facilite esa información a medida que las va consiguiendo, como un detalle dentro del proceso de gestión por parte del gestor. Esa comunicación fluida debe ser una constante entre marca y gestor, que tienen que tener una relación de confianza que permita que el gestor asesore correctamente a la marca para que ésta consiga unos resultados óptimos,

pero dependerá de la iniciativa de la marca y del presupuesto disponible, que en la mayoría de las veces repercute en la activación, pues si se destina, es un porcentaje muy reducido del valor del acuerdo (25%). La activación no está interiorizada por todos los patrocinadores. La mayoría que la desarrollan, lo hacen aisladamente. Pocas son las que consideran explotarla junto a otra/ s marca/s. Si lo hacen, deben de informar al gestor de ello, para que éste pueda incluirlo en el acuerdo en aquellos aspectos compartidos. En esa función de asesoramiento, el gestor puede aconsejar a una marca que cambie la activación para que ésta saque provecho al saber por el gestor qué actividades van a desarrollar las otras marcas y qué objetivos quieren alcanzar. Pero no suele ser labor de gestor el guiar a las marcas para que hagan activaciones conjuntas. Para él, no varía mucho la fase de evaluación haya una o más marcas. Además, el gestor presenta un informe de resultados que puedan las marcas complementarlo bien por su personal, bien por su agencia especializada o hacerlo ajeno al trabajo presentado por el gestor. Se analiza la marca a nivel individual sin considerar las influencias positivas o negativas de las otras marcas presentes. Sería lo idóneo según el entrevistado, pero no se suele hacer por el alto coste de este tipo de investigación con más variables de análisis que la propia marca. Por lo que respecta a la existencia de relaciones entre los patrocinadores, el entrevistado opina que se dan muy poco. Sí hay en cambio una relación y una comunicación fluida entre marca y evento para que “crezcan juntos” [sic], literalmente. Mientras que distingue que lo que debe haber entre los patrocinadores es un espíritu de colaboración. Piensa que sería muy beneficioso que el gestor presentara a las marcas el patrocinio conjunto para que éstas pudieran: 1) Establecer sinergias; 2) Resultar más creíbles; 3) Demostrar el nivel de involucración en y con el patrocinio. Aunque cuando se habla de relación en patrocinio se suele asociar al vínculo entre patrocinado y patrocinador, y no entre patrocinadores. Indica que la relación entre patrocinador y patrocinado se da si garantizan la efectividad de la comunicación en todo momento (antes, durante y después del patrocinio). Y para que surgiera entre los patrocinadores, tendrían que tener una afinidad en cuanto a imagen y objetivos. Además, debería haber equilibrio entre ellos, una coherencia y una lógica en imagen y en prestigio similar, lo que contribuiría a nivel de transmisión de valores comunes y de comprensión del mensaje por parte de público, que percibirá una imagen unificada de un todo. Por tanto, cierra su argumentación diciendo que para que haya relación entre las marcas patrocinadoras, éstas deben tener: i) prestigio similar; ii) conocimiento similar; iii) público objetivo similar; iv) capacidad para cohabitar con otras marcas. Así que, siempre que haya equilibrio

entre ellas, facilitará las relaciones, las sinergias y las oportunidades. Para cerrar la entrevista, valora muy positivamente la existencia de relaciones entre los patrocinadores (no concreta, si dentro del patrocinio, fuera de éste, con motivo de éste, etc.).

3.4. Supresión

El entrevistado, Consejero delegado de Empresa de Organización de eventos deportivos y Marketing deportivo, explica la situación de la gestión del patrocinio deportivo en España distinguiendo 3 tipos: **gestión amateur, semi-profesional y profesional** (la única que es lógica y proporciona rentabilidad a los patrocinadores), fruto del trabajo realizado por empresas, agencias de comunicación generalistas o especializadas. Aunque la gestión resulta pobre a todos los niveles, donde más se aprecia es en el patrocinado. **Los gestores y agencias especializadas** se encargan pues de **comercializar al patrocinado** con el fin de entregar a los patrocinadores aquello que se ajusta a sus necesidades. La diferencia de gestión cuando hay una a cuando hay varias marcas según el entrevistado se puede sintetizar en que presenta **mayor dificultad**, pero **permite diversificar el riesgo**, ya que alguna marca puede finalizar su patrocinio antes de lo previsto, pero al existir otras, puede continuar adelante con su proyecto. Por ello, se requiere de una **planificación y una estrategia** de cómo va a ser el patrocinio **por parte del gestor**. Va a consistir en **distribuir los recursos disponibles, seleccionar el pull de marcas, investigar y obtener toda la información posible sobre la marca y el patrocinado**. El gestor mantendrá una primera reunión con cada marca, **adaptará el proyecto a sus necesidades**, le **presentará exclusividad de sector** y se encargará de **informar a cada marca sobre aspectos del patrocinio de las demás marcas**. Además, también **guiará y asesorará a cada marca**, especialmente en la fase de activación. Para finalizar sus funciones, le quedará por **evaluar los resultados del patrocinio**, incluyendo como variable de análisis al patrocinado y a cada marca, de manera individual. Con respecto a la marca potencial patrocinadora, ésta también debe tener una estrategia y unos objetivos definidos, y para ello tiene que fijarse en las demás marcas patrocinadoras, especialmente cuando fijan los objetivos y cuando planean la activación del patrocinio. Lo importante en ambos casos es que haya una **comunicación constante y fluida entre patrocinador y gestor**. Por lo que respecta a las **relaciones**, el entrevistado indica que son **escasas entre los patrocinadores**, siendo ya una realidad entre patrocinadores y patrocinado, para

que ambos salgan ganando. Mientras que el espíritu que existe de relación entre los patrocinadores es el de **colaboración**, aunque él piensa que debería ir más allá y el gestor ofrecer el patrocinio conjunto para establecer sinergias, resultaría más creíble su participación y sería una muestra del nivel de involucración de los patrocinadores en y con el patrocinio. Para que fuese más fácil, el entrevistado manifiesta que las **marcas** tendrían que tener: a) una **afinidad** en cuanto a **imagen** y a **objetivos**; b) **un equilibrio** (coherencia y lógica en imagen), es decir, una imagen de unicidad de cara al público; c) un **conocimiento** similar; d) un **público objetivo** similar; e) **capacidad para cohabitar con otras marcas**. Por último, confirma, desde su punto de vista, que es muy positiva la existencia de relaciones entre los patrocinadores.

3.5. Generalización

El entrevistado, Consejero delegado de Empresa de Organización de eventos deportivos y Marketing deportivo, expone la situación de la gestión del patrocinio en España distinguiendo entre: a) gestión amateur; b) gestión semi-profesional; c) gestión profesional. Todas ellas están desarrolladas por empresas y patrocinados, pero éstos últimos necesitan mejorar más en su trabajo. Los gestores y agencias especializadas se encargan de comercializar al patrocinado para que entregue a los patrocinadores aquello que se ajusta a sus necesidades. El entrevistado manifiesta las diferencias de gestión en que presenta una mayor dificultad y permite diversificar el riesgo. Por ello, se requiere de una planificación y una estrategia de cómo investigar y obtener toda la información posible sobre marca y patrocinado; mantener una reunión de contacto para adaptar el proyecto a las necesidades de cada marca; exponer la exclusividad de sector; informar a cada marca sobre aspectos del patrocinio de las demás marcas; guiar y asesorar a los patrocinadores y evaluar los resultados. Mientras que la marca también debe tener una estrategia y unos objetivos definidos, y fijarse en aquello que las demás marcas patrocinadoras quieren alcanzar o van a desarrollar para evitar ser eclipsadas. La clave es que haya una comunicación constante y fluida entre patrocinador y gestor. En cuanto a la existencia de relaciones entre los patrocinadores, el entrevistado indica que son escasas. El espíritu de relación entre las marcas es de colaboración (parece que lo emplee como sinónimo de convivencia). Pero desde su perspectiva, el patrocinio tendría que ir más allá y el gestor ofrecer un patrocinio conjunto que permitiese establecer sinergias, resultaría más creíble y mostraría el nivel de involucración de los patrocinadores. Y para que surgieran más fácilmente, las marcas tendrían que

tener: a) afinidad en cuanto a nivel de imagen y objetivos; b) equilibrio; c) conocimiento; d) público objetivo; e) capacidad para cohabitar con otras marcas, porque la existencia entre los patrocinadores resulta muy positiva.

Tabla 52: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 3.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Cuna de contrastes” [sic]: amateur, medio profesional, profesional (lógica y proporciona rentabilidad). - Marcas y patrocinados poco profesionales. - Gestores y agencias especializadas en patrocinio que comercializan el patrocinado para las marcas. - RR.HH. cualificado o no que gestionan el patrocinio para una marca. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Una marca: - Varias marcas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo es ▪ Qué necesita 	<ul style="list-style-type: none"> • gestión sencilla. • Presenta mayor dificultad. • Permite diversificar riesgos para el patrocinado. • Necesita el gestor de una planificación y una estrategia de gestión: • Necesita la marca de una estrategia y unos objetivos definidos: • Confianza, comunicación constante y fluida entre marca y gestor: 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir recursos. - Seleccionar <i>pull</i> de marcas. - Disponer de mucha información sobre la marca y el patrocinado. - Integrar marcas en el patrocinado. - Entregar exclusividad de sector. - Informar a cada marca sobre las demás marcas patrocinadoras. - Objetivos fijados basándose en información sobre el resto de marcas. - Solicitud información al gestor sobre las demás marcas patrocinadoras.

		<ul style="list-style-type: none"> • Guía y asesoramiento por parte del gestor: • Evaluar los resultados del patrocinio para la marca, incluyendo el resto de patrocinadores como variables de análisis: 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al gestor si surgen colaboraciones a nivel de comunicación entre dos o más marcas patrocinadoras para que lo incluyan en el acuerdo. - En cuanto a acciones de activación aisladamente, observando qué hacen las otras marcas para que no la eclipse. - Análisis elaborado por una agencia especializada.
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo son ▪ Qué debería ser 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasas relaciones entre los patrocinadores. • Existencia de relaciones entre marca y patrocinado con la filosofía: “crecer juntos” [sic]: • La relación entre patrocinadores entendida como “un espíritu de colaboración” [sic]. • Patrocinio conjunto entre los patrocinadores propuesto por el gestor • Para que haya relación entre los patrocinadores: 	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre y cuando garanticen la efectividad de la comunicación en todo momento. - Para establecer sinergias: más credibilidad, demuestra nivel involucración con y en el patrocinio. - Afinidad entre ellos en imagen y objetivos. - Equilibrio: coherencia y lógica en imagen (unicidad).

			<ul style="list-style-type: none">- Prestigio similar.- Conocimiento similar.- Público objetivo similar.- Capacidad para cohabitar con otras marcas.
--	--	--	---



Gráfico 31: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 3.

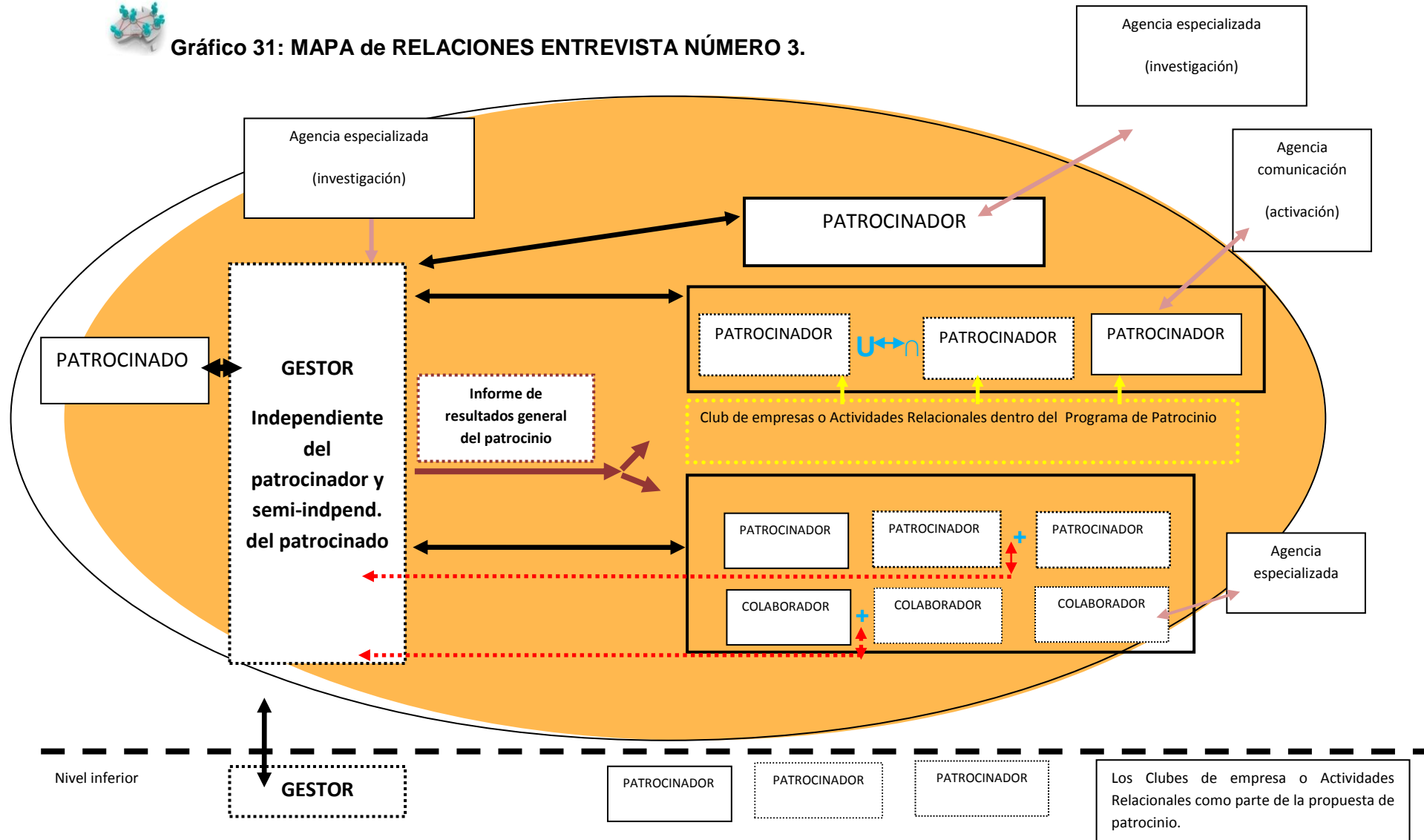


Gráfico 32: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 3.



Entrevistado 4: Global Managing Director de Agencia de Marketing deportivo.

4.1. Por bloques.

4.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- España aprende rápido y se está convirtiendo en referencia a nivel mundial.
- Los contratos en patrocinio que se han gestionado hasta hoy en día “han sido profesionales y no profesionales” [sic].
- El mercado necesita madurar en aspectos de gestión, ver cómo se ha implantado y los resultados que ha generado en otros países: “mercado conservador e innovador” [sic].
- Hay que gestionar basándose en la realidad del momento. “El papel es muy sufrido, y el día a día es el que te guía de qué tienes que hacer y cómo actuar” [sic].

4.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas

- Piensa que la gran diferencia es la cantidad de trabajo que suponen varias marcas como patrocinadoras. Especialmente varía porque el gestor tendrá que garantizarles exclusividad de sector y eso impide que pueda entrar cualquiera y que a medida que se vaya teniendo cerrado un sector, se vaya a por otro.
- También se complica porque se tienen que considerar todas las necesidades de los patrocinadores, conocer cuáles son sus objetivos y cuántas más marcas haya, más objetivos se tienen que tener en cuenta.
- Debe regir la filosofía: “menos es más” [sic], ya que cuantas más marcas es peor porque se satura.
- El gestor tendrá que velar para que el patrocinado disponga de los recursos necesarios para poder desarrollar su actividad, por lo que se tiene que combinar la búsqueda de marcas no competencia entre sí, con la seguridad de que estamos cubriendo las necesidades del patrocinado.
- Cuando hay varias marcas se necesita más gente trabajando, para que cada uno se encargue de las partes involucradas.
- Según la competición (el patrocinado) y el ámbito deportivo del que se hable, se considerará si presentar la propuesta a una o a varias marcas.
- El criterio a respetar para saber la cantidad de marcas patrocinadoras a incluir en el patrocinio es la necesidad del patrocinado. Lo óptimo sería que además, se tuvieran en cuenta las características de las marcas que van a patrocinar, como por ejemplo que sean marcas situadas al mismo nivel, del mismo ámbito geográfico, que sus

productos o servicios estén muy vinculados con la competición, etc. Pero, “no siempre se considera porque impera el presupuesto necesario. Tendría que ser complementario (...)” [sic].

- Otro factor que influirá sobre la cantidad de marcas a incluir es la cantidad de activos que tenga el gestor para comercializar. “A más activos, más opciones para incluir a más patrocinadores” [sic].

- En una relación óptima entre patrocinado/ gestor o intermediario y las marcas, lo que se busca es que las dos partes sean proactivas, pero normalmente es el gestor el que tras estudiar la competición y las empresas que deberían vincularse, llama a la puerta de los potenciales patrocinadores.

- Un gestor elige al grupo de patrocinadores, en primer lugar para cubrir las necesidades para desarrollar la competición; en segundo lugar, si tiene la opción de vender otros activos o disponer de otros para venderlos. Y después, según el caso.

- Puede que una marca se ponga en contacto con el gestor porque quiera entrar como patrocinador. En raras ocasiones se rechaza tal propuesta.

- El gestor puede tener contactos personales y/o contactos políticos que le abran las puertas para conseguir patrocinadores.

- El gestor también tiene en consideración que las marcas tienen que ser de la misma condición que el patrocinado, por lo que buscará que tengan la misma imagen, los mismos valores, el mismo prestigio, el mismo público y la misma notoriedad. Estas marcas tendrían que ser complementarias para poder hacer cosas juntas.

- Aquellas marcas cuyos productos o servicios se pueden emplear en la competición, también se les entra, así solucionarán ciertas necesidades (del patrocinado).

- El gestor puede recurrir a los patrocinadores de ediciones anteriores y proponerles la continuidad.

- Cada marca se centra en su patrocinio y quiere que se le trate a nivel individual, pero eso no quita para que se fije en qué otras compañías van a patrocinar, quiénes son, qué hacen y cuáles son sus objetivos, para ver si les puede afectar a su fin. “Es una relación individualizada, pero generadora de sinergias” [sic].

- El gestor tendrá que ayudar y asesorar al patrocinador con respecto a la idoneidad de fijar un objetivo u otros y ver en qué medida va a poder conseguirlos sin entrar en conflicto con los otros patrocinadores.

- Si los objetivos son distintos entre las marcas, el gestor no debe preocuparse (no indica por qué no hay que preocuparse).

- El gestor tendrá que implicarse para que las marcas patrocinadoras con fines distintos, desarrollen acciones diferentes. Lo califica de recomendable, pero no estrictamente necesario, pues se ha dado en otros patrocinios y no ha causado problema alguno.

- El fin de cualquier marca vinculada con el patrocinio busca, principalmente, conseguir notoriedad para vender más y ser bien visto.

- El gestor elaborará una propuesta de patrocinio que incluirá las marcas patrocinadoras del evento, así como las contraprestaciones que se van a entregar a éstas, ya que se trata de información pública de la propuesta.

- La marca se decantará por patrocinar si la propuesta presentada proviene de alguna actividad, evento, equipo, etc. próximo geográficamente; cuando su imagen sea internacional; los valores que se desprenden de éste y del público al que llegue coincida con lo que busca el anunciante. También miran aquello que se les entrega como la categoría y la exclusividad.

- Si el anunciante ya ha sido patrocinador de ese patrocinado y ha obtenido buenos resultados, cuando el gestor le proponga renovar, puede que su respuesta sea afirmativa.

- El gestor tiene que encargarse de buscar marcas patrocinadoras complementarias, cuando presente la propuesta a una nueva firma, de este modo es posible que esta marca perciba al resto de anunciantes como parte del patrocinio y no como competencia con la que lidiar y no confiar.

- Como el potencial patrocinador sabrá qué marcas van a patrocinar, puede que se sienta atraído por los valores que de ellas se desprenden ya que pueden llegar a considerar que uniéndose al mismo patrocinio podrán asociárselos.

- Son pocas las empresas que tienen criterios objetivos para seleccionar la propuesta de patrocinio. Hay que tener en cuenta que son muchas las personas involucradas en la decisión de qué patrocinar, por lo que en más ocasiones de las deseadas, imperan los motivos y gustos personales, que lo verdaderamente aconsejable para la empresa.

- El gestor tiene en cuenta las características que tienen que tener las marcas para poder darles argumentos y que vean la idoneidad de qué patrocinar. Normalmente, esas características que se buscan que tengan las marcas patrocinadoras para que no se dañen entre sí son: la imagen, el posicionamiento y que sean empresas con una trayectoria en el patrocinio en grandes acontecimientos, “que tengan esa imagen de grandes para no desdecir” [sic].

- El contrato tiene que ser lo más transparente posible. En él aparecen los derechos y obligaciones de las partes (patrocinador y patrocinado) para 2 o 3 años de duración.

- El contrato se elabora para cada marca de manera particular.

- Si alguna de las marcas propusieran desarrollar acciones conjuntas con otra/s antes de la firma del acuerdo, se incluiría en el documento de las empresas participantes. Si se diera después, se realizaría verbalmente.

- A la competición le interesa tener contactos de más de un año de duración porque le da tranquilidad y seguridad. Pero no le interesa firmarlo para mucho más tiempo porque puede que consiga más protagonismo y “estar atado le quita la oportunidad de conseguir nuevos y/o mejores patrocinadores” [sic].

- Ya pactado, la empresa tiene que explotar el patrocinio. Si tiene su propia agencia de comunicación, le pasará toda la información para que se ponga a ello. Si no la tiene, lo harán a nivel interno (suficiente personal cualificado en gestión de patrocinio), aunque requerirá de los servicios de la central de medios a la hora de desarrollar el plan de patrocinio. Todo dependerá de la estructura interna que tenga el patrocinador.

- “Sería lo recomendable que se contrataran a profesionales, pero no siempre se estudia la posibilidad” [sic].

- A veces, el hecho que hayan varias marcas patrocinando, genera cierto nerviosismo entre las marcas, y para asegurarse que la activación que hacen es la correcta, contratan a una agencia para ello.

- El patrocinado dependerá de los objetivos que persiga y lo que busque apoyando el patrocinio para que contrate o no los servicios de una agencia externa que le ayude a explotar el patrocinio.

- Cuando hay varias marcas, se suele ver obligado (el patrocinado) por la dificultad que conlleva controlar la gestión.

- “Pocas veces se invierte en la activación y se debería hacer porque reporta muchísimos beneficios” [sic].

- Cada marca es partidaria de invertir unas cantidades. Hay quienes consideran que la mitad del presupuesto de patrocinio para la activación es lo óptimo; otros indican el doble; otros que por cada euro invertido en patrocinio la misma cantidad para la explotación, otros piensan que se tiene que destinar 3 para la activación, etc.

- El gestor tendría que indicar a las marcas con cuánto optimizar el patrocinio, pero es complicado hacerlo porque no es recomendable fijar límites.

- La capitalización es propio de cada marca, por lo que el gestor es ajeno y no debe indicarle con cuánto invertir en dar a conocer su condición de patrocinador.

- La activación la hace cada marca sola, pero si surge la oportunidad de hacer acciones conjuntas, se abaratan los costes, pues la marca ya cuenta con el presupuesto para hacerlo sola. Si no se habían planteado activarlo, al compartir la inversión con otra, puede que acceda a ello.

- El entrevistado piensa que además de abaratar costes, permite que las marcas establezcan sinergias si colaboran.

- El gestor y el patrocinador tienen que tener la iniciativa de plantear patrocinios conjuntos o actividades de comunicación complementarias al patrocinio.

- Las empresas tienen que saber cuáles han sido los resultados de su patrocinio. No siempre lo hacen, pero hay empresas que contratan los servicios de una empresa de investigación de mercados que mediante una oleada por temporada analiza la presencia de la marca en los medios, su repercusión en ellos, la audiencia impactada, etc.

- Los patrocinados, en ocasiones entregan un informe a los patrocinadores [problema: información presentada sesgada por los intereses del patrocinado] del resultado general del patrocinio, por lo que pueden ya desistir y no contratar los servicios de una empresa para que les haga un estudio personalizado. No son investigaciones que incluyan a todas las marcas relacionadas para conocer el grado de influencia sobre la marca objeto del estudio por falta de tiempo.

- La presencia de varias marcas en un mismo patrocinio sólo afectará al nivel de recuerdo de ésta, ya que la atención se distribuye entre todas ellas.

- El entrevistado no valora negativamente la presencia de varias marcas, de hecho piensa que afectará positivamente en la percepción del público.

4.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Entre patrocinador y patrocinado deben confluir intereses comunes que ayuden a que ambos consigan sus objetivos.

- Entre las marcas debe estar presente el espíritu de colaboración, “cuanta mayor relación haya, mejor” [sic].

- Entre los patrocinadores de un nivel con los de otro, indica que, la competición tiene estipuladas unas normas para que ninguna marca patrocinadora de equipo perjudique a las marcas de otro nivel, sobre las que recae todo el dominio cuando la competición se desplaza hasta el lugar de celebración.

- El gestor sería el director de orquesta de estas relaciones, y en el caso de los patrocinadores de distintos niveles, tiene que tener contacto con los patrocinadores de niveles inferiores para que no realicen acciones que puedan dañar a sus patrocinadores.

- Que el gestor encuentre marcas complementarias ayudará a que tengan contacto y colaboren.

- Si el gestor conoce cuáles son las necesidades de las empresas, es cuando el gestor está preparado para “optimizar las relaciones entre las marcas” [sic].

- Los factores que tienen que estar presentes para que se den las relaciones en patrocinio son: no limitaciones en el contrato (por si se quieren desarrollar acciones conjuntas); que haya flexibilidad del proyecto, aunque con cierto control y rigor por parte del patrocinado para no perder el dominio del patrocinio bajo el patrocinador; un patrocinado singular para aportar diferenciación a las marcas que a él se unen; buena

comunicación entre los patrocinadores; buena comunicación entre patrocinador y patrocinado, tanto por parte del primero con el segundo, como a la inversa.

4.2. Construcción.

El entrevistado, *Global Managing Director* de Agencia de Marketing deportivo, afirma que España aprende rápido y cuenta con grandes profesionales en este campo, los cuales están llevando al país a ser referencia a nivel mundial. En España se han gestionado muchos e interesantes contratos de patrocinio de carácter profesional. Pero es cierto que se han desarrollado trabajos menos profesionales en el mercado, que no han aportado resultados a los anunciantes que han participado en él. Piensa que el mercado necesita madurar en aspectos de gestión y ver cómo se ha implantado en otros países más evolucionados, como los EE.UU. Cuando ven los resultados que se obtienen tras seguir unos pasos, es más fácil que las marcas dejen hacer al gestor. Tacha al mercado español de conservador, pero al mismo tiempo de innovador. Señala que es labor del gestor el gestionar basándose en la realidad del momento. Dice que: “el papel es muy sufrido, y el día a día es el que tiene que guiar de qué, dónde y cómo actuar” [sic]. Cuando se le pregunta por las diferencias de gestión al haber varias marcas en un mismo patrocinio, señala que eso es lo habitual. Lo raro es trabajar con una sola marca. La gran diferencia es la cantidad de trabajo que supone gestionar para varias marcas como patrocinadoras, especialmente porque el gestor tiene que garantizarles exclusividad de sector y eso impide que pueda entrar cualquiera y que a medida que se vaya teniendo cerrado un sector, se tenga que pasar a otro distinto. Al haber varias marcas, estipula que el gestor tiene que tener un equipo que se encargue de saber cuáles son las necesidades de los patrocinadores y conocer cuáles son sus fines, pues sabiendo que cuántas marcas estén presentes, más objetivos se tendrán que considerar. Además, el gestor tendrá que velar para que el patrocinado disponga de los recursos necesarios para poder desarrollar su actividad. Por lo que se tiene que combinar la búsqueda de marcas no competencia entre sí, con la seguridad de que se están cubriendo las necesidades del patrocinado. Pero remarca que debe regir la filosofía “menos es más”, ya que cuantas más marcas peor porque se satura. Así que dentro del grupo de gestores, cada uno se encarga de una parte. Con un plan para saber cuántas y qué marcas, según la competición y el ámbito deportivo del que se hable, se considerará si presentar la propuesta a una o a varias marcas. El criterio más importante recalca que es respetar las necesidades del patrocinado. Lo óptimo sería que además se tuviera en cuenta las características de las marcas que van a patrocinar, como por ejemplo que sean marcas situadas al mismo nivel, del mismo ámbito geográfico, que sus productos o servicios estén muy vinculados con la competición, etc. Pero “no siempre se considera porque impere el presupuesto necesario. Tendría que ser complementario” [sic], indica. Otro factor que según el entrevistado influirá sobre la cantidad de marcas a incluir es la cantidad de activos que tenga el gestor para comercializar. Dice: “a más activos, más opciones para incluir a más patrocinadores” [sic]. Habla de que en una relación óptima entre patrocinador/gestor o intermediario y las marcas, lo que se busca es que las dos partes sean proactivas, pero normalmente es el gestor el que tras estudiar la competición y las empresas que deberían vincularse, llama a la puerta de los

potenciales patrocinadores. Respecto a esto, el gestor elegirá al grupo de patrocinadores según las necesidades que tenga el patrocinado para desarrollar la competición y en función de si tiene la opción de vender otros o disponer de otros activos para venderlos. Y después ya, según el caso, se hará una cosa u otra. Puede que una marca se ponga en contacto con el gestor porque quiera entrar como patrocinadora, y raras veces se la rechaza. También puede ser que el gestor tenga contactos personales y/o contactos políticos que le abran las puertas de empresas para proponerles el patrocinio. Si además, el gestor tiene en consideración que las marcas tienen que ser de la misma condición que el patrocinado, se buscarán que tengan la misma imagen, los mismos valores, el mismo prestigio, el mismo público y la misma notoriedad. Estas marcas tendrían que ser complementarias para poder hacer cosas juntas. Si sus productos o servicios se pueden usar en la competición también se les entra, así se solucionarán ciertas necesidades para el patrocinado. Otra opción es que el gestor visite a los patrocinadores de ediciones anteriores para plantearles renovar. En patrocinio, indica el entrevistado, que cada marca se centra en sus patrocinios y quiere que se le trate a nivel individual, pero eso no quita para que se fije en qué otras marcas van a patrocinar, quiénes son, qué hacen o van a hacer en el patrocinio y cuáles son sus objetivos para ver si les puede afectar a su fin. Como dice el entrevistado: “es una relación individualizada pero generadora de sinergias” [sic]. El gestor tendrá que ayudar y asesorar al patrocinador con respecto a la idoneidad de fijar unos objetivos u otros y ver en qué medida va a poder conseguirlos sin entrar en conflicto con los otros patrocinadores. Si los objetivos son distintos, el gestor no se preocupará. En cambio, tendrá que implicarse para que desarrollen acciones distintas siempre y cuando busquen alcanzar lo mismo a través de ese patrocinio. Esos objetivos pueden ser diversos, pero según el entrevistado, lo que busca cualquier marca que se vincula al patrocinio es conseguir notoriedad, principalmente, para poder vender más y ser bien visto. El entrevistado explica que en la propuesta que se presente a los potenciales patrocinadores, se incluirán las marcas que patrocinarán y las contraprestaciones que se les va a entregar, ya que se trata de información pública del proyecto. Ya ahí, una marca se decantará por patrocinar si la propuesta proviene de algún patrocinado próximo a su compañía geográficamente; cuando su imagen es internacional; si los valores que se desprenden de éste y el público al que llega coincide con lo que busca el anunciante, será más posible que patrocine. También se mira aquello que se le entrega como la categoría y la exclusividad. Si el anunciante ya ha sido patrocinador satisfecho, cuando el gestor le proponga renovar, puede que acepte. Además, si el gestor se ha encargado de encontrar marcas complementarias, será más factible que vea a las otras marcas como parte del patrocinio y no como competencia. Y el potencial patrocinador apreciará también los valores que se desprenden de las otras marcas (sean complementarias o no). El entrevistado manifiesta que son pocas las empresas que tienen unos criterios objetivos para seleccionar las propuestas. Lo justifica diciendo que son muchas las personas involucradas en la decisión de patrocinar, por lo que en más ocasiones de las deseadas, imperan los motivos y gustos personales que lo que verdaderamente es aconsejable para la empresa. Un aspecto que podrá ayudar a las empresas a justificar sus decisiones es el hecho de que el gestor tenga en cuenta las características que tienen que tener las marcas. Normalmente esas características que se buscan son aquellas que impidan que se dañen entre sí, así como que tengan más o menos igual

imagen, posicionamiento y sean empresas con una trayectoria en patrocinios como el propuesto. El entrevistado continúa explicando que el contrato que se elabora para cerrar el acuerdo tiene que ser lo más transparente posible. En él aparecen los derechos y obligaciones de las partes (patrocinador y patrocinado) para 2 o 3 años de duración. Esto lo tiene que hacer el gestor para cada marca de manera particular. Ahora bien, si una de las marcas propusiera antes de la firma el desarrollar acciones conjuntas con otra/s, se incluiría en el contrato como información compartida por las firmas participantes. Mientras que si se diera después, ya no, y se pactaría verbalmente. El entrevistado señala que a la competición (patrocinado) le interesa tener contratos de más de un año de duración porque le da tranquilidad y seguridad. Pero no debe prolongarse más, porque puede que consiga más protagonismo y “estar atado le quita la oportunidad de conseguir nuevos y/o mejores patrocinadores” [sic]. Ya pactado, la empresa tiene que explotar el patrocinio. Si tiene su propia agencia de comunicación, le pasará toda la información para que se ponga a ello. Si no la tiene, según la experiencia del patrocinado, lo gestiona a nivel interno. Apunta que todo dependerá de la estructura que disponga el patrocinador. Lo que sí necesitará en este último caso es una central de medios a la hora de desarrollar el plan de patrocinio. Para el entrevistado, lo recomendable sería que se contrataran a profesionales, pero no siempre el anunciante estudia esta posibilidad. A veces, cuando hay varias marcas presentes como patrocinadoras, provocan cierto nerviosismo entre las firmas, y para asegurarse que la activación que hacen es la correcta, contratan a una agencia. En cuanto al patrocinado, dependerá de sus objetivos y lo que busque apoyando el patrocinio para que contrate o no los servicios de una agencia externa que le ayude a explotar el patrocinio. Pero cuando hay varias marcas, se suele ver obligado “por la dificultad que conlleva controlar la gestión” [sic]. Eso es en el caso de que activen porque “pocas veces se invierte en ello y se debería hacer porque reporta muchísimos beneficios a su parecer. Cada marca es partidaria de invertir unas cantidades. Hay quienes defienden que lo óptimo es la mitad del presupuesto de patrocinio, otros el doble, otros defienden que sea el triple, mientras que hay los que indican que por cada euro invertido en patrocinio, se tiene que destinar la misma cantidad a su explotación. El entrevistado es partidario de que el gestor pudiera indicar a las marcas con cuánto optimizar el patrocinio, pero es complicado hacerlo porque no es recomendable que éste fije límites. Defiende que la capitalización es algo propio de cada marca, por lo que el gestor es ajeno a indicar lo que debe o no invertir en dar a conocer su condición de patrocinador. La activación la hace cada marca por su cuenta, pero si surge la oportunidad de hacer acciones conjuntas, se abaratarán los costes, pues la marca ya tiene asignado un presupuesto para ello. Si no se había planteado activarlo, al compartir costes con otra marca, puede que acceda a ello. El entrevistado piensa que este tipo de iniciativas, además de disminuir la inversión que cada marca tiene que hacer, les permite que establezcan sinergias si colaboran. Estas iniciativas pueden surgir tanto de la mano del gestor, como del patrocinador. Una vez ya han desarrollado el patrocinio, el siguiente paso es saber qué resultados se han obtenido. Las empresas no siempre lo hacen. Aquellas que sí, contratan los servicios de una empresa de investigación de mercados que, mediante una oleada por temporada, analiza la presencia de la marca en los medios, su repercusión en ellos y la audiencia impactada. En ocasiones, indica que los patrocinados entregan un informe de resultados menos generales a los patrocinadores. Cuando se produce, hay empresas

que ya no ven la necesidad de realizarlo por su cuenta. Ni cuando el estudio lo encarga una marca, ni cuando lo hace el patrocinado, se incluye al conjunto de marcas patrocinadoras, o al menos las de la misma categoría, por falta de tiempo. El entrevistado explica que la presencia de varias marcas repercutirá positivamente en la percepción del patrocinio (no indica por qué), pero afectará a nivel del recuerdo, ya que la atención del público se difumina entre tanta marca. Por lo que aporta el entrevistado de las relaciones en patrocinio, remite a la que se establece entre patrocinador y patrocinado como aquella donde confluyen intereses comunes que ayudan a ambos a conseguir sus objetivos. Cuando la relación es entre las marcas, debe ser una constante la colaboración. Ayudará para que las marcas tengan ese contacto que el gestor encuentre marcas complementarias y si conoce cuáles son las necesidades de esas empresas, es cuando estará preparado para “optimizar las relaciones entre las marcas” [sic]. También piensa el entrevistado que entre los patrocinadores de distintos niveles debería haber relación. Explica que las competiciones tienen estipuladas normas para que ninguna marca patrocinadora de equipo perjudique a las firmas patrocinadoras de la competición, sobre las cuales recae todo el dominio cuando la competición se desplaza hasta el lugar de celebración y dice: “cuanta mayor relación haya, mejor” [sic]. Por último, cuando se le interroga acerca de los factores que tienen que darse para que estas relaciones sean una realidad, señala que las limitaciones contractuales deben darse pero con cautela y flexibilidad, porque si una marca quiere desarrollar una acción conjunta con otra marca, debe poder hacerlo para bien de todos. La comunicación es crucial, tanto entre patrocinador y patrocinado, como a la inversa. Finalmente, indica que el patrocinado tiene que ser singular y aportar diferenciación a las marcas que se unen a él para que el patrocinador lo valore positivamente.

4.3. Integración

El entrevistado, *Global Managing Director* de Agencia de Marketing deportivo, afirma que en España hay grandes profesionales del patrocinio y su gestión ha convertido al país en referencia a nivel mundial. El entrevistado distingue las gestiones desarrolladas en España de más profesionales a menos profesionales. Indica que necesitan madurar y constatar cómo se ha implantado en otros países evolucionados como los EE.UU, así les resultará más fácil adaptarlo. Tacha al mercado nacional de conservador, pero al mismo tiempo de innovador. También manifiesta que es labor del gestor el basarse en la realidad, “el día a día es el que tiene que guiar qué hacer, dónde y cómo actuar” [sic]. Cuando se le pregunta por las diferencias de gestión al haber varias marcas en un mismo patrocinio, señala que es lo habitual porque no es común encontrar patrocinios respaldados por una sola marca. La gran diferencia radica en el aumento de la cantidad de trabajo, especialmente porque tiene que garantizarles exclusividad de sector, lo que impide la entrada de marcas sin control. Al haber varias marcas, el gestor tiene que tener un equipo que se encargue de saber cuáles son las necesidades de los patrocinadores (conocer sus objetivos). Por lo que se tiene que combinar la búsqueda de marcas no competencia entre sí, con la seguridad de que se están cubriendo las necesidades del patrocinado. Pero remarca que debe regir la filosofía “menos es más” [sic], ya que cuentas más marcas peor,

según su parecer, porque se satura. Así que dentro del grupo de gestores, cada uno se encargará de una parte. Además de las necesidades del patrocinado, piensa que lo óptimo sería tener en cuenta las características de las marcas, como que no sean competencia entre sí, que tengan el mismo o similar nivel de imagen, ámbito geográfico, que sus productos o servicios se empleen en la competición y que sean complementarias para poder colaborar. Pero no siempre prevalece respetar estas variables porque “lo que impera es el presupuesto necesario” [sic]. Indica que tendrían que ser complementarias, que no suele ser habitual. Otro factor que condicionará la cantidad de marcas es la disponibilidad de activos con los que cuente el gestor para comercializar. “A más activos, más opciones para incluir a más patrocinadores” [sic]. El gestor también puede considerar dar entrada a aquellas marcas que ya han sido patrocinadoras en ediciones anteriores. Cuando tiene claro el gestor a cuántas y a qué marcas va a presentarles el proyecto, entonces elabora una propuesta que incluya las marcas que van a patrocinar y las contraprestaciones que se les va a entregar. No siempre se sabe desde el principio qué marcas van a entrar en el proyecto, por lo que a medida que el gestor lo sabe, tiene que informar a las que ya han confirmado. En patrocinio, el entrevistado afirma que cada marca se centra en su patrocinio y quiere que se le trate a nivel individual. Pero eso no quita para que una marca se fije en qué otras marcas van a patrocinar, quienes son, qué hacen o van a hacer en el patrocinio y cuáles son sus objetivos, para ver si les puede afectar. “Es una relación individualizada pero generadora de sinergias” [sic]. La marca potencial patrocinadora, se decantará por patrocinar si la propuesta de patrocinio proviene de algún patrocinado próximo geográficamente a su compañía, si de éste se desprende una imagen internacional y si los valores suyos y el público al que llegue a través del patrocinio le interesa. Asimismo valora mucho la categoría entregada y la exclusividad de sector. Tras experiencias positivas en patrocinio, puede que vuelvan a patrocinar tras la propuesta del gestor. Si además el gestor le explica que las marcas van a ser complementarias a la suya y a la marca le agradan los valores que de ellas se desprenden, será más posible que vea a las otras marcas como parte del patrocinio y no como competencia. El entrevistado manifiesta que son pocas las empresas que disponen de criterios objetivos que les ayuden a seleccionar los patrocinios idóneos. Justifica que son muchos los interlocutores que opinan acerca de qué patrocinar, por lo que en más ocasiones de las deseadas, imperan los motivos y gustos personales, que lo que verdaderamente es aconsejable para la empresa. Un aspecto que podrá ayudar a las empresas a justificar sus decisiones es el hecho que el gestor tenga en cuenta las características que tienen que tener las marcas. Normalmente esas variables tienen que evitar que se dañen entre ellas, por lo que lo habitual es que sean marcas con igual o similar imagen, posicionamiento y que tengan trayectoria en patrocinios de patrocinados como el propuesto. Una vez aceptada la propuesta, se firmará mediante un contrato para cada marca, transparente y de unos 2 o 3 años. Si durante esta fase surgiese la iniciativa de alguna marca de colaborar con otra firma, por ejemplo en la activación, se estipularía en el contrato. Por tanto, sería información que compartirían las dos empresas involucradas. Pero lo habitual es que este tipo de iniciativas se den ya firmados los acuerdos, por lo que se pactan verbalmente. Incide en el periodo de contrato, explicando que al patrocinado le interesa que el contrato sea de más de un año porque le da tranquilidad y seguridad. Pero no le interesa prolongarlo porque puede ir teniendo más protagonismo con el tiempo y “estar atado (...)” [sic] para

conseguir un nuevo y/o mejor patrocinador. El gestor tendrá que ayudar y asesorar al patrocinador con respecto a la idoneidad de fijar unos objetivos u otros, y estudiar en qué medida va a poder conseguirlos sin entrar en conflicto con los otros patrocinadores. Si los objetivos son distintos, el gestor no se preocupará. En cambio, tendrá que implicarse para que desarrollen acciones distintas siempre y cuando busquen alcanzar lo mismo en ese patrocinio. Esos objetivos pueden ser diversos, pero según el entrevistado, lo que busca cualquier marca que se vincula al patrocinio es conseguir notoriedad, principalmente, para poder vender más y ser bien visto. El patrocinador tendrá que explotar el patrocinio, es el siguiente paso que marca el entrevistado. Si cuenta con su propia agencia de comunicación, le pasará toda la información para que se ponga a ello. Si no tiene agencia, según la experiencia del entrevistado, lo harán a nivel interno. Apunta que dependerá de la estructura con la que cuente el anunciante. En el caso de desarrollar y explotar el patrocinio la marca por su cuenta, según el entrevistado, sí necesitará los servicios de una central de medios para desarrollar el plan de comunicación. Para el entrevistado, lo recomendable sería que el patrocinador contara con los servicios de profesionales, pero no siempre se estudia esta posibilidad. A veces, cuando hay varias marcas presentes como patrocinadoras, provocan cierto nerviosismo entre ellas, pues buscan la activación correcta y se ven forzadas a externalizar esta labor. En cuanto al patrocinado, dependerá de sus objetivos y lo que busque apoyando el patrocinio para que contrate o no los servicios de una agencia externa que le ayude a explotar el patrocinio. Pero cuando hay varias marcas, se suele ver obligado por la dificultad de controlar la gestión con tantas marcas. Eso en el caso de que activen, porque según el entrevistado, pocas veces se hace y piensa que tendría que hacerse por los muchos beneficios que conlleva. Cada marca invertirá la cantidad que considere oportuna. Hay quienes piensan que lo óptimo es la mitad del presupuesto de patrocinio; otros dicen que tiene que ser el doble. También hay quienes por cada euro invertido en patrocinio, destina otro euro a su explotación. Mientras que los hay que activan con el triple de lo invertido en el patrocinio. El entrevistado es partidario de que el gestor pudiera influir a la marca con cuanto optimizar el patrocinio, pero es complicado hacerlo porque no es recomendable fijar límites (no explica el motivo de por qué). Defiende que la capitalización es algo particular de cada marca, por lo que el gestor es ajeno a indicar lo que debe o no invertir en dar a conocer su condición de patrocinador. Señala que la activación se suele hacer por cada marca aisladamente, pero el gestor o un patrocinador pueden plantear hacerlo con otra marca, lo que abaratará costes. El entrevistado piensa que además de abaratar costes, permite que las marcas establezcan sinergias si colaboran. Una vez desarrollado el patrocinio, el siguiente paso es saber qué resultados han obtenido. Las empresas no siempre lo hacen. La que sí, contrata los servicios de una empresa especializada en investigación de mercados, que mediante una oleada por temporada averigua la presencia de la marca en los medios, la repercusión obtenida y la audiencia impactada. En ocasiones, el patrocinado entrega un informe general sobre los resultados del patrocinio, lo que para una marca puede serle válido y no encargar su propio estudio. En ningún caso, estas investigaciones incluyen al pull de marcas para conocer su influencia entre ellas. Justifica que ello es debido a la falta de tiempo, aún sabiendo que va a afectar a nivel de recuerdo, no en cambio en la percepción de patrocinio que será positiva. Por lo que aporta de las relaciones en patrocinio, remite a la que se establece entre patrocinador

y patrocinado como aquella donde confluyen intereses comunes que ayudan a ambos a conseguir sus fines. Para el entrevistado, los factores que se tienen que dar para que sea efectiva esta relación son: la comunicación fluida entre patrocinador-patrocinado y viceversa, la flexibilidad en el acuerdo y que el patrocinado entregue singularidad para que las marcas puedan ver la ventaja de ello. Otro vínculo que cita es el que se da entre los patrocinadores, los cuales deben colaborar. Piensa que ayudará a entablar tales relaciones el hecho de conocer qué necesidades tiene la marca y que sean complementarias entre ellas. Entonces es cuando estará el gestor preparado para “optimizar la relación entre las marcas”. Otro factor que ayudaría sería también la presencia de limitaciones contractuales, pero con cierta flexibilidad para que las marcas interesadas puedan desarrollar acciones de comunicación conjuntas que surjan espontáneamente. Y por último, piensa que los patrocinadores de distintos niveles también tendrían que tener una relación. Explica que las competiciones tienen estipuladas normas para que ninguna marca patrocinadora de equipo perjudique a los patrocinadores de competición, sobre las cuales recae todo el dominio. Así pues, “cuanta mayor relación haya, mejor” [sic].

4.4. Supresión

El entrevistado, *Global Managing Director* de Agencia de Marketing deportivo, piensa que la gestión del patrocinio deportivo en España presenta un **gran nivel profesional**, aunque también hay casos donde no se constata. El **mercado** está **inmaduro, conservador**, pero al mismo tiempo es **innovador**. Las diferencias de gestión se centran en un **aumento de la cantidad de trabajo** y por la obligación de **garantizar exclusividad de sector a todas las marcas**. El gestor y su equipo tienen que **conocer los objetivos y las necesidades de cada marca patrocinadora y del patrocinado** para dar respuesta a ambas partes. El gestor tendrá que tener en cuenta a la hora de **seleccionar las marcas** la filosofía: “**menos es más**” [sic] y la **disponibilidad de activos** con los que cuenta el gestor, pero garantizando cubrir los recursos del patrocinado, combinado ello con las **características** que deben tener las **marcas patrocinadoras**, que son: a) **misma imagen**; b) **mismo ámbito geográfico**; c) **no competencia**; d) **complementariedad**; e) con **productos o servicios necesarios para el patrocinado**; f) **experiencia con el patrocinio** anteriormente. Una vez se tenga claro a qué marcas acudir, el gestor elaborará la **propuesta con las contraprestaciones y las marcas patrocinadoras confirmadas**. La marca elegirá patrocinar siempre y cuando la propuesta venga de un patrocinado próximo geográficamente con el que haya podido trabajar en temporada/s anterior/es, cuya imagen sea internacional, con valores de su interés, al igual que su público objetivo. Además, se decantará si la categoría entregada es de su agrado, al igual que si se le garantiza exclusividad de sector. Otro aspecto que le puede empujar a ello es si las otras marcas patrocinadoras son complementarias y/o de ellas se desprenden asociaciones atractivas. Son muy **pocas las compañías** que disponen de **criterios objetivos de selección de propuestas**, siendo los motivos personales los que conducen la decisión. En patrocinio **cada marca se centra en su patrocinio de manera individualizada, pero generando sinergias**. Llegado el acuerdo se pacta mediante un **contrato** de 2 o 3 años de duración, **transparente y personalizado**. Las

marcas tendrán que fijar sus objetivos de patrocinio y el gestor podrá asesorarlas y guiarlas, especialmente si tienen los mismos objetivos para que desarrollen acciones distintas. Los objetivos son diversos, pero normalmente se centran en la **notoriedad** para conseguir ventas. La **activación**, en caso de hacerse, corre por cuenta de **cada marca**, que decidirá cuánto invertir: a) la mitad del coste del patrocinio; b) el doble; c) por cada euro en patrocinio, otro para activación; d) el triple de lo invertido en patrocinio. Y lo podrá desarrollar con la ayuda de su **agencia de comunicación cotidiana o a nivel interno** si cuenta con la estructura necesaria para ello. El entrevistado es partidario que el gestor pudiera influir en la cantidad invertida por cada marca, pero como es algo particular de cada firma, no puede inmiscuirse. Esta **explotación** la suele realizar cada marca aisladamente, aunque puede **compartirlo con otra/s y abaratar costes**. Se **evalúan** los resultados **sin considerar la presencia de otras marcas**, aunque afectarán sobre el nivel de recuerdo y generarán una percepción positiva del patrocinio. Cada marca contratará una **empresa de investigación de mercado**, o si el patrocinado elabora un informe general. En cuanto a las **relaciones**, indica que se dan de 3 tipos: 1) **entre patrocinador y patrocinado** que se unen para conseguir unos objetivos comunes. Y para que se dé, requiere de una comunicación fluida entre las dos partes y en los dos sentidos; que el patrocinado sea singular y flexible con el patrocinador; 2) **entre marcas patrocinadoras** que tienen que colaborar. Necesitan comunicarse constantemente, ser complementarias, que el gestor tenga un conocimiento de las necesidades de las marcas para optimizar las relaciones y que, a pesar de las limitaciones, haya cierta flexibilidad; 3) **entre los patrocinadores de distintos niveles**, que para evitar conflictos, se tendría que estipular todo en el contrato.

4.5. Generalización

El entrevistado, *Global Managing Director* de Agencia de Marketing deportivo, piensa que el nivel de gestión del patrocinio en España es principalmente profesional, pero también se desarrolla a nivel menos profesional. El mercado se presenta inmaduro, conservador, pero a su vez, innovador. Las diferencias de gestión se centran en un aumento del trabajo, garantizando la exclusividad de sector y seleccionando la cantidad de marcas, “menos es más” [sic] y activos disponibles, y el tipo de marcas (misma imagen, mismo ámbito geográfico, no competencia, complementarias, productos o servicios necesarios para el patrocinado y experiencia como patrocinadora. Éstas aceptarán si: el patrocinado está próximo geográficamente, su imagen es internacional, tienen experiencia positiva con el patrocinado, el mismo público, valores de interés, categoría entregada, marcas complementarias y valores de las marcas patrocinadoras. Imperan los motivos personales versus los criterios objetivos de selección de propuestas. El patrocinio es trabajo de gestión individualizado con cada marca, pero generando sinergias. Las marcas fijarán los objetivos con la ayuda del gestor y observando al resto de patrocinadores. En la ejecución, no todas las marcas activan. De hacerlo suelen explotarlo aisladamente, internamente o con su agencia de comunicación. Aunque el gestor o la marca misma pueden promover su desarrollo compartido con otra u otras marcas y abaratar costes. Finalmente, se evalúan los resultados. Sin considerar la presencia de las otras

marcas, aunque afectará al recuerdo y positivamente a la percepción del patrocinio. En cuanto a las relaciones en patrocinio, califica que hay 3 tipos: 1) entre patrocinador y patrocinado, que requiere de buena comunicación, que el patrocinado sea singular y flexible con el patrocinador; 2) entre marcas patrocinadoras que colaborarán, pero necesitan comunicarse, ser complementarias y que el gestor conozca sus necesidades para optimizar sus relaciones: 3) entre los patrocinadores de distintos niveles para evitar conflictos (todo pactado en el acuerdo).

Tabla 53: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 4

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel profesional versus menos profesional. - Mercado inmaduro. - Mercado conservador e innovador. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor cantidad de trabajo. - Exclusividad de sector. - Conocimiento objetivo y necesidades de cada marca. - Conocimiento necesidades y objetivos del patrocinado. - Selección de marcas: 	<ul style="list-style-type: none"> - “filosofía menos es más” [sic]. - Cubrir recursos patrocinado. - Características de las marcas: <ul style="list-style-type: none"> - No competencia. - Misma imagen. - Mismo ámbito geográfico. - Complementarias. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta con las contraprestaciones y marcas patrocinadoras confirmadas. - Marca decidirá patrocinar si: 	<ul style="list-style-type: none"> - Con productos o servicios para el patrocinado. - Disponibilidad de activos para comercializar. - Experiencia con el patrocinio. <p>Patrocinado es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - próximo geográficamente - Imagen internacional - valores - público - categoría entregada - exclusividad de sector - Experiencia con el patrocinado 	
--	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinio es una relación individual, pero generadora de sinergias. - Escasez de marcas con criterios objetivos de selección: motivos personales. - Acuerdo: contrato 2 o 3 años, personalizado y transparente. - Gestor ayudará/asesorará en los objetivos de cada patrocinador. - Marcas mismos objetivos, gestor asesorará actividades complementarias distintas. - Objetivos de patrocinio: notoriedad y ventas. - Ejecución: activación aislada versus compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> - marcas complementarias - valores que se desprenden de las marcas. 	
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor no interfiere en la activación, pero debería poder influir en la cantidad y en el cómo. - Gestor y patrocinador: acciones conjuntas, promotores. - Evaluación: empresa investigación de mercados para una marca. - Requiere de profesionales y de inversión. - La presencia de varias marcas afecta 	<p>Invierten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mitad del coste del patrocinio. - El doble del coste del patrocinio. - La misma cantidad. - El triple. <p>Hecho por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - agencia de comunicación patrocinador. - Internamente: patrocinador. - Necesidad mayor participación de profesionales. 	
--	--	--	--

	<p>en el nivel de recuerdo y de percepción positivamente.</p>		
<p>3. Existencia de en Relaciones Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinador-patrocinado: objetivos comunes. - Entre marcas patrocinadoras: colaboración. - Patrocinadores de distintos niveles: estipular las limitaciones por contrato. 	<p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación fluida en dos sentidos. - Patrocinado singular. - Flexibilidad. <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación fluida. - Complementariedad. - Conocimiento del gestor: necesidades marca. - Limitaciones contractuales flexibles. 	



Gráfico 33: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 4

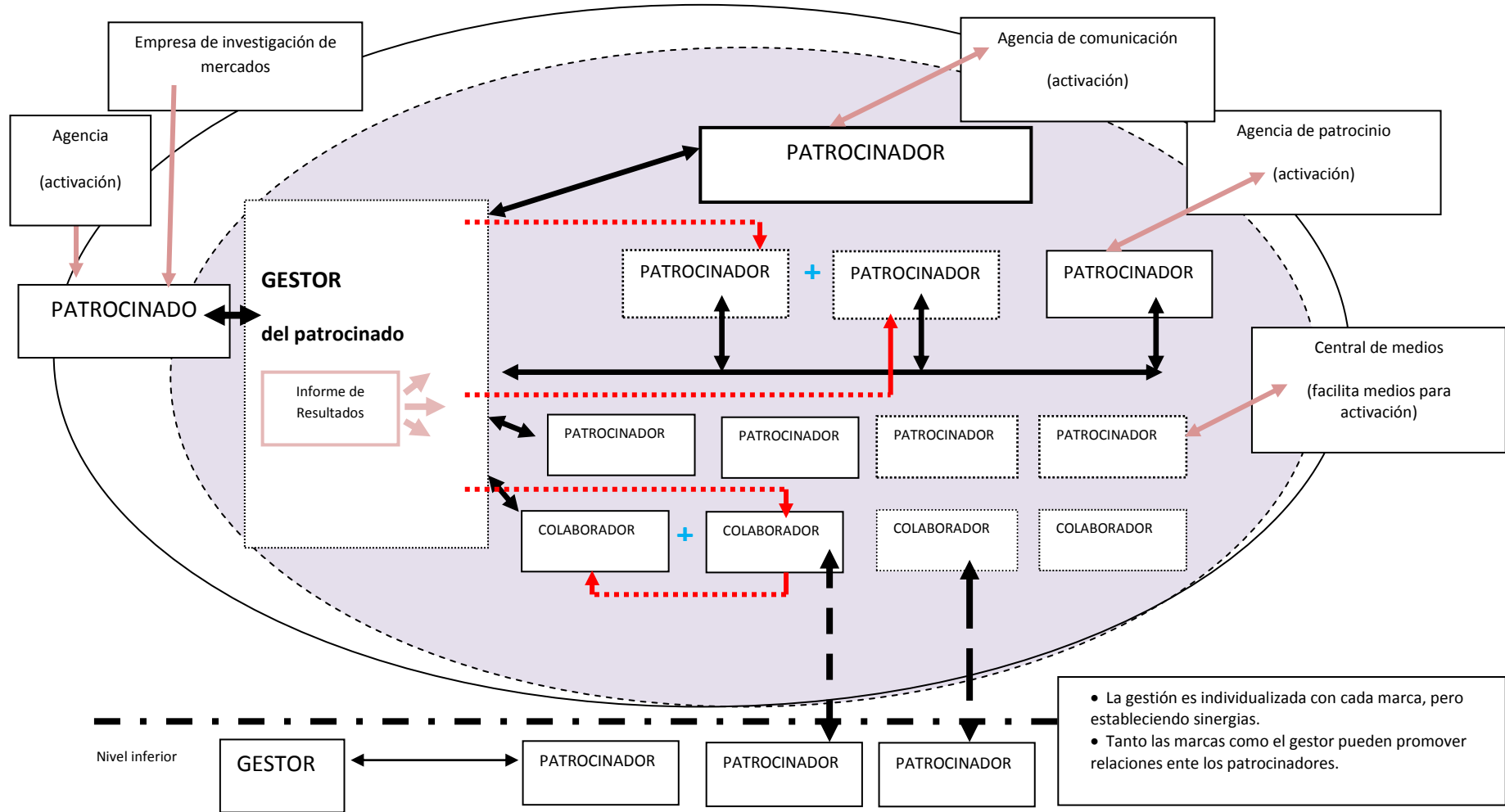
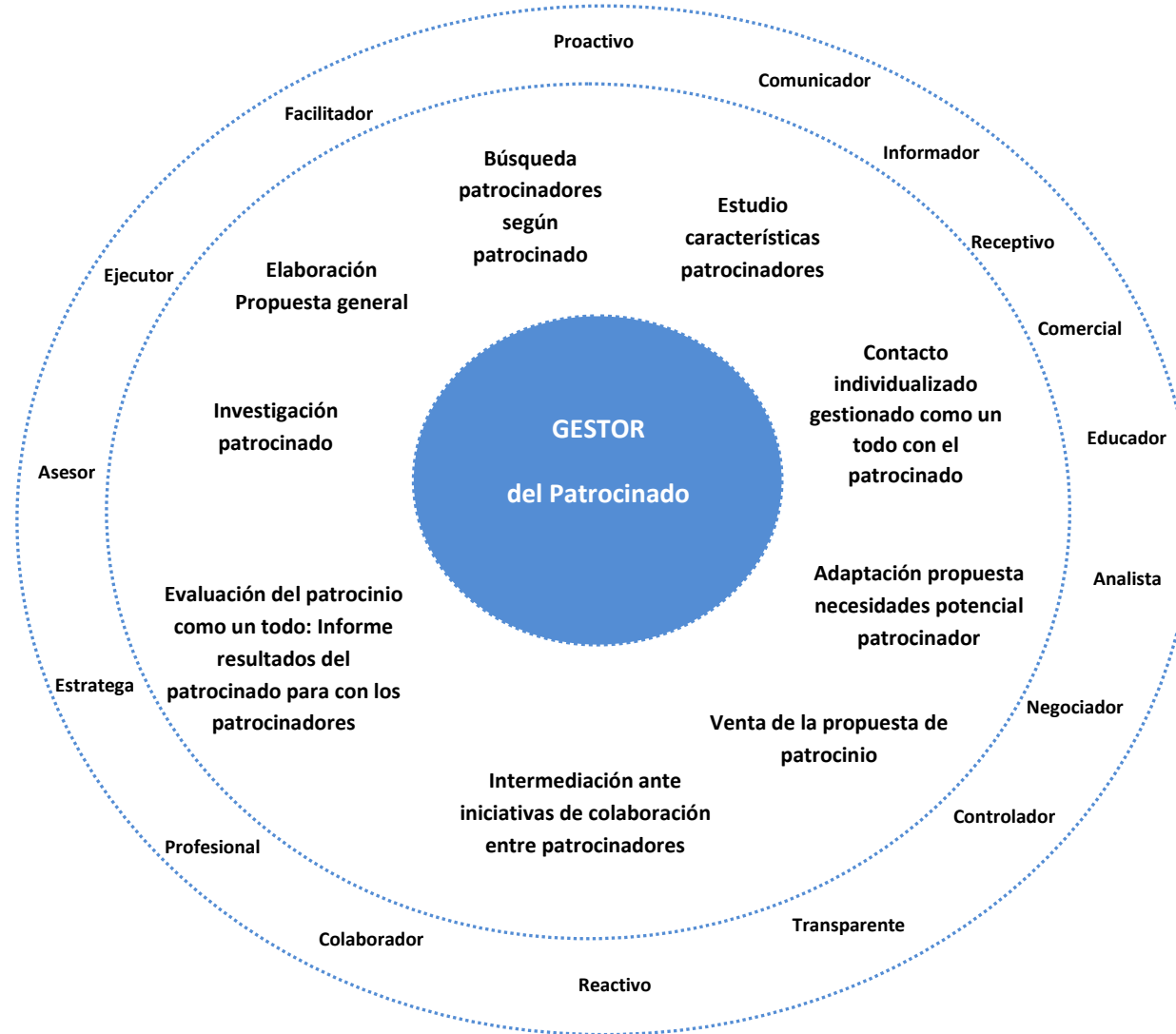


Gráfico 34: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 4.



Entrevistado 5: Marketing and Sponsoring Manager.

5.1. Por bloques.

5.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Gran evolución: conviviendo gestión amateur y gestión profesional.
- La situación económica ha influido en el tipo y la cantidad de inversiones que realizan las empresas. Hay cambios.
- Los anunciantes cada vez más concienciados en conseguir beneficios del patrocinio.
- Las empresas activas con el patrocinio buscan eventos o actividades que patrocinar.
- Las empresas activas operan la recepción de propuestas que se adecuen.
- Las empresas integran dentro de su empresa a una persona o a varias para que se encarguen de la gestión del patrocinio.
- (En patrocinio) “se ven cosas muy bien hechas” [sic] (no concreta).
- Contacto entre patrocinador y patrocinado realizado por el director y/ o comercial del evento con el director o responsable de marketing y *sponsoring* de marca.

5.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- En general no hay distinción.
- El gestor debe entregar y poner en común con cada marca lo mismo según los objetivos que tengan. De este modo, “se consigue el mejor resultado conjunto” [sic].
- Aumenta la cantidad de trabajo cuando hay varias marcas.
- El gestor tiene que presentar la propuesta a firmas que no sean competencia entre sí y que compartan target.
- El gestor debe informar a cada marca de cuáles son los objetivos y las acciones que van a activar el resto de marcas para conseguirlos.

- Según el tipo de evento, influirá en la gestión, o no, el hecho que los objetivos que persiga cada marca sean iguales o distintos.
- Un objetivo común entre los patrocinadores facilita la gestión, pero la existencia de varios distintos, “multidisciplinares” [sic], no producen ningún efecto en la gestión.
- Una empresa decide qué patrocina según el evento que se le presente sea afín con su público.
- Las marcas deben conocer qué otras empresas están o se van a vincular al patrocinio, ya que pueden influir en su decisión de patrocinar o no según sean:
 - Marcas prestigiosas presentes, más facilidad para que acepten.
 - Marcas convencionales, otros factores pesarán sobre la decisión (no concreta).
- La responsabilidad de buscar el *pull* de marcas y que sean complementarias recae sobre el gestor del evento, aunque a veces pueden haber marcas con iniciativa y buscan sus propios patrocinios.
- Es responsabilidad de cada marca saber qué otras marcas van a estar presentes en la misma competición a través del gestor.
- En la elaboración del contrato no hay diferencias haya una o varias marcas: “se redactan las cuestiones generales sin que sea necesario que sea específico para cada marca” [sic].
- Cuando se desarrolla el patrocinio conjunto mediante acciones de comunicación conjuntas para activar el patrocinio tampoco es necesario que se recoja en el acuerdo contractual.
- La decisión de contratar los servicios de una agencia para explotar el patrocinio no depende de la cantidad de marcas presentes (no indica a qué se debe).
- Las marcas que deciden activar el patrocinio lo hacen por su cuenta, no es habitual que hagan partícipes a otras, aunque se considera que sería beneficios hacerlo.
- Cuando hay varias marcas se tienen que evaluar los resultados teniendo en cuenta la presencia de las otras porque afectará en todos los aspectos (imagen, notoriedad, recuerdo) (no concreta si es labor del gestor o de cada marca, ni quién se encarga de prestar este servicio).
- La presencia de varias marcas influirá positivamente si le puede dar más prestigio a una marca o no.

- La consideración de las características que tendrían que tener las marcas en un mismo patrocinio no se suelen contemplar. Sí que el espacio tenga mucha importancia y que sea el mismo para las marcas de la misma categoría.
- Un evento donde los patrocinadores persiguen los mismos objetivos facilita la gestión (se entiende de colaboración).
- Los *focus group* son buenas herramientas “para la existencia de relaciones y para conseguir fijar objetivos comunes” [sic].

5.1.3. Existencia de relaciones en Patrocinio.

- Los factores o variables que se tienen que dar para que existan relaciones en patrocinio son: la buena activación del patrocinio, la buena gestión de todos (patrocinador y gestor (evento)), la buena visibilidad de marca, esto es, que una marca pueda interesarse por otra que está haciendo una buena explotación del patrocinio y genere buenos resultados para su marca y poner en común ideas y próximos objetivos.
- La buena gestión se refiere a la que tiene que hacer tanto el gestor como las marcas.
- La buena visibilidad de la marca quiere decir que una marca se interesa por otra que esté haciendo una buena explotación del patrocinio y genere buenos resultados para su marca.
- La activación la tiene que hacer cada marca de manera particular.
- El gestor no está interesado en que surjan relaciones entre los patrocinadores (no concreta).
- Las relaciones entre los patrocinadores “de forma proactiva para generar propuestas adecuadas y perseguir objetivos comunes es una buena forma de colaboración y el fin puede quedar más claro y marcar próximos objetivos” [sic].

5.2. Construcción

La entrevistada, *Marketing y Sponsoring Manager*, explica que ha habido una evolución en España en la gestión del patrocinio, de ahí que muchas empresas privadas integren entre los profesionales de su empresa a una o a varias personas

para que se encarguen del patrocinio. Destaca que aún conviven formas de gestión profesionales con más amateurs, pero se ven cosas muy bien hechas. Hace hincapié en cómo se inicia la relación, explicando que en ocasiones son las marcas las que contactan con el evento, y otras veces se produce a la inversa. Depende de la situación que se dé cuando se ponen en contacto, independientemente de quién haya tenido la iniciativa, se negocian las condiciones del patrocinio y habla de quién es el responsable de este proceso, el cual suele gestionarse por parte del director y/o comercial del evento con el director o responsable de marketing y *sponsoring* de la marca. En la comparación de la gestión siendo individual versus con varias marcas, considera que varía en el hecho de que el gestor debe poner en común con cada marca participante qué se le va a entregar y debe tener mucho cuidado en conceder lo mismo a cada marca (de la misma categoría). O sea, que la diferenciación viene del aumento del trabajo y de tener muy en cuenta qué se ha acordado con cada marca, siendo lo que se le entrega lo mismo, si están en la misma categoría. Matiza su respuesta anterior al ser interrogada sobre la gestión fase por fase. Para ello aclara su respuesta distinguiendo desde la perspectiva del gestor y desde la perspectiva del potencial patrocinador. Cuando se fijan objetivos y hay varias marcas, cada una de ellas debe fijar los objetivos pensando que van a haber otras compañías en el evento. Por eso, desde su punto de vista, es importante que estas marcas no sean competencia entre ellas y que compartan un público objetivo potente y similar al de su marca. Los promotores o gestores del patrocinio tienen que tener claro lo que cada marca exige y necesita para facilitárselo. De este modo se obtiene el “mejor resultado conjunto” [sic], esto es, las marcas tienen lo que necesitan y el evento también. Esta información de cuáles son los fines de cada marca debe compartirla el gestor con cada marca participante. Resalta que cuando las marcas persiguen diferentes objetivos entre ellas, enriquece el proyecto: “objetivos multidisciplinares enriquecen también” [sic], aunque un objetivo común facilita la labor del gestor. Por tanto, concluye que todo dependerá del evento para considerarlo mejor o peor y dependerá también de quién lo evalúe. Piensa que la variedad es buena para los patrocinadores, la similitud o igualdad de objetivos es mejor para el gestor. Pero señala que nunca se hablaría de conflicto en caso de que se persiguieran objetivos diferentes, puesto que cada marca es independiente a la otra, por lo que no le puede afectar que una firma persiga un fin distinto al suyo.

Por lo que respecta al proceso de selección por parte de una marca, si participa en un evento u otro, puede influir que conozca de la mano del gestor qué marcas con

“caché” [sic] están presentes. Entonces actúa como reclamo pues quieren beneficiarse de asociarse a ellas y al evento, el cual conseguirá mayor popularidad. El gestor del evento tiene que tratar de conseguir marcas, que al menos sean complementarias entre sí. Es más propio que lo haga el gestor que sean las marcas las que busquen estar donde hay otras firmas de su interés. Una vez ya acordadas qué marcas van a estar en un mismo evento o actividad se tiene que consolidar la negociación con la firma del acuerdo. Éste no tiene por qué ser específico, es decir, esta profesional piensa que el contrato que firma el patrocinador con el patrocinado, no tiene que recoger el territorio o parcela propia de cada una, redactando un apartado más genérico sería suficiente, aclara. Matiza su respuesta basándose en el caso de que el gestor negociara con dos marcas un patrocinio conjunto, por lo que el contrato no sería común para las dos firmas. Profundiza en aquellas ocasiones donde se entregara como contrapartida para las marcas el disponer de acciones conjuntas de activación. En esta situación se podría reflejar en el contrato, aunque no lo considera realmente necesario para que se diera esa explotación.

Otro aspecto que tampoco diferencia la gestión del patrocinio individual y el patrocinio múltiple es que la negociación y/o la ejecución se tengan que realizar de la mano de una agencia de comunicación. Aclara que si se necesita cuando hay una única marca, también sucederá cuando haya varias, y si no se contrata cuando hay una, porque haya varias no es motivo suficiente. La entrevistada hace referencia a la activación indicando que cada marca decide si activar y con cuánto. Sólo tiene presente para esta operación a su empresa sin considerar la opción de que se pueda planificar y desarrollar junto a otra u otras de las marcas complementarias a ella que tiene el evento. Lo considera una opción que sería muy buena, pero no se suele tener en cuenta. Y aún no siendo habitual pensar en activar el patrocinio con otras marcas, en cambio sí se efectúa la evaluación del patrocinio pensando en la presencia de las otras marcas porque afectan sobre la imagen, la notoriedad y el recuerdo. En el caso de que las otras marcas sean prestigiosas y pueda beneficiarse de ello una marca en cuestión, influirá positivamente en la percepción que los consumidores tienen de las marcas patrocinadoras. Y aún habiendo varias marcas en un patrocinio múltiple no se tienen en cuenta las características que tendrían que darse entre las marcas patrocinadoras para compartir espacio en un mismo evento. Como máximo se tiene en mente que el espacio adquirido donde están las marcas sea el mismo para las marcas presentes.

Para la entrevistada, no es importante que haya relación entre las marcas presentes en un mismo evento. De hecho, piensa que es el gestor al que no le gusta la idea de que se dé este vínculo entre las marcas. En caso de que se considerase el establecimiento de relación entre los patrocinadores, los factores que se tenían que dar serían: buena activación del patrocinio, buena gestión, buena visibilidad de la marca para poner en común ideas y marcar próximos objetivos. Para finalizar, valora la opción de que existan posibles relaciones entre los patrocinadores de una forma proactiva, lo que permitirá que se generen propuestas adecuadas y permitirá perseguir objetivos comunes. Con respecto a la relación de los patrocinadores: “se puede colaborar entre ellos y el fin puede quedar más claro y definido” [sic], según la entrevistada.

5.3. Integración

La entrevistada, Marketing & Sponsoring Manager, piensa que la gestión del patrocinio en España ha vivido un antes y un después que ha conducido a la convivencia de dos maneras de gestionar el patrocinio: una a nivel profesional y otra a nivel amateur, las cuales variarán según el nivel de experiencia y de formación de las empresas involucradas, así como del interés que despierte el patrocinio en ellas y del capital que estén dispuestas a invertir. Dependiendo del grado de influencia de estos factores se dan en España distintos tipos de empresas: a) las que reciben propuestas de patrocinio, estudian la idoneidad de patrocinio y toman la decisión; b) las que reaccionan ante una solicitud; c) las que cuentan con personal cualificado y especializado en patrocinio en plantilla; d) las que subcontratan los servicios a empresas que le gestionan el patrocinio; e) las que gestionan por su cuenta el patrocinio. En este marco, describe cómo se efectúa la gestión del patrocinio múltiple en España, distinguiendo el trabajo y las cuestiones a considerar bien se hable del gestor o promotor, bien de las marcas patrocinadoras. El gestor o promotor de un evento tiene que buscar un conjunto de patrocinadores que sean complementarios y no competencia entre sí y que compartan el target. A cada uno de éstos les presentará la propuesta de patrocinio y les tendrá que entregar el espacio correspondiente (el mismo para las marcas de la misma categoría) en función de los fines del patrocinio de cada marca y estudiar cómo cada una de ellas pueden conseguirlos a través del patrocinado, para garantizar “el mejor resultado conjunto” [sic]. Este gestor tendrá que informar a cada marca de cuáles son los objetivos y las acciones que van a activar cada marca para conseguir sus fines. Una vez el gestor

obtiene la aprobación de cada marca, elaborará un contrato que contemple las cuestiones generales, sin que sea necesario que sea específico para cada marca. Mientras que las marcas deben asumir el desarrollo de las fases de gestión como parte implicada e interesada. Decidirán qué patrocinar según si el evento que se le presenta sea afín con su público. Por el gestor sabrán qué otras marcas van a patrocinar. Siempre y cuando sean marcas prestigiosas las demás, será más fácil que ésta acepte. Si se trata de marcas más convencionales, otros factores serán los que primarán (no concreta). No se suele tener en cuenta por su parte cuáles son las características que tendrían que tener las otras marcas para unirse a ellas, aunque afectará a su imagen, su notoriedad y su recuerdo. Cada marca patrocinadora perseguirá unos objetivos distintos o similares. En la medida que sean dispares, enriquecerá el proyecto. Si son iguales, facilitarán la labor del gestor. Cada marca se encargará de activar el patrocinio, si quiere, y podrá contar o no con una agencia que le preste este servicio (decisión tomada no en función de la cantidad de marcas presentes). No es habitual que hagan partícipes a otra u otras marcas patrocinadoras del mismo evento, aunque la entrevistada piensa que sería bueno hacerlo, ya que permitiría aprovechar las sinergias entre los patrocinadores. La entrevistada no indica quién tiene que encargarse de evaluar los resultados del patrocinio, sólo dice que cuando hay varias marcas se evaluará considerando la presencia de las otras, ya que su repercusión variará, especialmente positivamente si hay alguna marca prestigiosa. En su opinión no es necesario el establecimiento de relaciones entre los patrocinadores para que haya una buena gestión que proporcione buenos resultados al conjunto, pero si se da una buena activación del patrocinio, una buena gestión por parte de todos y una buena visibilidad de marca, es más probable que se dé la existencia de relaciones para que se pongan ideas en común y se marquen próximos objetivos. Y aunque la entrevistada no indique que el gestor y los anunciantes se encarguen ahora de ello, manifiesta que la existencia de relaciones entre los patrocinadores tendría que surgir como una forma proactiva para generar propuestas adecuadas y perseguir objetivos comunes como una forma de colaboración que permita que el fin quede más claro y definido.

5.4. Supresión

La entrevistada, *Marketing & Sponsoring Manager*, piensa que en España se desarrolla tanto una **gestión profesional** como una **gestión amateur condicionada por la formación, la experiencia, el interés y el capital disponible** para invertir en patrocinio. Considera que la gestión es cosa tanto del gestor o promotor del evento

como de la marca, por tanto, cada una tiene unas responsabilidades. El gestor o promotor se tiene que encargar de conformar un grupo de **marcas que no sean competencia** entre sí, que **compartan público objetivo**, que alguna de ellas cuente con **notoriedad e imagen** suficiente para atraer a otras marcas. Así como encargarse de entregar a cada uno lo pactado para que alcancen los objetivos de comunicación que persigan. Las marcas por su cuenta tendrán que considerar la existencia de otras firmas a la hora de fijar los objetivos y de decidir si van o no a patrocinar. En caso de patrocinar, **cada marca se responsabilizará de activar** su patrocinio por cuenta propia, con el **apoyo del gestor**. La **evaluación** se realizará (no indica por parte de quién) considerando la **presencia de las otras marcas**. No es necesario establecer las características de las marcas para que estén en el mismo patrocinio, tan sólo que se **entregue el espacio acordado** y a todas las marcas por el **mismo valor**. Tampoco son necesarias las **relaciones entre los patrocinadores** para que se dé un buen patrocinio, de hecho, **el gestor no le interesa** que se den. La valora a título personal como una **forma proactiva de generar propuestas adecuadas que permitan fijar objetivos comunes**, ayudando a que todo quede más **claro y definido**.

5.5. Generalización

La entrevistada, *Marketing & Sponsoring Manager*, expone la convivencia de dos tipos de gestión de patrocinio en España: profesional y amateur, condicionada por la experiencia, la formación, el interés y el capital. Explica que la gestión del patrocinio es cuestión tanto del gestor o promotor como de la marca. El primero se encargará de que todas las partes obtengan lo pactado, mantener informadas a los anunciantes de todo el proceso y entregar un alto nivel de satisfacción en conjunto; y la segunda: 1) se responsabilizará de fijar los objetivos considerando la presencia de las otras marcas; 2) se preocupará de mantener una comunicación fluida con el gestor para que le informe de los avances; 3) de activar el patrocinio por cuenta propia. Se tendrá que evaluar los resultados del patrocinio, y cuando haya varias marcas, todas deberán estar presentes en la investigación. Por último, indica que las relaciones entre patrocinadores aunque sean buenas, no suelen entablarse y para que se hicieran necesitarían una buena activación del patrocinio, una buena gestión por parte de todos y una buena visibilidad de marca.

Tabla 54: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 5.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antes y un después - Distintos tipos de Empresas - Situación económica del país 	<p>Amateur vs Profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Formación - Interés de la empresa - Capital o recursos económicos <ul style="list-style-type: none"> - Empresas que reciben propuestas y las estudian. - Empresas que reaccionan ante una solicitud aceptando. - Empresas con personal cualificado en plantilla. - Empresas que subcontratan los servicios del patrocinio. - Empresas que gestionan el patrocinio por su cuenta. 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por parte del gestor o promotor 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y Selección • Acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> - Debe buscar un grupo de marcas: <ul style="list-style-type: none"> - no competencia entre sí. - mismo público objetivo. - alguna de ellas prestigiosas. - Debe reunir tantas marcas como considere necesario, ya que la cantidad no influirá negativamente en la percepción del público. - Debe conocer los fines de patrocinio cada marca y estudiar como cada una de ellas puede alcanzarlos. - Debe compartir con las marcas los objetivos que persiguen, que cuanto más similares sean, más facilitarán su labor, mientras que a más variedad más se enriquecerá el proyecto. - Debe mantener una reunión con cada marca para cerrar el acuerdo con cada una de manera particular y, todo ello, a través de un acuerdo

	<ul style="list-style-type: none"> - Por parte de la marca potencial patrocinadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución • Evaluación • Objetivos y Selección • Acuerdo • Ejecución • Evaluación 	<p>general igual para todas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe entregar a cada marca lo negociado. - Fijar los objetivos considerando a las otras marcas patrocinadoras. - Aceptar ser patrocinadora según las firmas presentes no competencia, mismo público y alguna de ellas prestigiosas. - Las contraprestaciones que entrega promotor o gestor son de interés. - Conocimiento contraprestaciones entregadas resto marcas (redactado contrato términos generales). - Gestionar y/ o desarrollar el patrocinio con o sin apoyo de agencia. - Activar el patrocinio aislada e independientemente. - No se valora el poder aprovechar las sinergias entre los patrocinadores. - Tener en cuenta la presencia de las otras marcas patrocinadoras a la hora de evaluar los resultados del patrocinio (imagen, notoriedad, recuerdo). <p>Varias marcas presentes: tenerlas en cuenta en este proceso porque repercute en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - imagen - notoriedad - recuerdo
<p>3. Existencia de Relaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características marcas no tenidas en cuenta por las marcas potenciales patrocinadoras. 		

<p>Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor entregará mismas contraprestaciones, con el mismo valor a las marcas presentes. ▪ Motivos no relación entre los patrocinadores: ▪ Factores condicionantes para que surjan relaciones: ▪ Valoración 	<ul style="list-style-type: none"> - No necesarias para un buen patrocinio. - No es una iniciativa promovida por el gestor. - Gestor no interesado en que surjan las relaciones. - Buena gestión por parte del gestor o promotor y del patrocinador. - Buena visibilidad de la marca gracias a una buena explotación del patrocinio (gancho colaboración). - Buena activación por parte de cada marca. - Forma proactiva de generar propuestas adecuadas y perseguir objetivos comunes. - Buena forma de colaboración: fijar objetivos comunes. - Patrocinio más claro y definido. 	
--------------------------	--	---	--



Gráfico 35: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 5.

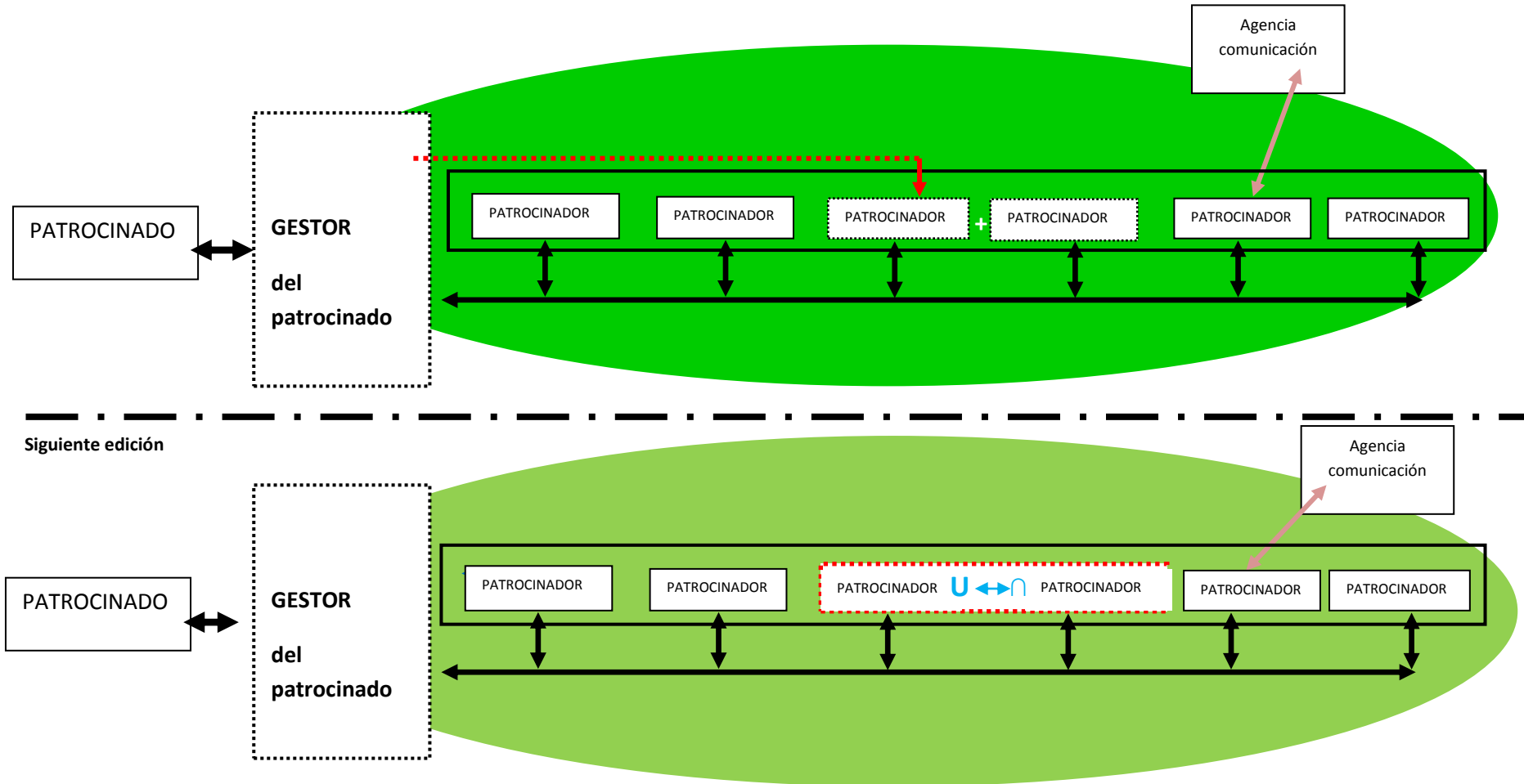


Gráfico 36: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 5.



Entrevistado 6: Director de una Asesoría-Consultoría de Marketing Deportivo.

6.1. Por bloques.

6.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Necesidad de investigación y colaboración entre académicos y profesionales.
- Convivencia de una gestión profesional y una gestión menos profesional.
- Escasa participación de empresas o agencias que asesoren o ayuden a la organización del patrocinio.
- La crisis económica está frenando el patrocinio en deporte, y por tanto, provocando la posible desaparición de patrocinados.

6.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Habrá diferencias o no dependiendo del presupuesto del que estemos hablando.
 - Una única marca el control es bastante grande sobre el evento.
 - Varias marcas, el gestor tiene mayor libertad.
 - Una única marca, el gestor suele ceder a sus peticiones y exigencias para satisfacer sus necesidades, tratando que continúe patrocinando en el futuro. En ocasiones, el gestor cede demasiado, perdiendo autonomía y evitando hacer una gestión profesional y coherente con lo planificado.
 - Diferencia entre patrocinadores corporativos y patrocinadores institucionales (ayuntamientos, concejalías, ministerios,...) que suelen tener mayor continuidad que los primeros.
 - Estudiar qué recursos tiene el gestor para ofrecerlos a los patrocinadores según su aportación (financiera o en especie).
 - Evitar la gestión “sponsoring hunting” [sic] (tratar de encontrar patrocinadores que cubran las necesidades del acontecimiento) lo que desvirtúa la verdadera gestión del patrocinio.
 - Enfoque del patrocinio con una dependencia absoluta el patrocinado del patrocinador.

- El patrocinador conoce que su posición dentro del patrocinio es de poder, control y dominio.

- La gestión es amateur porque no se cuenta con la intermediación de una empresa o agencia que les asesore o ayude a organizarlo.

- La gestión es amateur porque se pretenden conseguir recursos y no establecer relaciones empresariales.

- Es necesaria la intermediación de gestores profesionales, con experiencia y una visión marketiniana y comercial que haga uso del patrocinio de lo que verdaderamente es.

- Los gestores profesionales investigan para desarrollar una buena actuación y evalúan los resultados para establecer mejoras. Además de tratar de obtener una rentabilidad de la operación para que el patrocinador tenga un retorno.

- El gestor tiene que plantearse qué marcas formarán parte del acontecimiento.

- La elección de las marcas estará condicionado por el acontecimiento.

- Si hay patrocinadores principales que dan continuidad al patrocinio, “se busca que no se perjudiquen (...) y que sean exclusivos en su sector” [sic].

- Si los patrocinadores no pueden ser exclusivos en su totalidad, se busca que haya “compatibilidad” [sic]. Pone un ejemplo centrado en los patrocinadores informativos, que son competencia directamente, pero por su ámbito de cobertura distinto, llegan a un público diferente.

- Es necesario el compromiso por parte de los patrocinadores. Suele entenderse el término compromiso como un vínculo emocional.

- El gestor tendrá que obtener el compromiso integrando a los patrocinadores en una relación base empresarial que genera su satisfacción y por tanto la relación a largo plazo.

- El gestor tiene que evitar que las marcas del mismo nivel sobresalgan unas sobre otras.

- Para evitar problemas entre marcas del mismo nivel (de la misma categoría), el gestor tiene que revisar qué tipo de acciones complementarias van a activar a nivel contractual.

- El gestor debe guiar y asesorar qué deben hacer las marcas pensando en el beneficio de cada marca y “del todo en conjunto” [sic].

6.1.3. Existencia de relaciones en Patrocinio.

- Las relaciones entre las marcas patrocinadoras es el principal argumento que se les presenta a éstas.
- Generar sinergias empresariales entre las marcas patrocinadoras es lo que “da valor y sentido a una propuesta de patrocinio” [sic] en la actualidad.
- No hay tradición al respecto, y los mercados (nacionales e internacionales) no están lo suficientemente maduros para ello.
- Los gestores más proactivos están planteando las relaciones empresariales en patrocinio y los patrocinadores reaccionan esperando que el gestor y el patrocinado se encarguen de ejecutarlo.
- El patrocinador delega en exceso en el gestor y en el patrocinado para que efectúen ellos la explotación.
- Los patrocinadores perciben el patrocinio como una relación bidireccional entre patrocinadores y patrocinado.
- El patrocinio tendría que concebirse como vínculos de relaciones. El deporte “es una actividad que une y establece lazos entre las personas, cosa que tendría que conseguirse con el patrocinio, lazos entre las marcas y su público, lazos entre las marcas y el patrocinado, lazos entre las marcas patrocinadoras” [sic].
- “Las relaciones aportan rentabilidad, permiten la comunicación y el contacto para estudiar cómo beneficiarse aún más” [sic].
- Las relaciones aportan credibilidad y solidez.
- La falta de conocimiento conlleva el desaprovechar oportunidades, por ejemplo en espacios de contacto como los *hospitality*.
- El gestor debe propiciar espacios de encuentro y toma de contacto entre los patrocinadores.
- Las relaciones en patrocinio no se plantean como parte de la propuesta, sino como algo complementario que pueden aprovechar si quieren los patrocinadores, y en caso de que surja una colaboración, suele darse después del patrocinio.
- Se ha pensado en la “combinación de patrocinadores” [sic], valorado por el entrevistado como una bomba, pero no se desarrolla porque el planteamiento estratégico puede ser erróneo.
- La colaboración entre patrocinadores es “una de las claves del patrocinio del mañana” [sic], en sus palabras.
- Se requiere tiempo y madurez para que se acepte este planteamiento innovador.
- El gestor puede introducirlo a los patrocinadores desde la perspectiva marketiniana que resulta más fácil venderlo.
- Reticencias de los gestores a su implantación:

- Límite de las relaciones entre los patrocinadores.
- Cómo puede influir que una de las marcas patrocinadoras con las que se colabora abandone el patrocinio.
- El patrocinio de relaciones habrá que plantearlo dependiendo del acontecimiento, de la frecuencia y del *pull* de marcas.
- Iniciativas que se están desarrollando “crear colectivos” [sic] (marcas interesadas en patrocinio en una zona geográfica concreta, con un objetivo, con unos valores de imagen y eventos que los cumplan).
- No avanza porque hay ciertas suspicacias sobre quién tendrá el control de estos colectivos.
- Las relaciones entre los patrocinadores garantiza a los patrocinadores la continuidad y el equilibrio para que haya relación.
- Las marcas deben dejarse asesorar por gestores que busquen el beneficio de las partes.

6.2. Construcción

El entrevistado, Director de una Asesoría-Consultoría de Marketing Deportivo, explica que es muy necesaria la labor de investigación que se lleve a cabo, pues es muy beneficiosa cualquier aportación. Insta a que se colabore más entre profesionales y académicos en este campo. Con respecto al tipo de gestión que percibe que hay en España indica que está conviviendo una gestión profesional, con otra menos profesional. Piensa que sería necesario un incremento de participación de empresas o agencias que asesoran y ayudan a la organización del patrocinio. Por último indica que la crisis económica está frenando mucho el mercado del deporte, lo que puede provocar la posible desaparición de ciertos patrocinados. Con respecto a las diferencias de gestión, el entrevistado manifiesta que todo dependerá del presupuesto del que se trate (no concreta, pero se entiende que cuando un patrocinado requiere de “x” cantidad para su actividad, ésta condicionará si se busca uno o varios patrocinadores que lo cubran). Y sigue su argumentario diciendo que con una única marca es más sencilla la gestión, pero el control de ésta sobre el evento es total. Si hay varias marcas, el gestor tiene mayor libertad. Si sólo hay una marca, el gestor tiene que ceder ante sus exigencias para satisfacer sus necesidades lo que puede provocar la pérdida de la autonomía y el desarrollo de una gestión no profesional y poco coherente con lo planificado. Se encarga de distinguir durante su explicación entre los patrocinadores corporativos y los institucionales (como los ayuntamientos, concejalías, ministerios...) que suelen tener mayor continuidad en el

patrocinio que los primeros. En la gestión con varias marcas, el gestor tiene que estudiar qué recursos tiene para distribuirlos entre los patrocinadores según sea su aportación financiera o en especie. El problema es que en España se da mucho el “sponsor hunting” [sic], es decir, tratar de conseguir patrocinadores que cubran las necesidades del acontecimiento, lo que, según su experiencia, desvirtúa la verdadera gestión del patrocinio. Esto conduce a que el patrocinado tenga una dependencia absoluta del patrocinador, el cual conoce su posición: poder, control y dominio en el patrocinio. Se trata en muchas ocasiones de una gestión amateur que no cuenta con el apoyo de una empresa o agencia que asesore. El enfoque es incorrecto porque se pretenden conseguir recursos y no establecer relaciones empresariales. Por eso es necesaria la intermediación de gestores profesionales con experiencia y una visión marketiniana y comercial del patrocinio. Un gestor profesional investiga para realizar una buena actuación y evalúa los resultados para establecer mejoras en caso de que sean necesarias. Además, trata de que se obtenga una rentabilidad para que el patrocinador obtenga un retorno. Este gestor se tiene que detener y pensar qué marcas formarán parte del acontecimiento. Las características que deberían darse en las empresas patrocinadoras van a estar condicionadas según el tipo de acontecimiento. Según dice literalmente el entrevistado: “si hay patrocinadores principales que dan continuidad al patrocinio, se busca que no se perjudiquen (...) y que sean exclusivos en su sector” [sic]. En ocasiones no puede haber una exclusividad por completo, por lo que se busca que sean compatibles y no entren en competencia (pone el ejemplo de varios medios como patrocinadores informativos en un mismo evento). Considera como esencial que haya compromiso por parte de los patrocinadores. El término compromiso en ocasiones se entiende como un vínculo emocional, pero no es así. El gestor tendrá que obtener el compromiso integrando a los patrocinadores en una relación base empresarial que generará su satisfacción, y por tanto, una relación a largo plazo. Cuando hay varias marcas, es también labor del gestor el evitar que dentro de una misma categoría unas sobresalgan sobre las demás. Para eso revisa qué tipo de acciones complementarias van a activar a nivel contractual para poder guiar y asesorar qué deben hacer las marcas. El principal argumento que hoy se les presenta (para aportar una diferencia a la propuesta) es el hecho de generar sinergias empresariales entre las marcas patrocinadoras, esto dará valor y sentido a una propuesta de patrocinio en la actualidad. El problema que se encuentran los más proactivos, es que están planteando las relaciones empresariales en patrocinio y los patrocinadores están reaccionando esperando a que sea el gestor y el patrocinado los que se encarguen de ejecutarlo. Delegan

demasiado sobre ellos lo que el entrevistado piensa que también es obligación suya. Hasta ahora se ha constatado que para los patrocinadores, el patrocinio se concibe como una relación bidireccional entre patrocinador y patrocinado, pero no hay vínculos, aún lógicos con los otros patrocinadores. El entrevistado mantiene que el patrocinio tendría que verse como vínculos, relaciones que unen y establecen lazos entre las personas y las marcas, entre éstas y el patrocinado, y por supuesto entre los anunciantes patrocinadores. Y justifica que ese debe ser el enfoque correcto porque las relaciones aportan rentabilidad, permiten comunicación y el contacto para estudiar como beneficiarse aún más. Si hay relaciones se aporta credibilidad y solidez al patrocinio. Pero la falta de conocimiento, evita que se aprovechen oportunidades como son los *hospitality*, esos espacios de encuentro y toma de contacto entre los patrocinadores que organiza el gestor. Si quieren los patrocinadores pueden aprovecharlo. La colaboración no tiene por qué darse dentro del patrocinio, de hecho suele darse después de éste. Confiesa que se ha pensado en la “combinación de patrocinadores” [sic], valorado como una bomba, pero no se desarrolla porque el planteamiento estratégico puede ser erróneo. Afirma que “la colaboración entre patrocinadores es una de las claves del patrocinio del mañana” [sic], pero se necesita tiempo y madurez para implantar este innovador enfoque. Es difícil demostrar las ventajas a los patrocinadores. Sugiere que, posiblemente, mediante una perspectiva marketiniana será más accesible para las marcas. Pero se van a encontrar obstáculos ya que no se sabe donde se encuentran los límites de las relaciones entre los patrocinadores y cómo puede influir si una vez ya colaborando, una de las marcas decide dejar ese patrocinio. Desde su punto de vista, considera que el patrocinio de relaciones habría que plantearlo dependiendo del acontecimiento, de la frecuencia y del *pull* de marcas. Hoy en día se están poniendo en marcha la “creación de colectivos” [sic] que bebe de esta filosofía. Consiste en por ejemplo unir marcas interesadas en patrocinar algo que les permita llegar a una zona geográfica concreta y/o que tengan fines y valores comunes a un patrocinado. Pero no avanza porque despierta muchos recelos sobre quién tendrá el control de estos colectivos. Para finalizar, cierra diciendo que las relaciones entre los patrocinadores garantizarán la continuidad y el equilibrio del patrocinio. Pero para ello, las marcas se deben dejar asesorar por gestores que busquen el beneficio de las partes (patrocinadores y patrocinado).

6.3. Integración

El entrevistado, Director de una Asesoría-Consultoría de Marketing Deportivo, explica la situación de la gestión del patrocinio indicando que es necesaria la investigación en este campo porque todavía hay mucha gestión no profesional junto a una profesional, desarrollada esta última por empresas o agencias que asesoran y ayudan en la organización del patrocinio, las cuales ven como se está invirtiendo menos en patrocinio debido a la crisis económica, lo que puede provocar la desaparición de patrocinados. Para el entrevistado se diferencia la gestión de haber una a varias marcas en la dificultad de la gestión, ya que cuando hay varias, aunque se divide el riesgo, el gestor tiene que estudiar qué recursos tiene para distribuirlos entre los patrocinadores según su aportación, evitándose el “sponsor hunting” [sic]. Éste consiste en captar aquella cantidad de patrocinadores necesarios para cubrir las necesidades del patrocinado (sin considerar ninguna otra variable). El *sponsor hunting* desvirtúa la verdadera gestión del patrocinio porque el fin es conseguir recursos en lugar de establecer relaciones. Además provoca que el patrocinado tenga una gran dependencia de los patrocinadores siendo estos últimos los que ejercen su control y dominio en la relación. De ahí que abogue por la intermediación de gestores profesionales con experiencia y una visión del marketing y comercial del patrocinio. Estos profesionales se encargan de investigar para realizar una buena actuación y estudian qué *pull* de marcas deben formar parte de ese patrocinio. Evalúan los resultados para corregir aquello que necesita una mejora y se preocupan de que el patrocinio tenga una rentabilidad para el patrocinador. Además tiene que evitar que las marcas de un mismo nivel se solapen o destaquen unas sobre otras. Para ello, el gestor/ asesor tiene que revisar el acuerdo a nivel contractual, y encargarse de asesorar a las marcas pensando en su beneficio propio, pero también en el del conjunto. Desde su punto de vista, el grupo de marcas patrocinadoras estarán condicionadas según el tipo de acontecimientos a patrocinar. Si hay patrocinadores principales que dan continuidad al patrocinio, se busca que no se perjudiquen y que sean exclusivas de sector en la medida de lo posible, lo que a veces no se puede respetar y se trata de que sean compatibles entre ellas. Pero para que un patrocinio funcione, además hay que tratar de conseguir el compromiso de los patrocinadores, para lo que el gestor tendrá que integrarlos en una relación de base empresarial que les satisfaga y garantice la relación a largo plazo. El entrevistado piensa que es clave la existencia de relaciones entre los patrocinadores. El principal inconveniente por el que no se desarrolla en la actualidad es que el mercado no está maduro para entenderlo, pues las relaciones se ven como el binomio patrocinador-patrocinado, principalmente. El gestor tiene que crear espacios

comunes que puedan provocar los contactos entre los patrocinadores, pero dependerá sólo de ellos que se establezcan. Aquellos gestores más proactivos que lo plantean a los patrocinadores, han obtenido una buena respuesta y unos buenos resultados con el inconveniente de que los patrocinadores esperan que sea el gestor y el patrocinado el que se encarguen de desarrollarlo, considerándose por el entrevistado labor de cada marca. El patrocinio se tiene que concebir y estructurar como el vínculo que establece lazos entre la marca y su público, la marca y el patrocinado y entre los patrocinadores. Este enfoque es el idóneo para que las relaciones aporten rentabilidad, permitan la comunicación y el contacto para estudiar como aumentar más el beneficio. Para el entrevistado, cuando surgen las relaciones, se da un patrocinio creíble y sólido. Hay que considerar que en la actualidad, las relaciones en patrocinio no se plantean como parte de la propuesta, si no como algo complementario, que si quieren los patrocinadores pueden aprovecharlo. La “combinación de patrocinadores” [sic] y la creación de colectivos es una iniciativa que bebe del mismo planteamiento que esta investigación, pero no progresa porque el planteamiento estratégico puede ser erróneo (no concreta). Afirma que la colaboración entre patrocinadores, “es una de las claves del patrocinio del mañana que garantizará la continuidad y el equilibrio del patrocinio” [sic], pero necesita de tiempo para implantarse porque la preocupación de ahora se centra más en quién tendrá el control de ello, donde se encuentra sus límites, qué repercusión e influencias ocasionará y cómo demostrar sus ventajas. Desde su experiencia indica que el patrocinio de relaciones tendría que ser planteado por el gestor dependiendo del acontecimiento, de la frecuencia de éste y del *pull* de marcas. Pero para ello las marcas deben dejarse asesorar por gestores que buscan el beneficio de las partes.

6.4. Supresión

El entrevistado, Director de una Asesoría-Consultoría de Marketing Deportivo, explica la situación de la gestión del patrocinio en España destacando la presencia de una **gestión profesional con una menos profesional**. La tendencia es que participan cada vez más **agencias o empresas especializadas**, aunque también se desarrolla por las que no lo son, de ahí los resultados. La **crisis económica** no está ayudando mucho, ya que se tiende a invertir menos, lo que puede acarrear la **desaparición de patrocinados**. La gestión se distingue de haber una a varias marcas en cuanto a la dificultad. Gestionar el patrocinio cuando hay varias marcas, **diversifica el riesgo** del patrocinado, pero multiplica la necesidad de que se haga una intervención profesional que estudie los **recursos disponibles a entregar** a los

patrocinadores según sus aportaciones. La tónica en España es plantearse la gestión como ***sponsor hunting***, cuyo fin es conseguir recursos y no relaciones empresariales. El gestor tiene, más que nunca, que **investigar, estudiar** qué **grupo de marcas** es adecuado, **evaluar los resultados y obtener una rentabilidad**. Para la selección de las marcas dependerá del acontecimiento. Habrá que evitar que se perjudiquen entre ellas, por lo que tienen que tener **exclusividad de sector y/ o ser compatibles**, además de ser marcas **comprometidas con el patrocinado**. Para ello, el gestor que tiene que **integrarlas en una base empresarial que las satisfaga y permita establecer una relación a largo plazo**. Estas relaciones son consideradas por el patrocinado “la clave de la gestión en la actualidad” [sic]. Al inconveniente que se enfrentan es que el **mercado no** está suficientemente **maduro** para su implantación. Los **gestores** más **proactivos** lo han planteado a los **patrocinadores** y éstos han reaccionado positivamente, pero han **delegado todas las responsabilidades de ello al gestor y al patrocinado**, los cuales deben encargarse de propiciar los encuentros en espacios comunes, siendo el resto labor del patrocinador. Desde su punto de vista, **la relación en patrocinio incluye cualquier vínculo tanto entre patrocinador-patrocinado, patrocinador-público, patrocinador-patrocinador**. Con respecto a esta última, se aportará rentabilidad a la unión, ya que la comunicación y el contacto entre las partes permitirán trabajar en la consecución de incrementar los beneficios. Para finalizar cierra expresando que **la relación entre patrocinadores “es la clave del patrocinio del mañana”** [sic] que aportará **continuidad y equilibrio a la técnica**, y su desarrollo dependerá: a) del **tipo de acontecimiento**, b) de la **frecuencia**, c) del **pull de marcas**.

6.5. Generalización

El entrevistado, Director de una Asesoría-Consultoría de Marketing Deportivo, expone la situación de la gestión del patrocinio en España destacando: gestión amateur versus gestión profesional (desarrollada por agencias o empresas especializadas). La crisis económica afecta a la gestión reduciendo los presupuestos de los patrocinadores, pudiendo provocar la desaparición de patrocinados. Aboga por la investigación y la colaboración entre profesionales y académicos. En cuanto a las diferencias de gestión de haber una o varias marcas aprecia que: a) aumenta la dificultad; b) se diversifica el riesgo; c) se necesita la intervención de profesionales; d) se investiga por parte del gestor para seleccionar el grupo de marcas patrocinadoras; e) se distribuyen recursos disponibles; f) se evalúan los resultados; g) se obtiene rentabilidad; h) se debe evitar la metodología del *sponsor hunting*; i) se

controla que dentro del mismo nivel no sobresalgan unas marcas sobre otras; j) se propician espacios comunes de encuentro entre los patrocinadores. Las características de las marcas para estar presentes en un mismo patrocinio dependerán del acontecimiento. No deben perjudicarse entre ellas. Tienen que tener exclusividad de sector y/o ser compatibles, además de estar comprometidas con el patrocinado. Para ello, el gestor tiene que integrarlas en una base empresarial que las satisfaga y permita establecer una relación a largo plazo. Las relaciones en patrocinio son “la clave de la gestión en la actualidad” [sic] y del mañana que aportarán rentabilidad, además de continuidad y equilibrio.

Tabla 55: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 6.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antes y un después - Situación económica del país 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Amateur vs Profesional: <ul style="list-style-type: none"> - Participación agencia o empresa especializada versus no. - Crisis económica: reducción inversiones – desaparición patrocinados. - Necesidad investigación en patrocinio: colaboración profesionales y académicos. 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 sola marca - Varias marcas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión sencilla. - Monopolio de una marca. - Posible pérdida autonomía del patrocinado. - Posible gestión incoherente sin estrategia. - Dificultad gestión. - Diversificación del riesgo para el patrocinado. - Necesidad mayor intervención de profesionales con visión comercial y marketiniana. - Estudio disponibilidad de recursos para su distribución entre los patrocinadores. - <i>Sponsor hunting</i>: recursos, no relaciones empresariales. - Necesaria la investigación, estudio grupo de marcas patrocinadoras, evaluación de los resultados por parte del gestor y obtener una rentabilidad. - Características marcas: <ul style="list-style-type: none"> - Según el acontecimiento. - Marcas que no se dañen entre ellas. - Exclusividad de sector y/o compatibilidad. - Marcas comprometidas. 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Evitar los solapamientos o que marcas mismo nivel destaquen unas sobre otras: revisión acuerdo contractual. 	<p>[Pero si las marcas desarrollan una activación que las hace destacar, el gestor no puede hacer nada para evitarlo].</p>
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores condicionantes para que surjan relaciones: ▪ Clave de la gestión en la actualidad. ▪ Valoración 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor integra a los patrocinadores en una base empresarial que les satisfaga y aporta la relación a largo plazo. - Inconveniente: mercado no maduro. - Relación= binomio patrocinador – patrocinado. - Debe ser: marca-público, marca-patrocinado, patrocinador-patrocinador. - Gestor proactivo: marcas reactivas que delegan toda la responsabilidad sobre el gestor y el patrocinado. - Creación de espacios comunes generadores de contactos entre los patrocinadores. - Relación= rentabilidad, comunicación y contacto para incrementar beneficios. - Las relaciones como complementarias al patrocinio que se establecen después de éste. - “Combinación patrocinadores” [sic] y “creación de colectivos” [sic] no progresan a causa del planteamiento estratégico. - La colaboración entre patrocinadores: “clave del patrocinio del mañana” [sic]. - Dependerá de su desarrollo: <ol style="list-style-type: none"> a) del acontecimiento. b) de la frecuencia del acontecimiento. c) del <i>pull</i> de marcas patrocinadoras. - Relación = continuidad y equilibrio. 	



Gráfico 37: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 6.

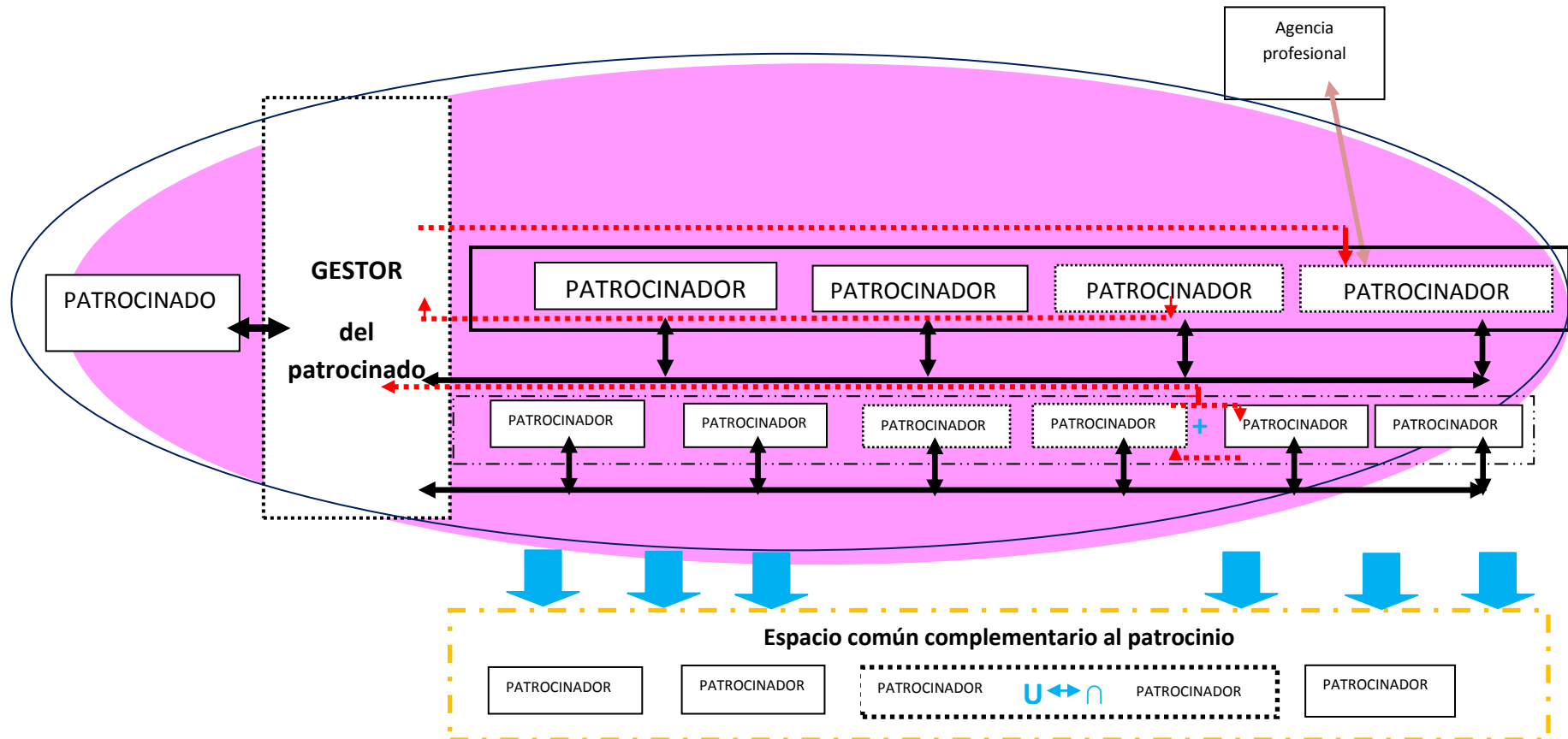


Gráfico 38: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 6.



Entrevistado 7: Account Manager Empresa Multinacional de Marketing deportivo.

7.1 Por bloques.

7.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Gestión del patrocinio desarrollada por expertos e inexpertos.
- Falta de credibilidad de la técnica entre los anunciantes.
- Crisis económica: racionalizar la inversión por parte de las marcas.

7.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Única marca: tiene toda la visibilidad, todos los beneficios, no existen complicaciones, ni contratos, ni problemas de solapamientos, ni conflicto de intereses.
- Varias marcas:
 - comparten visibilidad, beneficios, surgen más conflictos, problemas de solapamientos y conflictos de intereses.
 - Debe haber exclusividad, contratos.
 - Conocer las necesidades de la marca, sus objetivos y ofrecerle una propuesta de patrocinio adaptada a sus necesidades.
 - Las marcas consideran la existencia de otras marcas cuando toman la decisión de patrocinio.
 - Las marcas deciden patrocinar teniendo clara su estrategia y sus objetivos.
 - Plataformas flexibles (desde stand, *branding*, *title sponsor*, hospitalidad, etc.)
 - Tratamiento de todas las marcas por igual.
 - La agencia debe ser transparente e informar de los avances del patrocinio del potencial patrocinador, especialmente cuando se tiene ya el acuerdo con una marca atractiva que pueda convencer al resto. Aunque “cada caso es distinto” [sic].
 - Acuerdo y contrato confidencial para cada marca.
 - Una marca, según la fuerza que tenga sobre el patrocinado, puede influir en el grupo de marcas que van a estar presentes en el patrocinio.
 - Las marcas patrocinadoras no tienen que ser competencia directa entre sí.
 - Los valores de las marcas tienen que ser compartidos con el patrocinado.

- Importancia no tanto de la marca si no del evento que debe cumplir los objetivos que busca la marca.
- Dependerá del caso que debe o no relación alguna durante el evento.
- Si existe interés por parte de alguna marca de contactar con otra, tomará la iniciativa, siendo el patrocinado el facilitador de ello.
- Es responsabilidad de cada marca el hecho de que colaboren o no, aunque el gestor puede actuar de facilitador o mediador.

7.1.3. Existencia de relaciones en Patrocinio.

- Deben existir relaciones en patrocinio como un beneficio mutuo (no concreta a qué tipo de relaciones se refiere).
- Las relaciones surgirán siempre y cuando las dos partes tengan algo que ganar “para decidir llevar a cabo el patrocinio conjunto” [sic].

7.2. Construcción

La entrevistada, *Account Manager* Empresa Multinacional de Marketing deportivo, expone que la gestión del patrocinio en España presenta desde una gestión amateur a una gestión profesional. A medida que se ha incrementado la presencia de agencias especializadas, se han ido obteniendo mejores resultados para los patrocinadores. Pero también se ha dado la situación contraria, donde la mala gestión ha provocado reacciones de rechazo hacia la técnica. Ese sentimiento ha venido motivado por los escasos resultados aportados por el patrocinio y por la falta de credibilidad que tiene por los argumentos empleados por los gestores sin experiencia y sin conocimientos. Además, la crisis económica tampoco ha ayudado mucho a la mejora, pues al racionalizarse tanto la inversión en momento de estrecheces, aún les cuesta más invertir, y en el caso de los gestores, demostrar su eficacia. Por lo que respecta a las diferencias de gestión habiendo una o varias marcas, la entrevistada piensa que es clara, ya que cuando hay una sola marca, toda la gestión se centra en ella, de modo que no se producen problemas como falta de visibilidad, existencia de conflictos, elaboración de contratos, solapamientos o conflictos de intereses. En cambio, cuando hay varias marcas la gestión se complica pues al compartir visibilidad entre todas las marcas, hay que tener precaución. Además, hay que repartir entre las presentes los beneficios y siempre suelen surgir conflictos como problemas de solapamientos y conflictos de intereses, desde su

experiencia. Para evitar estos aspectos negativos, la agencia tiene que conocer muy bien las necesidades de la marca, así como los objetivos que persigue, con el fin de ofrecerle una propuesta de patrocinio que se adapte a sus necesidades. Cuando hay varias marcas presentes, éstas tienden a decidir si patrocinar o no, pendientes de qué otras marcas van a estar presentes. Pero retomando los pasos de la gestión, la entrevistada considera que la agencia tiene que presentar a la marca una plataforma flexible donde se incluye desde el *stand*, el *branding*, el *title sponsor*, a la hospitalidad. Se apresura en indicar que además de ser flexibles y adaptarse, la agencia tendrá la obligación de tratar a todas las marcas por igual, “ni más, ni menos” [sic] para que no se generen recelos entre las marcas. Por ello, cuanto más transparente sea la agencia con la marca mejor, además de tener que informarla de los avances del patrocinio, en la medida que pueda hacerlo y esté en disposición de la información. En ocasiones, la agencia utiliza para tratar de convencer a las otras marcas, el reclamo de alguna marca que ya ha aceptado ser patrocinadora. Pero esto no siempre se puede hacer en el momento de la negociación. Lo habitual, según su experiencia, es que la agencia negocie de manera confidencial con cada marca, pero hay veces que según la fuerza que tenga un patrocinador, puede influir en las decisiones que adopta la agencia o el patrocinado sobre qué marcas entran y en qué condiciones. En cuanto a las características que deben tener las marcas para estar presentes en un mismo patrocinado, la entrevistada piensa que no deben ser competidoras directas –en la medida de lo posible- pero, más que la marca y el tipo de marca, lo importante es el evento que literalmente: “debe cumplir los objetivos que busca la marca” [sic]. Cuando se le cuestiona si debe haber relación entre las marcas patrocinadoras, manifiesta que dependerá del caso, pues puede haber relación o interés de que la haya o no durante el evento. Y concreta, si existe interés por parte de alguna marca de contactar con otra, ésta tomará la iniciativa. En este caso, el patrocinado actuará como facilitador de ello. Pero no dependerá de nadie más que de las marcas que se realice la colaboración esperada. Concluye su explicación diciendo que el beneficio mutuo es la clave para que se den las relaciones entre los patrocinadores. Y siempre y cuando las dos partes tengan algo que ganar, llevarán a cabo un patrocinio conjunto.

7.3. Integración

La entrevistada, *Account Manager* Empresa Multinacional de Marketing deportivo, explica en la entrevista que la gestión del patrocinio ha convivido siendo amateur y profesional. La presencia de agencias especializadas ha mejorado la situación generando patrocinadores satisfechos. Pero también se ha fundado gran malestar en otros para los que el patrocinio ha perdido credibilidad. Introduce el factor económico como un elemento a tener muy en cuenta en estos días, ya que la escasez ha desencadenado en una mayor racionalización sobre cuanto y donde se invierte. Por lo que respecta a las diferencias de gestión, considera que todo se complica al haber varias marcas ya que se da falta de visibilidad entre ellas, surgen problemas, se tienen que realizar contratos, pueden surgir solapamientos o conflictos de intereses y se tienen que repartir los beneficios todos por igual para las marcas que estén en la misma categoría. Para evitarlo, la agencia tiene que conocer muy bien las necesidades de la marca y sus objetivos para responder con una propuesta lo más adaptada a sus necesidades, siempre flexible para que responda a sus expectativas, que van desde un *stand*, *branding*, *title sponsor*, hospitalidad, etc. Además, la agencia deberá mantener informada –en la medida de lo posible, esto es, según los casos- de los avances del patrocinio, como por ejemplo sobre qué marcas han aceptado patrocinar, que en ocasiones actúan como reclamo para convencer a nuevas empresas; en otras ocasiones para ayudarlas a sopesar la propuesta y que se decidan sabiendo qué otras marcas van a patrocinar también. Todo ello se realiza de manera particular entre la agencia y cada marca, así como el resto del proceso, como es la negociación y el contrato. Aunque en ocasiones, cierta/s marca/s por el poder que ejercen sobre la agencia y/o el patrocinado, tienen capacidad de influencia sobre qué otras marcas tienen que entrar a patrocinar y bajo qué condiciones. En este caso, la gestión y su negociación no es tan confidencial porque las marcas involucradas conocen más información de lo habitual. La entrevistada afirma que este grupo de marcas que conforman los patrocinadores no deberían ser competencia directa, pero lo que verdaderamente importa es que el evento satisfaga el objetivo que ha llevado a cada marca invertir. La entrevistada piensa que habrá relación entre patrocinadores, si las marcas quieren que la haya durante el evento. Si hay interés por parte de alguna marca, contactará con la otra parte, siendo el patrocinado el que mediará. Pero no será responsabilidad de nadie, salvo de las marcas implicadas, que surja la colaboración. Concluye diciendo que la clave para que haya vínculos entre los patrocinadores es el beneficio mutuo, lo que conducirá a un patrocinio conjunto.

7.4. Supresión

La entrevistada, *Account Manager* Empresa Multinacional de Marketing deportivo, explica que en la gestión del patrocinio hoy en día convive una manera de trabajar **amateur**, con un modo más **profesional**. Hay desde **agencias especializadas, con conocimiento y transparentes, a agencias generalistas sin especialización**. Ello ha ocasionado que se hayan dado resultados muy positivos para los patrocinadores, pero también hayan generado insatisfechos e incrédulos hacia la técnica. Además, introduce la **crisis económica** como un factor que ha alimentado esta situación, porque se da el receso por parte de los insatisfechos, el **recorte** por parte de satisfechos y la **exigencia de racionalizar tanto dónde se invierte, como cuánto se invierte**. La entrevistada aclara en qué se distingue la gestión del patrocinio de haber una marca: atención completa, sin conflictos; a haber varias marcas: a) **falta de visibilidad**; b) **problemas entre las marcas**; c) **conflictos de intereses**; d) **solapamientos**; e) **elaboración de contratos para cada una**; f) **reparto de beneficios equitativamente entre las marcas** de la misma categoría. Para evitar estos aspectos menos positivos, la entrevistada considera oportuno que la agencia: 1) tenga un **conocimiento exhaustivo de las marcas, de sus necesidades y objetivos**; 2) elabore una **propuesta adaptada a las necesidades de cada marca**; 3) entregue una **plataforma flexible** (desde *stands, branding, title sponsor, hospitalidad...*); 4) la **comunicación sea fluida entre la agencia y la marca**, para informarla del progreso del patrocinio en la medida; 5) **gestión particular con cada marca** que debe tener una estrategia planeada y un objetivo definido para con el patrocinio. Con respecto a las **características de las marcas**, afirma que **no** deben ser **competencia directa**, pero **lo importante** no son tanto las marcas como **el evento** que tiene que entregar los objetivos que persiguen las marcas (motivo por el cual han decidido patrocinar). El hecho de que existen o no **relaciones entre las marcas**, dependerá del caso, pero **si hay intereses entre las marcas**, se podrán dar. La marca interesada tomará la iniciativa, gracias a la **intermediación del patrocinado**, y sólo dependerá de ellas el que se llegue a un acuerdo y colaboren. Para finalizar, concluye que **el patrocinio conjunto se dará siempre uno cuando exista un beneficio mutuo entre las partes**.

7.5. Generalización

La entrevistada, *Account Manager* Empresa Multinacional de Marketing deportivo, explica que en la gestión del patrocinio actualmente convive una manera amateur, con otra profesional, de la mano de agencias especializadas y de agencias generalistas sin conocimientos concretos del patrocinio, lo que ha dado lugar a patrocinadores satisfechos y patrocinadores desencantados e incrédulos. A esto se suma la crisis económica como factor que alimenta esta situación, además de incrementar la exigencia de racionalizar con cuánto y dónde se invierte. La gestión del patrocinio se diferencia de haber una o varias marcas en que en el segundo caso surge: a) falta de visibilidad; b) problemas entre las marcas, c) conflictos de intereses; d) solapamientos; e) elaboración de contratos; f) distribución de beneficios equitativamente. Y para evitarlo hay que: 1) conocer exhaustivamente a las marcas, sus necesidades y objetivos; 2) elaborar una propuesta adaptada a cada marca; 3) entregar una plataforma flexible; 4) fomentar la comunicación fluida entre la agencia y la marca; 5) gestionar de manera particular el patrocinio con cada marca, que debe tener una estrategia planeada y un objetivo definido. Por lo que respecta a las características de las marcas, se centra en que no sean competencia directa, pero lo importante es que el evento sea capaz de entregar los fines perseguidos por cada patrocinador. En cuanto a la existencia o no de relaciones entre las marcas, concreta que dependerá de cada caso, pero si hay intereses entre las marcas se darán. La iniciativa de contacto tendrá que salir de cada marca y el patrocinado sólo actuará de mediador. Y finaliza diciendo que, siempre y cuando haya un beneficio mutuo, habrán relaciones que darán lugar a un patrocinio conjunto.

Tabla 56: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 7.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<p>- Cómo es</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convivencia gestión amateur versus profesional. - Agencias especializadas con conocimiento versus agencias generalistas sin la especialización. - Empresarios satisfechos con los resultados versus insatisfechos e incrédulos. - Crisis económica: racionalizar inversión y reducir presupuestos. 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 sola marca - Varias marcas - ¿Qué hacer? - Excepciones - Características de las marcas 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención completa de la agencia sobre ella sin conflictos. - Mayor dificultad: - Conocimiento exhaustivo de las marcas, de sus necesidades y de sus objetivos. - Elaboración propuesta adaptada a las necesidades de cada marca. - Plataforma flexible. - Comunicación fluida de la agencia con la marca. - Gestión particular con cada marca. - Influencias de ciertos patrocinadores sobre el patrocinado y/o la agencia sobre qué otras marcas pueden entrar y bajo qué condiciones. - No competencia directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta visibilidad. - Conflictos entre las marcas. - Conflictos de intereses. - Solapamientos. - Elaboración contratos para cada marca. - Reparto beneficio de manera equitativa entre los del mismo nivel.

		<p>- Importa no tanto la marca si no que el evento permita que ésta alcance los objetivos del patrocinio.</p>	
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Según el caso, dependerá de los intereses de las marcas. ▪ La colaboración es responsabilidad de las marcas implicadas. ▪ Inicio de la relación por parte de las marcas interesadas, que toman la iniciativa. ▪ El patrocinado actúa como intermediario-facilitador del contacto. ▪ La agencia no promotora de esas relaciones. ▪ Iniciativa relación: parte de los patrocinadores y del patrocinado. ▪ Agencia se encarga de intermediar entre los interesados en colaborar. ▪ Valoración 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El patrocinio conjunto ser dará siempre y cuando las dos partes obtengan un beneficio mutuo de ello. 	



Gráfico 39: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 7.

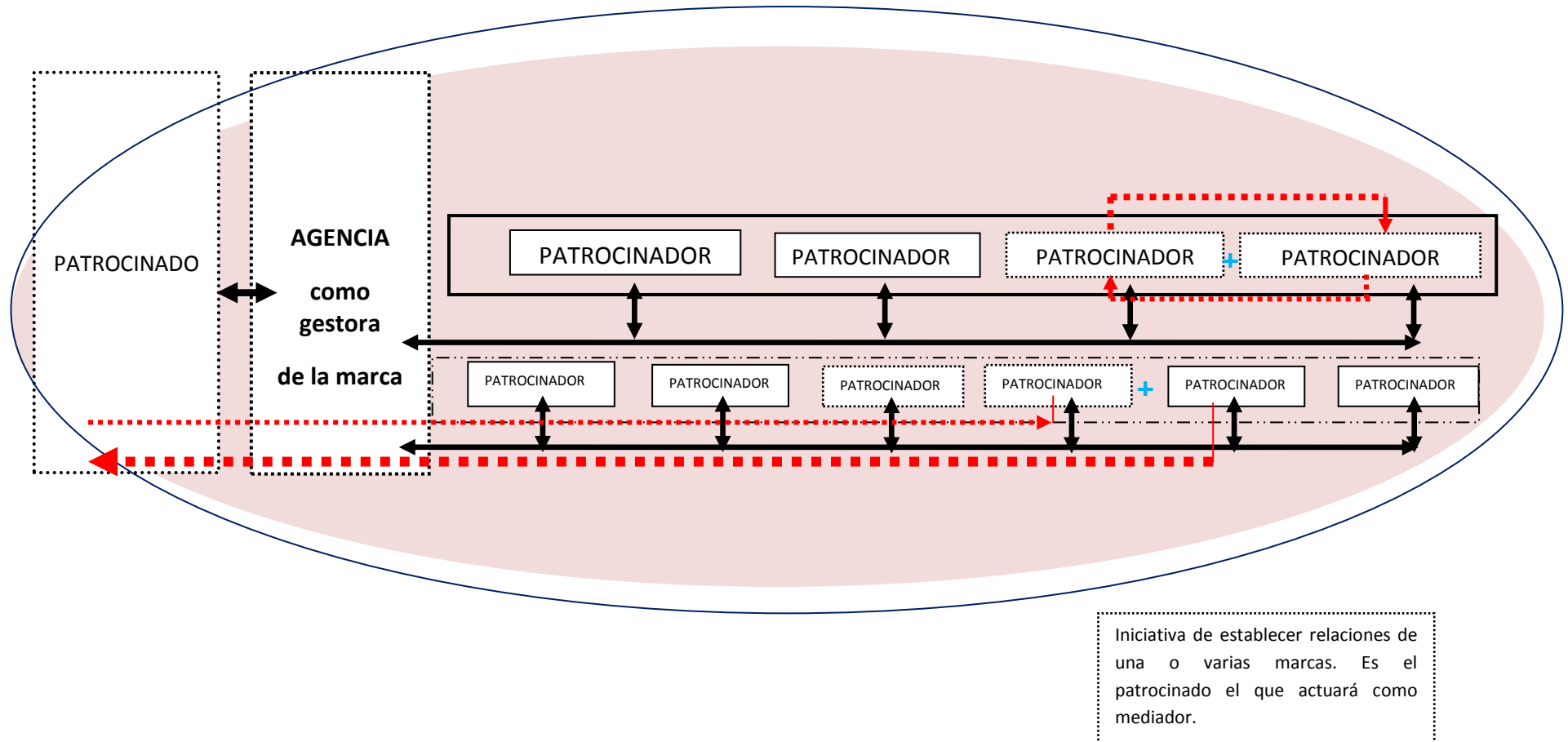


Gráfico 40: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 7.



Entrevistados 8: Director Ejecutivo y Responsable de Cuentas con Patrocinios de Agencia de servicios plenos.

8.1. Por bloques.

8.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Gestión cada vez más profesionalizada.
- Empresas con personal en plantilla con capacidad para desarrollar un buen patrocinio.
- Agencias de comunicación, agencias especializadas en patrocinio o en marketing deportivo de nivel en España.

8.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Si hay una única marca, los soportes son exclusivos para ella.
- Cuando hay varias marcas obliga:
 - a establecer categorías.
 - Se tiene que distribuir el paquete de patrocinio entre las marcas.
 - El gestor tiene la obligación de ofrecer exclusividad de sector, tanto en los patrocinadores, como debe conocer qué otras marcas habrán a niveles inferiores, por ejemplo si se habla del patrocinio de una competición, el gestor tendría que saber qué patrocinadores van a haber a nivel de los equipos que patrocinan, aunque no lo gestione él.
 - El gestor estudiará a cuantas empresas presentarles el patrocinio según las necesidades que se tengan para desarrollar la competición. No es muy común, pero también si es la propia empresa la que inicia la relación con el gestor para patrocinar.
 - Otros factores que llevan al gestor a elegir a las marcas que conformarán el grupo de marcas: a) por relaciones político-administrativas; b) la posibilidad de vender otros soportes; c) iniciativa de la potencial empresa patrocinadora; d) se trata de marcas de carácter internacional; e) el gestor busca tener un abanico de marcas de distinta procedencia (nacional e internacional); f) son marcas de primer nivel (según su alcance, su imagen, su prestigio, su posicionamiento, su notoriedad, etc.); g) son marcas que ofrecen productos relacionados con la actividad deportiva a patrocinar, etc.

- Es responsabilidad del gestor el realizar una buena selección y tratar de conseguir que las marcas tengan el mismo ámbito de alcance que la competición, aunque sean empresas de diversos ámbitos geográficos. En ocasiones, el gestor conoce que hay una empresa que quiere introducirse en el mercado donde tiene lugar el patrocinio, entonces, esa empresa puede ser una buena candidata. En otras ocasiones, el gestor elige empresas que tengan los mismos valores que la competición o que compartan el mismo público.

- Si el gestor tiene experiencias con ciertas marcas de ediciones anteriores, suele recurrir a las mismas en futuras ediciones.

- Si la marca patrocinadora tiene una imagen muy potente, el gestor puede tratar de conseguirla para que atraiga a otras marcas.

- A las marcas que el gestor les proponga patrocinar, tendrán que disponer de suficiente capital para adquirir el proyecto, por lo que es otro requisito a considerar.

- Los entrevistados opinan que el hecho de que las marcas patrocinadoras sean complementarias para que puedan desarrollar acciones de comunicación conjuntas es interesante, pero no tan relevante como lo citado anteriormente.

- Los entrevistados indican que cuando las marcas patrocinadoras fijan los objetivos de patrocinio tienen la obligación de considerar la presencia de las otras marcas participantes porque pueden afectar a su propósito (no indican si positiva o negativamente). Es obligación de hacerlo por parte del patrocinado y del gestor.

- Los objetivos de patrocinio suelen ser de tipo corporativo (como conseguir conocimiento en el público, captar la atención de los medios o mejorar la imagen de la empresa), también se plantean objetivos para dar a conocer unos productos nuevos o ya existentes o para reforzar la percepción del mercado objetivo. Normalmente, en estos casos, el fin principal es conseguir ventas. Y en el peor de los casos, las marcas pueden hacerlo para frenar la entrada de la competencia en el evento que se va a patrocinar. Puede una marca plantearse patrocinar para alcanzar fines de relaciones públicas como promover las relaciones de la empresa con la comunidad y/o mejorar el negocio y las relaciones empresariales.

- Para conseguir estos objetivos son muchas las acciones puestas en marcha por parte de cada marca. Pueden incluir desde circuitos propios para promocionar el evento, como montar los hospitalities o espacios que aprovechan para presentar el producto, realizar acciones de comunicación corporativa, organizar ruedas de prensa, hasta incluso organizar una acción promocional relacionada con el patrocinio.

- Al haber tantas marcas, puede que coincidan en objetivos o no. No genera ningún problema que sean iguales o distintos, pero los entrevistados indican que si fueran iguales, deberían desarrollar acciones de comunicación complementarias al patrocinio que fueran distintas entre las empresas, para evitar generar confusión.

- Como la consecución de los patrocinadores suele ser secuencial, el gestor tiene la obligación de informar a las marcas que ya son patrocinadoras, de qué otras empresas se van introduciendo.

- Los entrevistados piensan que dependerá de los casos, pero cuando hay varias marcas, la información de cuáles son las contraprestaciones de todas las marcas, suele ser pública. Pero luego hay que tener en cuenta que a medida que se negocia, se van acordando contraprestaciones para cada una, y eso, es particular para cada patrocinador.

- A veces, cuando la iniciativa surge del gestor para aportar valor a la propuesta de patrocinio a través de los clubes de empresa o actividades para potenciar las relaciones entre las partes, la propuesta contemplará los fines de todas las marcas participantes y las acciones que van a desarrollar para conseguirlos. Pero no siempre suele darse porque la estrategia adoptada por cada marca es privada (por lo que se tiende a compartir poca información).

- Según su experiencia, los motivos que mueven a los patrocinadores a patrocinar pueden variar. Han encontrado desde marcas que patrocinan porque el patrocinio tiene cierta proximidad local, a empresas que buscan patrocinar a un patrocinado (equipo, actividad, deportista, etc.) con un estatus y una imagen, tanto nacional como internacional. En ocasiones, el patrocinador patrocina porque tiene cierta relación con el patrocinado (no indica de qué tipo). Lo correcto, además es que se sienta interesado por la categoría que se le entrega (*title sponsor*, principal, *co-sponsor*, *partner*, etc.), porque se le garantiza exclusividad de sector y por lo que si el gestor le argumenta qué tipo de *target* tiene el patrocinado y coinciden, puede que sea la causa que le empuje a ello. Y en menor medida se fijan en que coincidan los valores que se desprenden del resto de marcas patrocinadoras o que haya en el evento, marcas que sean complementarias.

- A pesar que es uno de los motivos menos influyentes, el entrevistado opina que sería recomendable que las marcas patrocinadoras fueran complementarias para que pudieran realizar acciones de comunicación conjunta o desarrollar negocios adicionales.

- El gestor, el patrocinador y el patrocinado tendrán que ser conscientes de ello y buscar patrocinadores que sean complementarios.

- Lo normal es que sea el gestor el que presente la propuesta a los potenciales patrocinadores; aunque también puede darse que hayan marcas que busquen lo que les interesa patrocinar.

- Según su opinión, las empresas tendrían que aceptar patrocinar porque la propuesta encaja con los criterios objetivos establecidos por las marcas, aunque se constata que no todas las empresas los tienen definidos.

- Al igual que el gestor tratará de conseguir marcas patrocinadoras que no perjudiquen a la imagen del patrocinado, también tendría que percatarse de qué características tienen las marcas patrocinadoras para que no se dañasen entre ellas.

- Para ello, las características que deberían respetar son: 1) la imagen y el posicionamiento; 2) que no vendan productos con mala imagen; 3) que no se trate de empresas con mala reputación porque se han visto envueltas, en algún momento, en un asunto polémico.

- Hablan de la relación entre la competición y las marcas patrocinadoras (es decir, entre patrocinador y patrocinado) como “de interés mutuo, como de un matrimonio, que permite empatizar los objetivos de las empresas y con una comunicación fluida” [sic].

- En cambio, no consideran en ningún momento que deba haber relaciones entre las marcas patrocinadoras, aunque hayan explicado que sería recomendable que se dieran ciertas colaboraciones entre ellas, especialmente, gracias al hecho de ser complementarias y no competencia entre sí.

- Referencian la relación que pueda darse entre las marcas patrocinadoras de la competición y los patrocinadores de otros niveles, como de los equipos participantes, por motivos de conflictos surgidos entre ellas (no concretan).

- Entienden que son los gestores de los distintos niveles de patrocinio los que deberían relacionarse para conocer qué soportes han adquirido los patrocinadores de los equipos por el programa de patrocinio.

- Los entrevistados opinan que el contrato es un acuerdo específico para cada marca participante que proporciona información que comparten sólo las marcas que se encuentran en el mismo nivel y en la misma categoría (no aluden a la adaptación de recursos según las necesidades de cada marca, distintos recursos, mismo valor).

- Si en la propuesta de patrocinio se entregara como contraprestación la posibilidad de realizar un patrocinio conjunto, entonces se tendría que recoger en el contrato como el resto de cosas.

- Detallan que estos contratos suelen ser de un año de duración, aunque dependerá del patrocinado que se hable.

- Al patrocinado le interesa que la vigencia del acuerdo sea lo más larga posible, pero ahí “tiene todavía el control el patrocinador” [sic].

- A la hora de ejecutar el patrocinio, el patrocinador confía su explotación a su agencia de comunicación cotidiana. Se explota conjuntamente, es decir, entre los miembros de la plantilla de la empresa patrocinadora y los de la agencia.

- Según su experiencia, cuando hay varias marcas en el patrocinio, los patrocinados tienden a considerar más que nunca la contratación de los servicios de una agencia, por la dificultad de controlar la gestión.

- Las empresas tienden a destinar fondos adicionales para realizar una activación del patrocinio ellas solas.

- El gestor no podrá establecer límites de las cantidades a invertir en la activación por parte de cada marca.

- Los entrevistados piensan que el patrocinio conjunto es beneficioso para las marcas porque permitirá que establezcan sinergias.

- El gestor, el patrocinador y el patrocinado son los responsables de que estas actividades complementarias conjuntas se den, y si lo consiguen se comparte desde un spot, un anuncio en prensa o en exterior, una acción promocional con motivo del patrocinio, la página web, una resumen de imágenes para los medios de comunicación o una actividad de RR.PP. con un público concreto.

- La evaluación también la hace cada marca aisladamente de la mano de agencias de patrocinio, empresas de investigación de mercados o la agencia gestora responsable de la venta del proyecto, porque las investigaciones que contemplan a las otras marcas tienen un precio elevado.

- Los entrevistados explican que la presencia de varias marcas como patrocinadoras afectará en varios aspectos: en su imagen, su notoriedad y en el nivel de recuerdo.

- Mediante el análisis en una única oleada por temporada de la repercusión en los medios, la medición del público asistente y/o de la audiencia de los medios, estudio sobre la imagen de marca, su posicionamiento, el reconocimiento de la marca, cupones respuesta, la percepción de la fuerza de ventas, encuestas o investigaciones sobre el nivel de eficacia, es decir, la medición de lo intangible, y de la eficiencia, el retorno, cada patrocinador sabrá si el patrocinio ha valido la pena o no.

- El efecto que provocará la existencia de varias marcas patrocinadoras, será positivo si no hay demasiadas marcas. Aunque también podrá ser negativo, pero dependerá de muchos factores (no concretan).

8.1.3. Existencia de relaciones en Patrocinio

- Las variables que se tienen que dar para que existan relaciones en patrocinio son: buena comunicación, que el patrocinado asegure la efectividad de comunicación con el patrocinador, que la empresa patrocinadora haga uso completo del paquete de patrocinio, que no esté restringido a los términos del contrato, que el patrocinado tenga éxito, sea singular y diferente, que el gestor y su equipo sean profesionales y que el patrocinador tenga flexibilidad en el proyecto aunque dentro de unos límites.
- Sólo referencia las relaciones entre las marcas patrocinadoras cuando dicen que: “si las empresas patrocinadoras deciden desarrollar acciones conjuntas de comunicación deben asegurar que esta operación no debe, tampoco, limitarse a los términos contractuales” [sic]. Si se hace así, se podrá conseguir su fidelidad hacia ese patrocinio.
- Valoran la existencia de relaciones como “no necesarias entre las empresas patrocinadoras” [sic], pero si se dan, enriquecerán el proyecto.

8.2. Construcción

Los entrevistados, Director Ejecutivo y Responsable de Cuentas con Patrocinios de Agencia de servicios plenos, opinan que la gestión de patrocinio en España está cada vez más profesionalizada. Tanto en empresas como en agencias de comunicación o especializadas en patrocinio, hay profesionales lo suficientemente capacitados para realizar un buen trabajo. Referente a las diferencias de gestión, consideran que cuando hay varias marcas son muchas las diferencias. Empiezan su explicación cuando sólo hay una marca. Entonces, todos los soportes son exclusivos para esa firma, y toda la gestión se centra en ella. Mientras que cuando hay varias marcas, todas se inmiscuyen en la gestión. El gestor de ese patrocinio tiene que encargarse de establecer categorías (para distribuir a todas las marcas) y encargarse de comercializar el paquete de patrocinio. Cuando hay varias marcas, el gestor no puede elegir a cualquier marca, es decir, tiene que conformar un grupo y garantizarles exclusividad de sector. Este gestor tiene que controlar, si hay otros niveles de patrocinio (por ejemplo se refiere a si el gestor está vendiendo el patrocinio de una competición o bien se encarga del patrocinio de un equipo, que es un nivel inferior) a qué otros patrocinadores se les ha vendido. No va a poder hacer nada, esto es, no va a poder influir en qué marcas van a poder entrar en ese nivel o

no, pero sí debe saber a cuáles se ha vendido ya el patrocinio para no cometer errores como vender el patrocinio a una empresa de la competencia, por ejemplo. Como han indicado, el gestor tendrá que estudiar a cuántas empresas presentarles el patrocinio y se hace según las necesidades que se tengan para desarrollar la competición. A veces, señalan, que el gestor puede sentirse coaccionado según a quién presenta la propuesta. Si la marca inicia la relación con el gestor y le muestra interés por patrocinar, el gestor la aceptará. Además de ello, indican que el gestor elegirá qué marcas van a formar parte de ese grupo por las relaciones político-administrativas, o según si tiene la posibilidad de vender otros soportes publicitarios. También puede darse el caso que busque marcas internacionales o marcas de primer nivel según su alcance, su imagen, su posicionamiento, su notoriedad, o bien, busca –aunque en menor medida– que sean empresas que ofrezcan productos relacionados con la actividad deportiva a patrocinar. Toda la responsabilidad de realizar una buena selección y tratar de conseguir que las marcas tengan el mismo ámbito de alcance o de diversos ámbitos geográficos que la competición recae sobre el gestor, según los entrevistados. En ocasiones, el gestor se entera que una empresa tiene intereses empresariales donde se desarrolla el patrocinio. Esa empresa es una candidata para ser patrocinadora, así como aquellas que comparten los mismos valores que la competición, o que comparten el mismo público objetivo. Otras veces, el gestor aprovecha los contactos de patrocinadores anteriores para volverles a presentar el proyecto. Resulta muy atractivo para el gestor el conseguir un patrocinador que le ayude a vender la propuesta a otras marcas. Los entrevistados recalcan que además de todo lo mencionado, el gestor tendrá que tratar de conseguir aquellas marcas que dispongan de capital suficiente para hacer frente al patrocinio. Opinan que el hecho de que las marcas patrocinadoras sean complementarias para poder desarrollar acciones de comunicación conjuntas es interesante pero no tan relevante como todo lo citado hasta ahora. En la fase de fijación de objetivos, tanto las marcas, como el patrocinado, como el patrocinador, tienen que establecerlos pendientes de qué otras marcas van a patrocinar porque pueden afectar a su propósito (no indican cómo). Los objetivos que suelen fijar las marcas son de tipo corporativo como por ejemplo conseguir conocimiento en el público de la marca, captar la atención de los medios o mejorar la imagen de la empresa. También pueden ser objetivos de producto, como dar a conocer uno nuevo o ya existente, reforzar la percepción del mercado objetivo, conseguir ventas o frenar la entrada de la competencia. En ocasiones, las marcas deciden patrocinar para alcanzar fines de relaciones públicas, como promover las relaciones de la empresa

con la comunidad o para establecer relaciones empresariales. Según el entrevistado, dependerá de cada marca el tipo de acción puesta en marcha para la consecución de estos objetivos. Dentro del patrocinio montan desde circuitos propios para promocionar el evento, hospitalities o espacios donde presenten un producto o desarrollen otro tipo de acciones corporativas, como organizar ruedas de prensa o acciones promocionales relacionadas con el patrocinio. Los entrevistados indican que al haber tantas marcas, puede que coincidan en objetivos o no, pero no genera ningún problema. E indican que si fueran iguales, deberían desarrollar acciones complementarias al patrocinio que fueran distintas entre las empresas para evitar cualquier confusión posible. Es complicada la gestión, por ello, el gestor debe ser muy cuidadoso e informar a los patrocinadores de las marcas que van aceptando. Este proceso suele ser secuencial, por lo que el gestor tendrá que informar a las demás cada vez que adquiere una marca como patrocinadora. A todas las marcas se les comunican las contraprestaciones. Luego hay que tener en cuenta que, a medida que se negocia, se van acordando las contraprestaciones para cada una, y eso es particular para cada patrocinador. Indican que cuando la iniciativa surge del gestor para aportar valor a la propuesta de patrocinio a través de los clubes de empresa o actividades de este tipo para potenciar las relaciones entre las partes, la propuesta contemplará los fines de todas las marcas participantes y las acciones que van a desarrollar para conseguirlos. Pero señalan que no siempre suele darse porque la estrategia adoptada por cada marca es privada (por lo que se tiende a compartir poca información). Según la experiencia de los entrevistados, los motivos que mueven a los patrocinadores a patrocinar varían. Se ha encontrado desde marcas que patrocinan porque el patrocinado tiene cierta proximidad local, a empresas que buscan patrocinar a un patrocinado (equipo, actividad, deportista...) con un estatus y una imagen, tanto nacionales como internacionales. En otras ocasiones, el patrocinador patrocina porque tiene cierta relación con el patrocinado (no indica de qué tipo). Lo correcto es que la marca esté interesada en patrocinar por la categoría que se le entrega (*title sponsor*, patrocinador principal, secundario, colaborador, proveedor...) y porque se le garantiza exclusividad de sector, además de porque quiere asociarse los valores que se desprenden de la competición o de la modalidad deportiva. Los entrevistados hacen hincapié en que no tienen por qué darse todos estos motivos en una misma marca. Y aclaran que puede que su fin sea impactar a un público concreto, por lo que si el gestor emplea como parte del argumento de venta el tipo de público del patrocinado y la coincidencia con el suyo, puede que por ello se decida. Y algo que según los entrevistados se da en menor medida es que la

marca se fije en los valores que se desprenden de las otras marcas patrocinadoras o que hayan marcas complementarias a ella. Pero a pesar de ser uno de los motivos menos influyentes, los entrevistados opinan que sería recomendable que las marcas patrocinadoras fuesen complementarias (no concretan) para que pudieran realizar acciones de comunicación conjuntas o desarrollar negocios adicionales. Es por ello, que tanto el gestor, como el patrocinado, como los patrocinadores, tendrían que buscar otros patrocinadores complementarios a ellos. Señalan que lo habitual es que el gestor presente la propuesta a los potenciales patrocinadores, aunque también puede darse que haya marcas que busquen lo que les interesa patrocinar, pero remarcan que sucede en menor medida. Cuando el gestor presenta la propuesta, el potencial patrocinador tendría que aceptarla si ésta coincide con los criterios objetivos del patrocinio. Pero no todas las marcas suelen establecerlos. Ya en la fase del acuerdo, los entrevistados opinan que el contrato es un acuerdo específico para cada participante, que proporciona información que comparten sólo las marcas que se encuentran en el mismo nivel y en la misma categoría. En ese contrato, debe aparecer todo aquello que se ha negociado en la fase anterior y pone el ejemplo de que si se entregara como contraprestación la posibilidad de realizar patrocinio conjunto, el contrato lo contemplaría como el resto de cosas. Explica que estos contratos suelen ser de un año de duración, aunque dependerá del patrocinado y del patrocinador. Concreta que al patrocinado le interesa que la vigencia del acuerdo sea lo más larga posible, “pero ahí tiene todavía el control el patrocinador” [sic]. Ya en la fase de ejecución, los entrevistados dicen que el patrocinador suele confiar la explotación del patrocinio a su agencia de comunicación cotidiana, y suele realizarlo conjuntamente, esto es, entre los miembros de la plantilla de la empresa patrocinadora y los de la agencia. Según su experiencia, cuando hay varias marcas, los patrocinados tienden a considerar la contratación de los servicios de una agencia por la dificultad a la que se enfrentan a la hora de controlar la gestión. En esa explotación del patrocinio, las marcas tienden a destinar fondos adicionales al patrocinio para activarlo solas. El gestor no puede establecer límites de las cantidades que las marcas podrán invertir en esa operación. Manifiestan que el patrocinio conjunto es beneficioso para las marcas porque las ayudará a aprovechar las sinergias que puedan surgir. Es responsabilidad de todos (del gestor, del patrocinador y del patrocinado) que estas actividades complementarias de comunicación conjuntas se den. Y si lo consiguen, comparten desde un *spot*, un anuncio en prensa o en exterior, una acción promocional, la página Web, un resumen de imágenes del evento para los medios de comunicación, actividades de RR.PP.

con un público concreto, etc. Ya finalizado el patrocinio, la evaluación también es parte del proceso que desarrolla cada marca aislada del resto, mediante una oleada por temporada. Y no incluyen al resto de marcas como variables que influyen en sus resultados (a nivel de imagen, notoriedad y recuerdo) por el coste que alcanzaría la investigación. Los estudios que suelen realizar son: análisis de repercusión de medios, medición del público asistente y/o de la audiencia de los medios, estudio sobre la imagen de marca, su posicionamiento, el reconocimiento de la marca, supones respuesta, la percepción de la fuerza de ventas, encuestas o investigaciones sobre el nivel de eficacia, es decir, medición de lo intangible, y de la eficiencia, esto es, del retorno, así cada patrocinador sabrá si ha valido la pena o no su patrocinio. Los entrevistados piensan que la existencia de varias marcas patrocinando será positiva siempre y cuando no haya un excesivo número. Aunque también puede ser negativo, pero dependerá de muchos factores (no concretan). En cuanto a si los entrevistados han observado la existencia de relaciones entre los patrocinadores, hablan del vínculo entre la competición y las marcas patrocinadoras como, literalmente: “de interés mutuo, como un matrimonio que permite empatizar los objetivos de las empresas con una comunicación fluida” [sic]. Referencia a la relación que puede darse entre las marcas patrocinadoras de la competición y los patrocinadores de otros niveles como los de los equipos participantes. Pero suelen contactar porque surgen conflictos entre ellos. Entienden que deberían ser los gestores de los distintos niveles de patrocinio los que deberían relacionarse para conocer qué soportes han adquirido los patrocinadores por el programa de patrocinio. Al no establecerse contacto entre los patrocinadores, las características que deben tener las marcas patrocinadoras se estudian para que no perjudiquen a la imagen del patrocinado; y en menor medida se tienen en cuenta las características de cada marca para que no se dañen entre ellas. Y concreta que se tendría que respetar: 1) la imagen y el posicionamiento; 2) que no vendan productos con mala imagen; 3) que no se trate de empresas con mala reputación porque se hayan visto envueltas en un asunto polémico. Por último, explica cuáles serían los factores que deberían darse para que se diera la relación de patrocinio y se consiguiera fidelizar a las partes. Y en este punto, dan a entender que hablan de la relación entre patrocinador y patrocinado. Así pues, una buena comunicación entre los dos es el primer factor que cita. El patrocinado se tendrá que encargar de que haya efectividad en la comunicación mantenida con el patrocinador previamente, durante y después de la relación con el patrocinador, y éste tendrá que hacer uso completo del paquete de patrocinio, el cual no debe estar restringido a los términos del contrato. Sobre el

patrocinado recaen más responsabilidades como el hecho de tener éxito y el esforzarse por ser singular y diferente. Mientras que el gestor y su equipo tienen que ser profesionales y permitir flexibilidad del proyecto hacia el patrocinador dentro de unos límites. Sólo aluden a las relaciones entre las marcas cuando dicen que si las empresas patrocinadoras deciden desarrollar acciones conjuntas de comunicación, deben asegurar que esta operación no se limite tampoco a los términos contractuales. Si se hace así, se podrá conseguir su fidelidad hacia ese patrocinio. Cierran su explicación afirmando que no consideran necesarias las relaciones entre las empresas patrocinadoras, pero si se dieran, enriquecerían el proyecto.

8.3. Integración

Los entrevistados, Director Ejecutivo y Responsable de Cuentas con Patrocinios de Agencia de servicios plenos, opinan que la gestión del patrocinio deportivo en España es cada vez más profesional, tanto en las empresas como en las agencias de comunicación o especializadas en patrocinio. Indican que hay diferencias de gestión de haber una a varias marcas patrocinando, por lo que se encargan de explicarlas fase por fase. Señalan que cuando hay varias marcas, éstas se inmiscuyen en la gestión. El gestor tiene que encargarse de establecer categorías y distribuirles el paquete de patrocinio y garantizarles exclusividad de sector. El gestor vende la propuesta, aunque puede recibir la solicitud de alguna compañía, pero no es lo habitual. Piensan que cuando el gestor tiene que escoger a varias marcas como patrocinadoras, debe seleccionarlas bien. El criterio principal que marcará la cantidad serán las necesidades que tenga el acontecimiento para su consecución, además de: a) las relaciones político-administrativas; 2) la posibilidad de poder vender otros soportes publicitarios; 3) el carácter internacional de la marca; 4) el carácter nacional de la marca; 5) que sean marcas de primer nivel (en cuanto a alcance, imagen, posicionamiento, notoriedad, etc.); 6) que ofrezcan productos relacionados con la actividad deportiva que patrocinan (pero suele ser menos común); 7) empresas que muestran su interés por patrocinar; 8) empresas que tienen intereses empresariales donde se celebra el patrocinio; 9) empresas que comparten los valores del patrocinado; 10) empresas que comparten el público objetivo con el patrocinado; 11) empresas patrocinadoras de ediciones complementarias entre ellas para poder realizar acciones conjuntas de comunicación (no indican que no es tan relevante como todo lo anterior), etc. En esta fase, el gestor también tendrá que tener en cuenta qué otras empresas van a estar presentes en los otros niveles de

patrocinio (nivel de patrocinio de la competición, nivel de patrocinio de equipo, nivel de patrocinio de deportista) para estudiar a quién vender su patrocinio. Las marcas que acepten patrocinar, tendrían que hacerlo según el entrevistado si la propuesta coincidiese con los criterios objetivos de patrocinio, pero como señalan, no todas las marcas los tienen definidos. En la fijación de objetivos del patrocinio, el patrocinador, el patrocinado y el gestor, tienen que establecerlos pendientes de qué otras marcas van a patrocinar porque pueden afectarles a su propósito (no concretan). Estos fines pueden ser de tipo corporativo (por ejemplo conseguir conocimiento, captar la atención de los medios, mejorar la imagen de la empresa), relacionados con el producto (dar a conocer un producto nuevo o existente, reforzar la percepción del mercado objetivo, conseguir ventas, frenar la entrada a la competencia en ese patrocinio) o de relaciones públicas (promover relaciones de la empresa con la comunidad, mejorar el negocio y las relaciones empresariales. Puede que coincidan en objetivos o no, pero en cualquier de los casos no va a afectarles. Piensan que si persiguen los mismos objetivos, deberían desarrollar acciones de comunicación complementarias distintas para evitar confusión entre ellas. Es ahí donde el gestor debería asesorarles, pero no suele formar parte de su labor. Según cada marca, se pondrán en marcha una serie de acciones para su consecución. Ponen ejemplos como los circuitos propios para promover el evento, los hospitalities o espacios para presentar un producto, o para desarrollar acciones de comunicación corporativas u organizar ruedas de prensa, así como acciones promocionales relacionadas con el patrocinio. Los entrevistados califican la gestión con presencia de varias marcas como complicada, por lo que (el gestor) tendrá que estar pendiente de todo y encargarse de informar a cada marca de qué empresas van aceptando ser patrocinadoras. Se trata de un proceso secuencial, por lo que el gestor deberá estar al tanto. También tendrá que comunicar a todas las marcas las contraprestaciones que van a recibir. Es información pública, por lo que una marca sabe a nivel general qué va a recibir otra marca. Ya después, en el proceso de negociación, el gestor acordará las contraprestaciones para cada una. Indica que a veces cuando la iniciativa surge del gestor que quiere aportar valor a la propuesta de patrocinio a través de los clubes de empresa o actividades para potenciar las relaciones entre las partes, la propuesta de patrocinio contemplará los fines de todas las marcas participantes y las acciones que van a desarrollar para conseguirlos. Pero señalan que no es común que se dé porque la estrategia adoptada por cada marca es privada (por lo que se tiende a compartir poca información). Según la experiencia de los entrevistados, los motivos que llevan a las marcas a patrocinar son varios: a)

proximidad local al patrocinado; 2) patrocinado con un estatus y una imagen nacional o internacional; 3) relación con el patrocinado (no indica de qué tipo); 4) categoría entregada por el patrocinado; 5) exclusividad de sector; 6) valores del patrocinado o del deporte a patrocinar; 7) público concreto; 8) valores que se desprenden de las otras marcas patrocinadoras; 9) marcas complementarias a la suya (pero hacen hincapié en que es una razón atípica). Los entrevistados piensan que el hecho de ser complementarias y que compartan valores sería lo recomendable para que pudieran realizar acciones de comunicación conjuntas o desarrollar negocios adicionales. Lo valora como beneficioso, ya que las marcas podrán aprovechar las sinergias que surjan. El gestor, el patrocinador y el patrocinado se tendrán que responsabilizar para que surjan, pudiendo desde compartir espacio en un *spot*, un anuncio en prensa o exterior, una acción promocional, la página Web, un resumen de imágenes para los medios de comunicación, un evento de relaciones públicas, etc. En la fase del acuerdo, los entrevistados piensan que como el contrato es particular para cada anunciante, se introducirá, en los contratos de las marcas que pertenecen a la misma categoría, aquello que éstas van a compartir, al igual si se han planificado como contraprestación el desarrollo de acciones conjuntas. Los entrevistados explican que la periodicidad de los contratos es breve porque así la marca no se ata tanto tiempo como patrocinador. En la fase de ejecución, los entrevistados dicen que el patrocinador suele confiar la explotación del patrocinio a su agencia de comunicación habitual, junto a la que lo coordina. En cambio, aprecia mayor participación de la agencia con el patrocinado cuando hay varias marcas por el grado de dificultad que adquiere la gestión. En esa explotación, las marcas suelen destinar capital adicional para activarlo aisladamente. Al ser responsabilidad sólo de cada marca, el gestor no podrá limitar la cantidad a invertir por cada marca. La evaluación del patrocinio, mediante una oleada por temporada, de la mano de una agencia de patrocinio, de una empresa de investigación de la empresa gestora del patrocinio, también se hace de manera aislada para cada marca. No se incluyen a las otras marcas para su estudio por el alto precio de la investigación, aunque se sabe que van a influir a nivel de imagen, notoriedad y recuerdo. Si hay muchas marcas presentes, si no excede de cierta cantidad, será positivo, pero hay muchos factores que pueden convertirlo en negativo. Según su experiencia, los estudios que se suelen hacer son: a) análisis repercusión de medios; b) medición del público asistente; c) medición audiencia de los medios; d) estudio sobre la imagen de marca, su posicionamiento, el reconocimiento de marca; e) conteo de los cupones respuesta de una promoción con motivo del patrocinio; f) la percepción de la fuerza de ventas; g) encuestas o

investigaciones sobre el nivel de eficacia (medición de lo intangible); h) medición de la eficiencia (retorno). En cuanto a si los entrevistados han percibido la existencia o la posibilidad de haber relaciones entre los patrocinadores, lo asocian a los vínculos entre el patrocinador y el patrocinado, y lo califica, literalmente: “de interés mutuo, como un matrimonio que permite empatizar los objetivos de la empresa con una comunicación fluida” [sic]. Referencia a la relación entre los patrocinadores de distintos niveles como una obligación de los distintos gestores de contactar entre ellos para evitar conflictos, que es sólo cuando se produce el contacto entre las marcas. Las características por tanto que deben tener las marcas patrocinadoras se enfocan para que no perjudiquen al patrocinado, especialmente. Y para que no se dañen a los demás patrocinadores, tendrían que respetar: 1) la imagen y el posicionamiento; 2) que no vendan productos con mala imagen; 3) que no sean empresas con mala reputación por estar envueltas en un asunto polémico. Por último, explica cuáles deberían ser los factores que se tendrían que dar para que hubiese relación de patrocinio y se fidelizasen a las partes, entendiendo los entrevistados como tales al patrocinador y al patrocinado. Para ello, tendría que haber buena comunicación entre ellos, el patrocinado tendría que garantizarla de manera efectiva antes, durante y después del patrocinio. El patrocinador tendría la obligación de hacer un uso completo del paquete de patrocinio que le entrega el patrocinado, sin ser restringido a los términos contractuales. Además, el patrocinado tendría que resultar exitoso y esforzarse por ser singular y diferente. Mientras que el gestor y su equipo deberían ser profesionales y permitir flexibilidad hacia el patrocinador, dentro de unos límites. Sólo aluden a las relaciones entre las marcas diciendo que si las empresas patrocinadoras decidieran desarrollar acciones conjuntas de comunicación, deberían asegurar que esta operación no tendría que limitarse tampoco a los términos del contrato. Si se hace así, afirman, se podría conseguir su fidelidad hacia el patrocinio. Cierran afirmando que no consideran necesarias las relaciones entre los patrocinadores, pero si se dieran, las calificarían de enriquecedoras para el proyecto.

8.4. Supresión

Los entrevistados, Director Ejecutivo y Responsable de Cuentas con Patrocinios de Agencia de servicios plenos, piensan que cada vez hay **más profesionalización a nivel de empresa y a nivel de agencia de comunicación y especializadas**. Consideran que son muchas las diferencias de gestión cuando hay varias marcas patrocinando un mismo patrocinio porque se tienen que **definir**

categorías, repartir el paquete de patrocinio entre ellas y garantizar exclusividad de sector. El gestor tendrá que **seleccionar las marcas según las necesidades del patrocinado.** El tipo de empresas que conformarán el patrocinio dependerán de la existencia de **relaciones político-administrativas**, de la **posibilidad de vender otros soportes publicitarios el gestor**, del **ámbito de las marcas según intereses del patrocinado**, del **nivel de las marcas** (alcance, imagen, posicionamiento, notoriedad), si **venden productos relacionados** con la actividad a patrocinar, si son empresas **con intereses empresariales**, si son empresas que comparten los **valores con el patrocinado**, si comparten con el patrocinado el **público objetivo**, si son **empresas patrocinadoras de ediciones anteriores**, si son **marcas atractivas** para las demás compañías, si disponen de **suficiente capital** para adquirir el patrocinio, si son empresas **complementarias** para desarrollar acciones de comunicación conjuntas, etc. Y además deben tener en cuenta qué empresas van a patrocinar a otros niveles. El gestor elegirá el conjunto de marcas y les presentará una **propuesta** que contendrá **información pública compartida entre las marcas de la misma categoría.** Sólo cuando **el gestor ofrezca** en la propuesta los **clubes de empresas y otras actividades que potencien las relaciones** (objetivos y acciones a desarrollar por todas las marcas) se **recogerán en la propuesta.** **El patrocinador y el gestor, fijarán los objetivos de patrocinio** (de tipo corporativo, de producto y/o de RR.PP.) considerando qué otras marcas van a patrocinar. Si los **fines coinciden**, el gestor tendrá que asesorarlas para que desarrollen **acciones de activación distintas que eviten confusiones.** Según vaya el gestor obteniendo patrocinadores, deberá informar a cada marca del nuevo logro. Las marcas se motivan a patrocinar si: a) patrocinado está próximo localmente; b) patrocinador le interesa categoría; c) patrocinador tiene exclusividad de sector; d) patrocinador busca asociarse valores; e) patrocinar busca llegar a un público objetivo; f) patrocinador interesado valores marcas patrocinadoras y que sean complementarias (para aprovechar las sinergias). **El patrocinador, el patrocinado y el gestor son los responsables de que se den estos vínculos.** El **acuerdo** será **particular** para cada marca y sólo se compartirá aquella información que forme parte de la propuesta para las marcas de la misma categoría. La **ejecución** del patrocinio se desarrolla por parte de cada marca **aisladamente**, de la mano de la **agencia de comunicación cotidiana del patrocinador.** Y si el patrocinado puede permitírselo, contratará a una agencia que le ayude en la gestión, por la dificultad que tiene al haber varias marcas. Finalmente, **la evaluación** también es **particular** para cada patrocinador que la contratará a una agencia de patrocinio,

una empresa de investigación de mercado o a la empresa gestora del patrocinio. No se tienen en cuenta a las otras marcas como variables porque encarecen el precio del estudio, aunque su **presencia sí afecte a nivel de imagen, notoriedad y recuerdo**. Los entrevistados vinculan a las **relaciones de patrocinio** sólo la que se establece entre **patrocinador y patrocinado**, que deben comportarse como un matrimonio que empatiza en objetivos. Así como a las **relaciones que el gestor de un nivel** debe tener **con sus homogéneos** de otros niveles. Las **características** que deben tener las **marcas** deben ser aquellas que **no dañen al patrocinado, ni que se perjudiquen entre sí**. Para ello, tienen que **respetar**: a) **la imagen y el posicionamiento**; b) **marcas con productos no polémicos**; c) **marcas no con mala reputación**. Y los **factores** que se deben dar para que existan relaciones y conseguir fidelizar a las partes son: 1) **comunicación entre patrocinador y patrocinado**; 2) **patrocinador haga uso del paquete completo de patrocinio** sin estar limitado a lo estipulado en el contrato; 3) **patrocinado garantice comunicación efectiva antes, durante y después del patrocinio**; 4) **patrocinado** tiene que tener **éxito**; 5) patrocinado debe ser **singular y diferente**; 6) **el gestor y su equipo (profesionales)**, 7) el gestor ser **flexible** con los patrocinadores. Finalmente, valoran el establecimiento de las **relaciones en patrocinio como no necesarias**, pero si se dan, enriquecen el proyecto.

8.5. Generalización

Los entrevistados, Director Ejecutivo y Responsable de Cuentas con Patrocinios de Agencia de servicios plenos, piensa que hay más profesionales en las empresas y en las agencias de comunicación y/o especializadas. Son muchas las diferencias de gestión cuando hay varias marcas. El gestor tiene que crear categorías y repartir el paquete de patrocinio. Deberá seleccionar la cantidad de marcas según las necesidades del patrocinado y la posibilidad de vender otros recursos publicitarios. El tipo de marcas a elegir como patrocinadoras variarán según las relaciones político-administrativas, del ámbito de las marcas, de su nivel, si venden productos relacionados con la actividad patrocinada, si tienen intereses empresariales, si comparten valores y/o público con el patrocinado, si han sido patrocinadoras de ediciones anteriores, si disponen de capital suficiente y si son complementarias para realizar acciones de comunicación conjuntas. El gestor elegirá a las marcas y les presentará una propuesta que contendrá las contraprestaciones para las marcas que ocuparán la misma categoría. Si el gestor ofrece en la propuesta los clubes de empresa o actividades de este tipo, en la propuesta se

tendrán que incluir los objetivos y las acciones de cada marca. El anunciante aceptará ser patrocinador siempre y cuando la propuesta responda a sus criterios objetivos de selección. Éste, junto al gestor establecerán los objetivos del patrocinio fijándose en qué otras marcas van a patrocinar, información que facilitará el gestor secuencialmente. El acuerdo, la activación y la evaluación son fases que desarrollan las marcas aisladamente, independientemente de la cantidad de marcas presentes. En cuanto a la existencia de relaciones se establecen sólo entre patrocinador y patrocinado, así como entre los gestores de los niveles distintos de patrocinio. Las características que tendrían que tenerse en cuenta para unir distintas marcas en un mismo patrocinio son: a) marcas que no perjudiquen al patrocinado; b) marcas que no se perjudiquen entre ellas, por lo que tendrán que respetar: 1) la imagen y el posicionamiento; 2) evitar marcas con productos polémicos; 3) marcas con mala reputación. Y para que surjan relaciones en el patrocinio, se tienen que dar los siguientes factores: A) comunicación fluida entre patrocinador y patrocinado; B) patrocinado garantice comunicación eficaz en todo el patrocinio; C) patrocinador uso completo del paquete de patrocinio adquirido sin limitaciones contractuales; D) patrocinador con éxito; E) patrocinado singular y diferente; F) Gestor y equipo profesionales; G) Flexibilidad para el patrocinador.

Valoran la existencia de relaciones en patrocinio como no necesarias, pero si se dieran, enriquecerían el proyecto.

Tabla 57: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 8.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Más profesionalidad a nivel de marca. - Más profesionalidad a nivel de agencia de comunicación/ agencia especializada. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>Inicio y fijación de objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Varias marcas se inmiscuyen en la gestión. - Gestor tiene que definir categorías. - Gestor tiene que repartir el paquete de patrocinio entre las categorías. - El gestor tiene que garantizar exclusividad de sector. - El gestor tiene que seleccionar marcas en función: 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades acontecimiento. - Relaciones político-administrativas. - Posibilidad de venta de otros recursos publicitarios. - Ámbito de alcance de las marcas. - Nivel de las marcas: alcance, posicionamiento, imagen, notoriedad. - Marcas con productos relacionados con la actividad a patrocinar. - Empresas interesadas en patrocinio: - Por intereses empresariales. - Porque comparten valores con el patrocinado. - Porque comparten público objetivo. - Empresas patrocinadoras ediciones anteriores. - Empresas atractivas para otras marcas. - Empresas con suficiente capital para patrocinar. - Empresas complementarias para realizar acciones conjuntas de comunicación. - Empresas patrocinadoras de otros niveles.

	Selección del patrocinado	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor vende propuesta a cada marca. - Gestor informa marcas misma categoría, las contraprestaciones a obtener. - Propuesta de patrocinio con Clubes de empresa u otras actividades que potencien las relaciones: objetivos y acciones a desarrollar por todas las marcas. - Patrocinador y gestor los fijan considerando presencia resto de marcas. - Objetivos de tipo corporativo, de producto, de RR.PP. - Marcas mismos objetivos, explotación con actividades distintas. - Gestor informa a cada marca de las nuevas incorporaciones. 	
	Acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> - Motivos selección patrocinar por parte de cada marca: - Complementariedad entre las marcas: aprovechar las sinergias. - Gestor, patrocinador y patrocinado responsables de que surjan relaciones entre los patrocinadores. - Particular para cada marca, compartiendo misma información las 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidad local. - Interés por la categoría. - Exclusividad de sector. - Interés por asociarse valores. - Interés por llegar a un determinado público. - Interés por los valores y la complementariedad con las otras marcas patrocinadoras.



Gráfico 41: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 8.

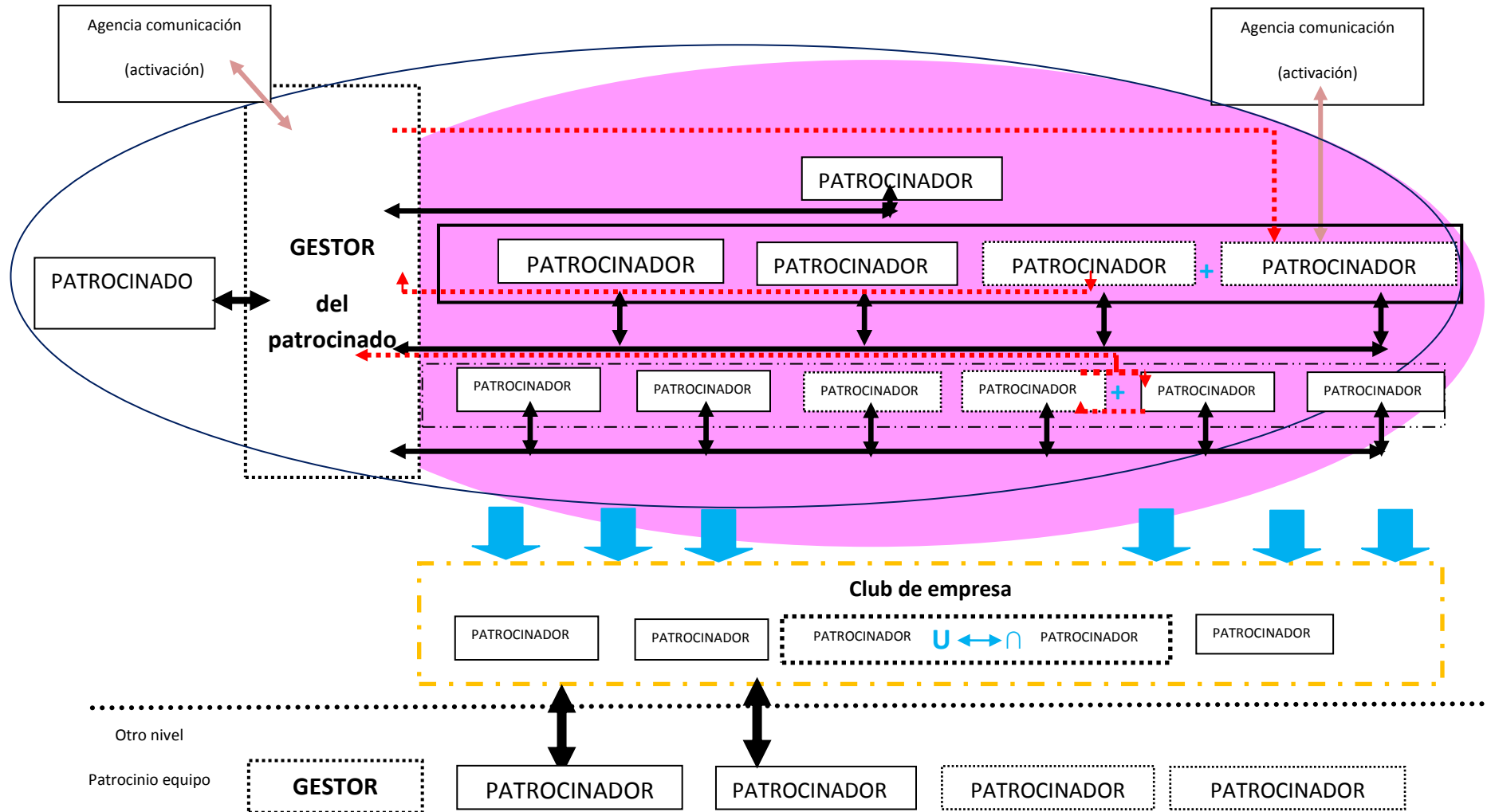


Gráfico 42: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según los entrevistados número 8.



Entrevistado 9: Presidente de Agencia de Marketing deportivo.

9.1. Por bloques.

9.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- El patrocinio se reinventa cada año o cada dos años.
- Se incrementan las inversiones en patrocinio.
- Surgen nuevos formatos de patrocinio como el *naming right* con un futuro muy bueno por delante.
- El mercado norteamericano es la locomotora y la vanguardia del patrocinio.
- Saturación enorme en los soportes publicitarios clásicos.
- Necesidad de nuevos formatos como el *naming right*, de inversión alta, pero de alto impacto y de gran notoriedad.
- Realizar estudios de impactos mediáticos para demostrar su efectividad (de los nuevos formatos de patrocinio): estudio analítico, metódico del valor de *naming* en el mercado y seguimiento.

9.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- No son diferentes porque la gestión aumente, ni porque la propiedad mantenga la autoridad sobre el evento (una marca como si fuese la dueña del evento con todo control sobre él. Varias marcas no se inmiscuyen tanto en la gestión).
- Es diferente porque se tienen que establecer categorías y distribuir el paquete del patrocinio.
- El gestor tiene que responsabilizarse de respetar la exclusividad de sector entre los participantes.
- La gestión de competición es independiente a la gestión de equipo y a la de los deportistas: dificulta el control y la garantía de la exclusividad de sector (niveles distintos).

- En un mismo nivel (se refiere a lo que entendemos en este trabajo como categoría), el gestor tiene que trabajar para establecer sinergias entre las marcas que actuarán como patrocinadoras.
- Lo ideal: trabajar con una sola marca como patrocinadora. Pero en España es poco habitual.
- Estudiar cuáles son las necesidades para desarrollar la competición para plantear a cuántas empresas se presenta la propuesta.
- Filosofía: “less is more” [sic]. El patrocinio es una técnica diferenciadora que permite comunicar fuera de la saturación de los medios convencionales y conseguir una serie de objetivos.
- Presencia de varias marcas también condicionada según la posibilidad de comercializar otros soportes publicitarios.
- *Pull* de marcas: *mix* de marcas internacionales y marcas representativas del país donde se celebra la competición, marcas de primer nivel (en cuanto a alcance, imagen, prestigio, posicionamiento, notoriedad, etc.), empresas que no dañen a la propiedad, imagen y posicionamiento entre ellas y el patrocinado, con valores de imagen positivas, que no sean empresas polémicas o con productos cuestionables; marcas del mismo alcance que el patrocinado; empresas cuyo fin sea ampliar el negocio en el país donde se celebra la competición; empresas con el mismo público objetivo; marcas con capital suficiente para apoyar el evento.
- Las marcas deberían fijar sus objetivos sabiendo qué otras marcas van a estar presentes, ya que pueden afectarles en su propósito.
- Las marcas tendrían que pedir a los gestores que se les informara del progreso del patrocinio a medida que van teniendo los ok.
- El gestor tiene que responsabilizarse de facilitar información continuamente a los patrocinadores sobre el programa del proyecto.
- Los objetivos que persiguen las marcas en patrocinio a nivel general son: valores de imagen, notoriedad y ventas. Otros buscan impactos en los medios (fútbol, F1, motor, baloncesto...).
- El patrocinio permite a las empresas mejorar su imagen de negocio, generar oportunidad para crearlo y establecer relaciones empresariales.
- Palcos como espacios de contacto para los patrocinadores.
- En un mismo patrocinado, las marcas podrán tener objetivos distintos y el patrocinado permitirles alcanzarlos sin entrar en conflicto.
- El gestor debe encargarse de que las marcas activen el patrocinio y que las acciones que complementen ese patrocinio sean distintas, aunque los fines a

conseguir sean los mismos, para evitar la confusión y que se difuminen los resultados.

- Las marcas también pueden en un mismo patrocinio desarrollar acciones similares con fines distintos.

- No es muy importante para el gestor que las marcas con objetivos similares o iguales se vieran obligados a desarrollar acciones diferentes.

- Proceso del gestor: investigación y análisis de qué empresas son las idóneas para patrocinar el evento, qué objetivos persiguen y a quién se dirigen; elaboración de la propuesta de patrocinio explicando qué es la propiedad y por qué la marca debe unirse a la categoría propuesta.

- La propuesta y las contraprestaciones de cada categoría es información pública para todos los patrocinadores. La información particular para cada marca son las acciones que pondrán en marcha cada marca.

- No hay recelos ni miedos por parte de las marcas porque confían en el buen hacer del gestor.

- Hay empresas que facilitan contactos al gestor para que les presenten la propuesta de patrocinio. Es el gestor el que tiene la idea de que participen las dos juntas.

- Características del patrocinado que conducen a las marcas patrocinadoras: perfil o estatus del patrocinado, imagen nacional o internacional, categoría (*title, main, partner, cosponsor, etc.*).

- Las marcas no suelen plantearse que sus homogéneas sean complementarias, los valores de imagen y el público al que se dirigen son los aspectos a tener en cuenta, ya que no conciben el patrocinio como una vía para interactuar entre ellas.

- El gestor, “a no ser que quiera ofrecer la propiedad como una plataforma para que interactúen con otras compañías, no considerará que sean complementarias” [sic].

- El patrocinado sí que suele plantear que las marcas sean complementarias.

- Las marcas aceptan propuestas siempre que encajen con sus criterios objetivos, pero no siempre los tienen definidos, por lo que el gestor tendrá que dar argumentos y juicios de peso.

- Más habitual es que las marcas reaccionen ante propuestas de patrocinio y acepten o no patrocinarla, que sean ellas las que busquen el qué patrocinar.

- El gestor debe trabajar duro para que impere una relación de interés común, como si de un matrimonio se tratara: para que las dos partes crezcan y se haga efectivo: “el todo es más que la suma de las partes” [sic].

- El gestor trabaja de manera particular con cada marca, redacta un contrato particular y confidencial para cada empresa participante.

- Tiene que haber transparencia y transmisión de los derechos y obligaciones entre los patrocinadores del mismo nivel (misma categoría).
- Si la propuesta de patrocinio posibilitara la realización de patrocinio conjunto, tendría que recogerse en el contrato de los patrocinadores.
- Todas las partes deben responsabilizarse de su labor en cualquier fase del proceso, pero especialmente en la ejecución.
- Los patrocinadores suelen confiar la explotación del patrocinio a su agencia de comunicación cotidiana y suelen hacerlo conjuntamente, la plantilla de la empresa y la agencia.
- El gestor debería establecer en la explotación del patrocinio que todas las marcas del mismo nivel capitalizaran el patrocinio con la misma cantidad económica para que ninguna sobresaliera sobre la otra: parcela no controlada por el gestor o la propiedad. Depende de cada marca.
- El gestor puede:
 - a) sugerir a las empresas que lo desarrollen. Depende sólo de ellas que lo hagan y la cantidad a invertir.
 - b) sugerir qué actuación realizar y tratar de controlar que no sobresalgan sobre los patrocinadores de categorías superior.
- Las empresas patrocinadoras que destinan un porcentaje a activar el patrocinio no lo explotan nunca junto a otras marcas patrocinadoras, a pesar que es bueno aprovechar sinergias.
- El entrevistado considera que el patrocinio conjunto es beneficioso para las marcas.
- El gestor debe plantear esos patrocinios conjuntos o actividades de comunicación complementarias, como actividades de RR.PP. con un público específico, concreta.
- Aquellas empresas que saben lo importante que es evaluar los resultados, emplean técnicas como la repercusión en los medios, la medición del público asistente, de la audiencia de los medios, de la imagen, del posicionamiento o reconocimiento de la marca mediante una oleada realizada por una empresa especializada en investigación de mercados.
- Cuando hay varias marcas, el protagonismo se reparte, y no siempre equitativamente. Por ello, algunas empresas solicitan que se estudie la presencia de las otras marcas ya que afecta positivamente a su imagen, su notoriedad y al nivel de recuerdo en el público.
- La presencia de varias marcas es positiva para la imagen porque da la sensación de evento serio porque muchas marcas confían en él.

9.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- No es común la existencia de relación entre los patrocinadores, cuando entran en contacto suele ser por algún conflicto.
- Los factores que pueden llegar a fidelizar a las partes:
 - Comunicación fluida entre patrocinador y patrocinado (aseguran la efectividad de comunicación previa, durante y después del patrocinio).
 - Patrocinador: uso completo de paquete de patrocinio para evitar problemas.
 - Patrocinado entrega al patrocinador diferenciación para salir de la saturación.
 - Proyecto sea exitoso.
 - Que las partes vean la voluntad de colaborar entre ellas.
 - Flexibilidad de las propuestas.
- Las características que tienen que tener las marcas para poder estar juntas son: que no sean competencia directa, que en cada categoría de patrocinio las marcas tengan un nivel de valoración similar dentro del mercado, aunque si hay mucha diferencia de nivel, pueden haber empresas que rechacen estar para que su marca no se devalúe por asociación.
- Los factores que propiciarán relaciones entre las marcas son todos aquellos que generen sinergias como: complementarias en cuanto a producto, complementarias en cuanto a imagen y público y co-branding por el perfil y el estatus de las propias marcas, reforzándose ambas.
- Valora la existencia de relaciones en patrocinio del siguiente modo:
 - Que haya relación e interacción entre los patrocinadores “siempre es muy positivo” [sic].
 - “Responde al patrocinio vivo, donde la planificación de acciones paralelas a la unión de la marca con el evento, maximiza los resultados en términos de impacto de la inversión global” [sic].
 - Es indispensable esta filosofía a través del formato “Clubes de Negocio” [sic], que es muy habitual en los recintos multifuncionales del mercado anglosajón.
 - En España, “somos menos dados a este tipo de colaboración activa, y a potenciar las posibles afinidades que puedan haber entre las marcas” [sic].

9.2. Construcción

El entrevistado, Presidente de Agencia de Marketing deportivo, considera que el patrocinio se reinventa cada año o cada dos años, y por tanto, la gestión también.

Van surgiendo nuevos formatos de patrocinio como el *naming right* con un futuro muy prometedor en España, pues en otros países como el norteamericano –locomotora y vanguardia en la gestión de la técnica- está aceptándose muy bien. Aunque piensa que en España es necesaria la profesionalización para que se materialice su inversión. Por lo que respecta a las diferencias de gestión de haber una a varias marcas, considera que no son diferentes porque aumente la cantidad de gestión, ni porque la propiedad mantenga la autoridad sobre el evento, ya que piensa que una marca como patrocinadora actúa como si fuese la dueña del evento, mientras que la existencia de varias lleva a que no se inmiscuyan tanto en la gestión. El entrevistado piensa que la gestión es diferente porque se tienen que establecer categorías, distribuir el paquete del patrocinio y garantizar la exclusividad de sector entre los patrocinadores. Explica con respecto a éste último aspecto que es complicado hacerlo porque normalmente hay 3 tipos de gestores que actúan independientemente unos de otros según al patrocinado (patrocinio de acontecimiento, patrocinio de equipo, patrocinio de deportista). De este modo, no se puede garantizar la exclusividad en los 3 niveles. Es partidario que el gestor en un mismo nivel trabaje las sinergias entre las marcas que actuarán como patrocinadoras. Para poder saber a cuántas marcas presentar la propuesta, el gestor tiene que estudiar qué necesidades tiene la competición. Y para ello, debe imperar la filosofía “less is more” [sic] para permitir que mediante el patrocinio, las marcas se diferencien y consigan sus objetivos. Lo que también guiará la cantidad de marcas a implicar es la posibilidad de comercializar otros soportes publicitarios. El tipo de marcas elegidas dependerá del evento del que hablemos. Lo habitual para acontecimientos grandes es contar con firmas de carácter internacional y marcas representantes del país donde se celebra la competición, marcas de primer nivel (en cuanto a imagen, prestigio, posicionamiento, notoriedad...), empresas que no dañen a la propiedad y no se dañen entre ellas, con valores de imagen positivos, que no sean polémicas, del mismo alcance que el patrocinado, cuyo fin pueda ser ampliar el negocio en el país donde se celebra la competición, que lleguen al mismo público y que tenga capital suficiente para apoyar el evento. Estas marcas, según el parecer del entrevistado, deberían fijar sus objetivos sabiendo qué otras marcas van a estar presentes, ya que pueden afectarles en su propósito. Para ello, tendrían que pedir a los gestores que se les informara del progreso del patrocinio. Y el gestor se tendría que responsabilizar de facilitar información sobre el progreso del proyecto. El entrevistado indica que esos objetivos que fijan las marcas pueden ser comerciales y /o corporativos, y van desde querer asociar valores de imagen, notoriedad y ventas, a

generar conocimiento en el público, incrementar la cantidad de gente que conozca la marca, a impactos en los medios. El entrevistado es de la opinión que el patrocinio permite a las empresas, además de mejorar su imagen de negocio, generar oportunidades de negocio y establecer relaciones empresariales. Para ello, el gestor entrega como recursos espacios de contacto, como los palcos. Esos objetivos que persiguen las marcas patrocinadoras pueden ser distintos para cada una de ellas, y el patrocinado permitirles alcanzarlos sin entrar en conflicto. Aquí el gestor sólo tiene que estudiar cómo va a poder el patrocinado ayudar a los patrocinadores a la consecución de sus objetivos. Donde el gestor sí se inmiscuye es en las acciones de comunicación donde activen el patrocinio para que si los objetivos son iguales que éstas se distingan para evitar posibles confusiones. El entrevistado recopila a nivel general lo explicado diciendo que, básicamente, el gestor investiga y analiza qué empresas son las idóneas para patrocinar el evento, qué objetivos persiguen y a quién se dirigen; elaboran una propuesta sobre qué es la propiedad y por qué la marca tiene que unirse a la categoría de patrocinio propuesta. Toda la información sobre la propuesta y las contraprestaciones de cada categoría es información pública accesible para cualquier patrocinador; sólo es información confidencial las acciones de comunicación desarrolladas por cada marca. Ello no es debido a recelos o miedos de las marcas, ya que éstas confían en el buen hacer del gestor. De hecho, en ocasiones las empresas facilitan contactos al gestor para que éste presente la propuesta a otras marcas. En ese caso, el gestor les plantea que participen juntas. En cuanto a qué características considera el gestor que deben tener el patrocinado son: a) perfil o estatus del patrocinado; b) imagen nacional o internacional; c) categoría (*title, main, cosponsor, partner*, etc.). Los patrocinadores se fijan en ellos pero no en si los demás patrocinadores son complementarios entre ellos porque no conciben el patrocinio como una vía de interacción. Y el gestor igual, a no ser que desde el principio se plantee el patrocinio como una plataforma para que interactúen las marcas, no considera que tengan que ser complementarias. Pero el patrocinado sí se lo plantea (no explica los motivos de por qué sí). Las marcas patrocinadoras no estudiarían aceptar la propuesta a no ser que encaje con sus criterios objetivos de patrocinio, y si no los tiene definidos, el gestor tendrá que dar argumentos de peso y esforzarse para que impere una relación de interés común, como si de un matrimonio se tratara, con el fin de que las dos partes crezcan y el patrocinio se haga efectivo: “el todo es más que la suma de las partes” [sic]. La relación suele establecerse entre patrocinador y el patrocinado, no es habitual que se dé entre los patrocinadores, que cuando entran en contacto es por algún conflicto. El entrevistado sigue desgranando

la gestión fase por fase. Indica que el acuerdo entre el patrocinador y el patrocinado es confidencial y todo aquello que se negocia se estipula en el acuerdo para cada marca. Considera que todos deben responsabilizarse de desarrollar su papel, pero especialmente en la fase de ejecución, donde los patrocinadores suelen confiar la explotación a su agencia de comunicación cotidiana (trabajo conjunto de la plantilla de la empresa, más la agencia). El gestor en esta fase tiene que establecer que las marcas del mismo nivel capitalicen el patrocinio con la misma cantidad económica, para que ninguna sobresalga sobre la otra. Afirma que es difícil de controlar, ya que la activación sólo depende de cada marca. Por ese motivo, el gestor puede: a) sugerir a la empresa que desarrolle un tipo de activación y tratar de controlar que no sobresalgan sobre los patrocinadores de categorías superiores; b) sugerir a la empresa que active, pero sólo dependerá de ella el hacerlo y el destinar una cantidad concreta. Una tendencia bastante asentada con respecto a la activación es que suele efectuarse aisladamente por cada marca, a pesar que el entrevistado piensa que sería bueno aprovechar sinergias, ya que beneficiaría a las marcas patrocinadoras. Así es que el gestor tendría que plantear los patrocinios conjuntos o actividades complementarias entre ellas como actividades de relaciones públicas con un público específico. El entrevistado es consciente que cuando hay varias marcas, el protagonismo se reparte entre ellas, y no siempre equitativamente. Por ello, algunas empresas solicitan que se estudie la presencia de las otras marcas, ya que afectará positivamente a su imagen, notoriedad y recuerdo en el público. Todas esas marcas en un mismo evento aportan una imagen positiva porque da sensación de evento serio, pues muchas marcas confían en él. Para finalizar las distinciones de la gestión de una a varias marcas, el entrevistado indica cuáles son los factores que pueden llevar a fidelizar a las partes porque todo el proceso de gestión busca ganarse la aprobación y el compromiso de los implicados. Son los siguientes: a) comunicación fluida entre patrocinador y patrocinado; b) patrocinador uso completo del paquete de patrocinio para evitar problemas; c) patrocinado entregar al patrocinador diferenciación para salir de la saturación; d) proyecto exitoso; e) que las partes vean la voluntad de colaborar entre ellas; e) flexibilidad de las propuestas. Respecto a las características que deben tener las marcas patrocinadoras, verbaliza las siguientes: a) que no sean competencia; b) que en cada categoría de patrocinio las marcas tengan un nivel de valoración similar dentro del mercado (aunque si hay diferencias de nivel, puede que las marcas rechacen participar para que no se devalúe su imagen por asociación). Y los factores que podrían ocasionar la existencia de relaciones entre los patrocinadores los resume en aquellas variables que generan

sinergias como: complementarias en cuanto a producto [como no se lo plantean, excepto el patrocinado, posiblemente nunca surjan relaciones], complementarias en cuanto a imagen y público y co-branding por el perfil y espíritu de las propias marcas, reforzándose ambas. Para concluir asevera que la existencia de relación entre los patrocinadores “siempre es positiva” [sic] responde al patrocinio vivo donde la planificación de acciones paralelas a la unión de la marca al evento, maximiza los resultados en términos de impacto, de inversión global. Desde su experiencia esta es la filosofía de los “Clubes de Negocio” [sic] de los recintos multinacionales del mercado anglosajón. Cierra diciendo que en España somos más reticentes a desarrollar una colaboración activa y a potenciar las posibles afinidades entre las marcas.

9.3. Integración

El entrevistado, Presidente de Agencia de Marketing deportivo, considera que el patrocinio se reinventa cada año o cada dos años. De ahí que se busquen nuevos formatos de patrocinio para que las marcas puedan destacar de la saturación. Referencia al mercado norteamericano como la locomotora de vanguardia con respecto al patrocinio. Piensa que en España es necesario contar con mayor profesionalización para que se materialice la inversión. Por lo que respecta a las diferencias de gestión al haber varias marcas se centran en que se tienen que establecer categorías y distribuir el paquete de patrocinio entre las marcas presentes, además de garantizar la exclusividad de sector. Ello presenta cierta dificultad porque normalmente conviven los gestores de patrocinio de la competición, los gestores de patrocinio del equipo y los gestores de patrocinio del deportista, los cuales trabajan independientemente sin coordinación. El trabajo del gestor consistirá en analizar cuáles son las necesidades de la competición (evento donde debe imperar la filosofía “less is more” [sic] que permita a las marcas diferenciarse con el patrocinio. Analizará también qué empresas son las idóneas para patrocinar y la cantidad, pues si dispone de otros soportes publicitarios para comercializar, podrá aumentar la cantidad. En cuanto al tipo de marcas elegidas, dependerá del evento/ competición. Indica que lo habitual para acontecimientos grandes, cíclicos donde participan equipos nacionales o internacionales, las marcas son del mismo ámbito, marcas de primer nivel (en cuanto a imagen, prestigio, posicionamiento, notoriedad...), empresas que no dañen a la propiedad y no se dañen entre ellas, con valores de imagen positivos, que no sean polémicas, del mismo alcance que el patrocinado, cuyo fin sea ampliar el negocio en el lugar donde se celebra el patrocinio, que lleguen al mismo público y

que tenga capital suficiente para apoyar al patrocinio. A su vez, el patrocinado debe tener las siguientes características: a) perfil o estatus; b) imagen nacional o internacional; c) categorías; etc. Además, el gestor deberá conocer cuáles son sus objetivos, con el fin de poder ayudar a cada marca a su consecución. El entrevistado opina que las marcas deberían: 1) decidir patrocinar sabiendo qué otras marcas van también a hacerlo; 2) conociendo los objetivos de patrocinio de cada marca patrocinadora, ya que pueden afectarles a su propósito. Por eso tienen que pedir a los gestores que les proporcionen toda la información posible de cómo va progresando el patrocinio. Pero al mismo tiempo el gestor debería también responsabilizarse de hacerlo. Los objetivos que persiguen las marcas pueden ser similares o totalmente distintos. El entrevistado opina que si son distintos, el gestor se tendrá que esforzar para que la misma propiedad permita a todos alcanzar sus fines. Si son iguales, todo es más sencillo. No considera importante, en ese caso, que el gestor asesore a cada marca para que pongan en marcha acciones distintas. Tales objetivos pueden ser de cualquier tipo, desde querer asociarse valores de imagen, conseguir notoriedad o ventas, a obtener el conocimiento del público objetivo. El entrevistado manifiesta que el patrocinio permite a las empresas, además de mejorar su imagen de negocio, generar oportunidades empresariales y establecer relaciones comerciales. Expresa que el gestor tendría que asesorar a cada marca, especialmente a las situadas en el mismo nivel, para que la activación del patrocinio que desarrollen sea una concreta, con el fin de asegurarse que no sobresalgan sobre a las marcas situadas en categorías superiores. El problema que él encuentra es que la activación es particular y concreta de cada marca, por lo que pueden hacer lo que consideren, con la cantidad a invertir que estimen oportuna. Así pues, el gestor elaborará una propuesta de patrocinio que presente a la propiedad y explicará mediante los argumentos oportunos porque cada marca debe aceptar la categoría propuesta. Es en ese momento cuando los patrocinadores estudiarán la propuesta y la aceptarán siempre y cuando encajen en sus criterios objetivos, que en caso de no tenerlos definidos, requerirán de más argumentos y juicios de peso por parte del gestor. Todo el proceso lo negocia el gestor con cada marca de manera particular, por lo que el acuerdo de lo pactado también será individual. Hace hincapié en la idea de que cada parte se tiene que responsabilizar de desempeñar su papel, pero especialmente en la fase de ejecución, donde los patrocinadores suelen confiar su gestión a su agencia de comunicación cotidiana con la que trabajan conjuntamente (la plantilla de la empresa más la agencia). Una tendencia bastante asentada en España es que la activación se efectúe aisladamente, aunque el entrevistado piensa

que sería bueno aprovechar las sinergias, pues beneficiaría a los patrocinadores. Aporta que para ello, el gestor tendría que plantear los patrocinios conjuntos o actividades complementarias de relaciones públicas con un público específico. Es consciente que cuando hay varias marcas, el protagonismo se reparte entre ellas y no siempre equitativamente. Por eso, algunas empresas solicitan que se estudie la presencia de las otras marcas porque afectará positivamente a su imagen, notoriedad y recuerdo en el público. Todas esas marcas en un mismo evento aportan, según el entrevistado, una imagen positiva porque da sensación de evento serio respaldado por muchos anunciantes. Para finalizar su aclaración sobre las diferencias de gestión, el entrevistado indica cuáles son los factores que pueden llevar a fidelizar a las partes, porque según él, todo el proceso de gestión busca ganarse la aprobación y el compromiso de los implicados. Son: a) comunicación fluida entre patrocinador y patrocinado; b) uso completo del patrocinio por el patrocinador; b) patrocinado entrega al patrocinador diferenciación para salir de la saturación; d) proyecto exitoso; e) que las partes vean la voluntad de colaborar entre ellos; f) flexibilidad de las propuestas. Aclara que la relación en patrocinio normalmente se vincula entre patrocinador y patrocinado. No es habitual que las relaciones se den entre los patrocinadores que normalmente, cuando entran en contacto, es por algún tipo de conflicto. Entre patrocinador y patrocinado tiene que haber una relación de interés común, como si de un matrimonio se tratara, con el fin de que las dos partes crezcan y se haga efectivo aquello de “el todo es más que la suma de las partes” [sic]. Como el enfoque del patrocinio en España no es el de una plataforma donde interactúen las marcas, éstas no le dan importancia a que homónimas sean complementarias a ellas. El patrocinado sí lo hace (no concreta por qué). Respecto a las características que el entrevistado piensa que deberían tener las marcas patrocinadoras de un mismo patrocinio son: a) que no sean competencia; b) que en cada categoría de patrocinio, las marcas tengan el mismo nivel de valoración, similar dentro del mercado. Concerniente a los factores necesarios para que se dieran las relaciones entre los patrocinadores los sintetiza en todo aquello que pudiera propiciar sinergias como: a) complementarias en cuanto a producto; b) complementarias en cuanto a imagen y público; c) *co-branding* por el perfil y el espíritu de las propias marcas, reforzándose ambas. Por último, opina que las relaciones entre patrocinadores “siempre es algo positivo” [sic]. Forman parte de un patrocinio vivo donde la planificación de acciones paralelas a la unión de la marca al evento, maximiza los resultados en términos de impacto, de inversión global. Desde su punto de vista, este enfoque responde a “los Clubes de Negocio” [sic] de los

recintos multifuncionales del mercado anglosajón. Cierra diciendo que en España se es menos dado en la gestión a desarrollar una colaboración activa y a potenciar las posibles afinidades entre las marcas.

9.4. Supresión

El entrevistado, Presidente de Agencia de Marketing deportivo, fija la situación de la gestión del patrocinio deportivo en España como algo que **se reinventa de cada uno o dos años**. Valora que se **necesita de una mayor profesionalización** para materializar la inversión y nuevos formatos que permitan salir de la saturación, como se hace en Norteamérica, locomotora del patrocinio. Establece las diferencias de gestión en el hecho que se tienen que **establecer categorías, exclusividad de sector y se tenga que repartir el paquete de patrocinio entre las marcas patrocinadoras**, las cuales son elegidas en función de las **necesidades de la propuesta**, estudiando **qué características tienen** (para eventos grandes: marcas del mismo ámbito, de primer nivel, que no perjudiquen al patrocinado ni a los demás patrocinadores, con el mismo público, que no sean polémicas) y **cómo encajan con el patrocinado**, así como qué **objetivos** persigue a quién se dirige. Para ello, les presentarán una propuesta que presente al patrocinado y los motivos por los que cada marca tiene que vincularse a la categoría propuesta. Cada marca estudiará la propuesta y la elegirá si se adecua a sus **criterios objetivos** o por los argumentos que el gestor les dé. Aunque el gestor les proporcione información sobre el proyecto, las marcas tendrán que interesarse por los progresos como qué marcas han aceptado el patrocinio, con qué fines, así como porque les puede afectar. El gestor **negociará** con cada marca de **modo particular**, aunque existe información de ámbito público compartido tanto entre las marcas de la misma categoría, como de distinta. Las marcas contratarán los servicios de su **agencia cotidiana** para que les efectúen la **explotación del patrocinio**, lo que es iniciativa de cada marca. El gestor puede asesorarles de qué hacer y cuánto invertir, con el fin de tener a **todas las marcas bajo control** y que ninguna de categoría inferior sobresalga sobre las de nivel superior. Finalmente, ya ejecutado el patrocinio, se **evalúan los resultados** considerando como **variables de análisis también a las otras marcas**, porque van a **afectar**, normalmente de manera **positiva** si el **pull de marcas** cumplen las características descritas, además de **no ser competencia** y de que en cada categoría de patrocinio, las marcas tengan un **nivel de valoración similar dentro del mercado**. El entrevistado no considera que deban ser complementarias, ya que no hay intención por parte del gestor ni de patrocinadores de que se colabore entre

las marcas, ya que **no se concibe el patrocinio como una plataforma de interacción entre las marcas. Sí hay vínculo entre patrocinador y patrocinado**, el cual se considera de interés común para que el “todo sea más que la suma de las partes” [sic]. Y para ello, deberán tener: a) una **comunicación fluida**; b) el patrocinador hacer un **uso completo del paquete de patrocinio**; c) aportar **diferenciación al patrocinador**; d) sea un **proyecto exitoso**; d) que las partes perciban **voluntad de colaborar**; e) **flexibilidad** en la propuesta. El entrevistado piensa que las **relaciones entre los patrocinadores son positivas y forman parte del patrocinio vivo**. Mediante **la creación de acciones paralelas se pueden obtener resultados a nivel de investigación global**. Esto es propio de los “Clubes de Negocio” [sic] del mercado anglosajón. El entrevistado afirma que **el patrocinio permite a las empresas mejorar su imagen de negocio, generar oportunidades empresariales y establecer relaciones comerciales**.

9.5. Generalización

El entrevistado, Presidente de Agencia de Marketing deportivo, determina la situación de la gestión del patrocinio deportivo en España como algo que se reinventa cada uno o dos años, de ahí el nacimiento de nuevos formatos de patrocinio que permitan a las marcas diferenciarse de la saturación. En España, se necesita una mayor profesionalización para materializar las inversiones, siguiendo el modelo norteamericano. Considera la existencia de diferencias de gestión por la creación de categorías y la distribución del paquete de patrocinio entre las marcas presentes. El proceso que sigue el gestor es: elige las marcas según las necesidades del patrocinado y por similitud de los anunciantes con éste. Además, considera cuáles son sus objetivos y el *target group* al que se dirigen para elaborar una propuesta que se adapte a sus requerimientos. Cada marca estudiará si patrocina según cómo se adecua la propuesta a sus criterios objetivos de selección y/o por los argumentos y juicios que emplee el gestor en la venta. Para tomar esta decisión, además de para poder planificar su estrategia, las marcas deberán disponer de la máxima información sobre el patrocinado, por lo que se la tendrán que pedir al gestor, el cual deberá ir informándolas según cómo progrese. El gestor negociará con cada marca, por lo que lo acordado es confidencial, aunque hay información pública que es compartida por las marcas que están al mismo nivel (condiciones, categoría, recursos a entregar...). Las marcas contratarán a su agencia de comunicación cotidiana para la explotación del patrocinio, que se caracteriza por una iniciativa de cada marca, donde el gestor carece de todo control, pues podrá

asesorarlas para que no se perjudiquen las marcas, especialmente las situadas en categorías superiores. Ya ejecutado el patrocinio, se evalúan los resultados del patrocinio considerando a las otras marcas como variables de estudio, ya que van a influir en mayor o menor medida unas sobre otras. Si las marcas son acordes al patrocinado, no son competencia entre sí, en cada categoría cada marca tenga un nivel de valoración similar dentro del mercado, encajarán mejor como un conjunto, pero no es necesario que sean complementarias ya que no hay intención por parte del gestor, ni por parte de patrocinadores, de que éstos interactúen. En España no hay intención de desarrollar el patrocinio como una colaboración activa y de potenciar las afinidades como parte de un patrocinio vivo, que a través de acciones paralelas permitirá maximizar los resultados globalmente, como se hace en los Clubes de Negocio del mercado anglosajón.

Tabla 58: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 9.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinio se está reinventando cada uno o dos años. - Nacimiento de nuevos formatos de patrocinio: naming right. - EE.UU. mercado referente en patrocinio. - España necesita mayor profesionalidad para materializar la inversión. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor: - La información sobre las categorías y los recursos de la propuesta es pública. - Convivencia gestión en distintos niveles: competición, equipo, deportista. - Marcas interesadas en patrocinar por: 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación estructura por categorías, paquete de patrocinio, exclusividad sector. - Analiza necesidades propiedad para decidir qué y cuántas marcas abordar. - Conocer muy bien a cada marca y sus objetivos. - Facilitar a las marcas toda la información sobre el proyecto y su progreso. - Negociación del gestor con cada marca de manera particular. 1) Ámbito patrocinado. 2) Primer nivel. 3) No perjudicar propiedad. 4) No perjudicar resto de marcas. 5) No marcas polémicas. 6) Objetivo: interés comercial zona geográfica de celebración del patrocinio. 7) Coincidencia de públicos. 8) Capital suficiente. 	

	<p>- El patrocinio permite a las empresas: mejorar su imagen de negocio, generar oportunidades empresariales y establecer relaciones empresariales.</p>	<p>- Fijar objetivos según las otras marcas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcas solicitar al gestor toda la información sobre el proyecto y su progreso. - Marcas aceptarán aquella propuesta que se adecúe a sus criterios objetivos de selección. - Marcas solicitan servicios de su agencia de comunicación para explotar el patrocinio (gestión mixta: empresa +agencia). - Activación del patrocinio: particular e individual de cada marca. <p>- Marcas confiadas en el trabajo del gestor.</p> <p>- Evaluar los resultados considerando resto de marcas.</p>	<p>a) Objetivos iguales: proceso más ágil para el gestor. b) Objetivos distintos: esforzarse para que la propiedad permita su consecución.</p> <p>- Recomendable gestor asesorar de qué y la cantidad a invertir para evitar solapamientos.</p>
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<p>- Patrocinador-patrocinado: interés común.</p>	<p>“El todo es más que la suma de las partes” [sic].</p> <p>- Factores propiciadores de su relación:</p>	<p>a) Comunicación fluida. b) Uso completo paquete patrocinio: patrocinador. c) Entrega diferenciación: patrocinado. d) Proyecto exitoso. e) Voluntad de colaboración. f) Flexibilidad de las propuestas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocinadores - Patrocinio no como plataforma de interacción de las marcas. - Marcas carecen intención de colaboración. - Valoración profesional: 	<ul style="list-style-type: none"> - Factores propiciadores de su relación: - Características marcas: - Relación entre patrocinadores es positivo. - Relación entre patrocinadores parte del patrocinio vivo. - Acciones paralelas: maximiza los resultados a nivel de inversión global. - Filosofía de Clubes de Negocio. - España no proclive a esta colaboración activa y de potenciar afinidades entre las marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Complementariedad de productos. ii) Complementariedad de imagen y de públicos. iii) Co-branding: por el perfil y espíritu de las marcas, refuerzo de ambas. 1) No necesidad marcas complementarias. 2) No competencia. 3) Cada categoría: un nivel de valoración similar dentro del mercado. 4) Acordes al patrocinado.
--	---	---	--



Gráfico 43: MAPA de RELACIONES NÚMERO 9.

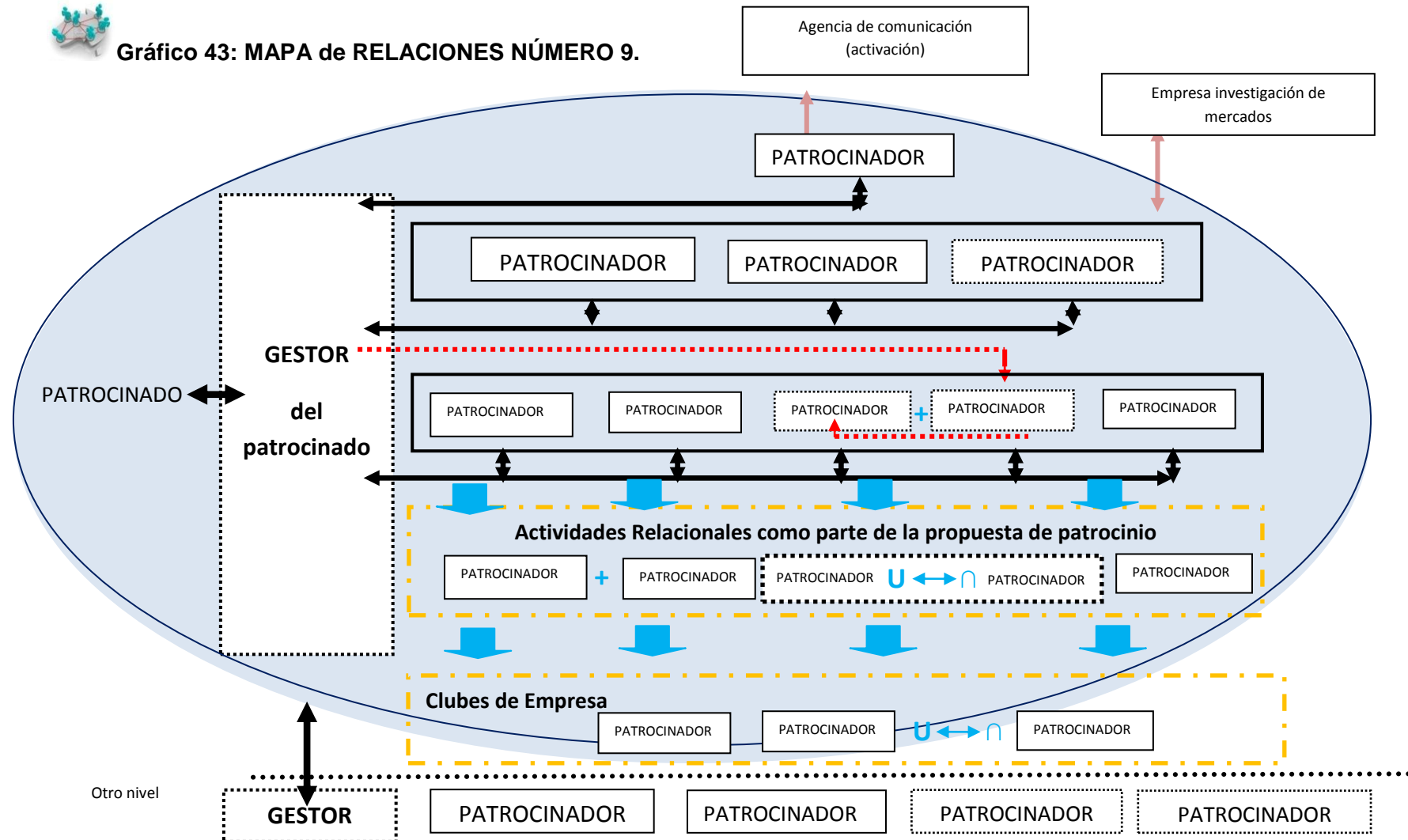


Gráfico 44: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 9.



Entrevistado 10: Asesor Consultor de Marketing Deportivo.

10.1. Por bloques.

10.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Existen 3 dimensiones: a) la relacional; b) la estratégica (empresas que les pueden interesar el patrocinio pero finalizan cuando se firma el acuerdo, que es cuando realmente empieza); c) la operativa.
- Las empresas pretenden provocar cambios: a) a nivel cognitivo; b) a nivel afectivo; c) a nivel comportamental.
- Se tiene que efectuar un análisis en base a 3 dimensiones: relacional (factores que determinan la calidad entre patrocinador y patrocinado), estratégica (integra los objetivos del programa de patrocinio en las estrategias (de las empresas y departamentos de marketing), operativa (la capacidad que se tiene para activar la relación).
- La dimensión relacional se da en España. Las expectativas del patrocinador y del patrocinado son compartidas. Se caracterizan por trabajar a largo plazo, presentan cierta flexibilidad para adaptarse al cambio.
- Aquellas empresas y patrocinados que siguen una dimensión estratégica, alinean el patrocinio con sus estrategias, determinan los objetivos del patrocinio, comparten público, presentan propuestas de patrocinio coherentes, tienen valores afines y se aportan diferenciación.
- La dimensión operativa “es la superior” [sic]. Aquellas (empresas) que la desarrollan tienen capacidad para activar el patrocinio. Se caracterizan por ser proactivas, flexibles, creativas, etc.
- Escepticismo de la efectividad del patrocinio.
- Profesionales que con el patrocinio hacen “trajes a medida” [sic].

10.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Existencia de integradores de patrocinio cuando se clasifican distintas categorías de patrocinio en un programa (no concreta qué tipo de integradores son).
- No establecida la existencia de categorías de venta.
- “Antes que marcas hay soportes y necesidades de generar recursos” [sic].
- Objetivo principal de los gestores: abastecimiento de todos los recursos necesarios para que el patrocinado se desarrolle.
- Maximización del retorno de los recursos entregados.
- Único patrocinador, no categorías.
- Categorías de colaboradores o *supporters* excluida de la exclusividad de sector.
- Inexistencia de la condición de exclusividad en ciertos niveles: confusión del público.
- Distinción si el patrocinio es de evento, de equipo y/o de deportistas.
- Relación entre los patrocinadores del evento, del equipo y de los deportistas.
- Multiplicidad de esfuerzos por parte de los gestores que se encargan del evento, de los equipos y de los deportistas.
- Gestión integral única del patrocinio en competición de carácter minoritario: el gestor tiene que tener el control absoluto sobre los distintos niveles de patrocinio establecidos entre el patrocinio de evento, de equipo y de deportista, y sobre todos los soportes susceptibles de ser cedidos a un patrocinador.
- El gestor debe escuchar al patrocinador para conocer su enfoque.
- El gestor tiene que saber adaptarse y ser flexible con las necesidades del patrocinador.
- El gestor tiene que informar a la marca de todo el proyecto y su alcance.
- El gestor tiene que regular bien la presencia de unas marcas y otras.
- El gestor tiene que ser consciente del el ámbito de representatividad del evento.
- El gestor debe definir la dimensión del evento para captar marcas.
- En los eventos más globales, hay más posibilidad de captar marcas globales, pero se tiene menor capacidad para controlar los soportes.
- “Cuanta más dependencia se tenga en un programa de patrocinio, con mayor énfasis se va a tener que gestionar el programa de la manera más efectiva” [sic].
- Cuando se habla de gestión hay que: “marcar las dimensiones de las competiciones y de los patrocinadores” [sic].
- El gestor tiene que estudiar las características que se tienen que dar: enfoque a largo plazo, una mutualidad y un uso correcto del poder, ya que afectan a la calidad de una relación.

- El gestor debe conocer cuáles son las motivaciones de los patrocinadores: las relaciones personales entre marca y evento ejercen una gran fuerza.
- El gestor tiene que saber si las marcas disponen de criterios objetivos de análisis de las propuestas de patrocinio recibidas.
- Error: empresas deciden qué patrocinar calculando el ROI del patrocinio.
- Las marcas deben analizar qué patrocinar calculando el ROI más el ROO (visibilidad, asociación de valores, etc.)
- Las marcas prefieren patrocinar solas pero dependerá del presupuesto del que dispongan para ello.
- Las marcas tienen que compartir patrocinios con otras marcas siempre y cuando éstas no las perjudiquen y haya un consenso y “reglas” [sic] de entendimiento.

10.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Las relaciones entre los patrocinadores tienen sentido en un sector muy profesionalizado, pero carecen de él en un mercado local.
- Las relaciones personales son las que empujan a acercar marcas a un evento o a marcas entre marcas.
- El deporte tiene capacidad de generar valores y asociaciones mucho más rápidamente que las marcas por sí solas: relación patrocinador-patrocinado (ejemplo el Freestyle o la America's Cup).
- Patrocinado con valores: busca marcas que los compartan.
- Patrocinadores con objetivos similares pueden entrar en conflicto si la manera de alcanzarlos es la misma. Si es distinta, no perjudicará a ninguna de las dos partes.
- La presencia de varias marcas en un mismo evento afectará a la percepción que el público tenga de ello. Puede hacerlo a nivel de imagen, de notoriedad, de recuerdo... pero no tiene por qué afectar sobre todos ellos. Por ejemplo, las marcas con iguales objetivos e iguales tipo de acciones, repercute sobre su imagen, puede provocar confusión y que se difuminen las marcas afectadas. Iguales objetivos con acciones distintas, pueden repercutir a nivel de notoriedad.
- Lo que una marca valora en patrocinio, estará totalmente relacionado con los objetivos fijados previamente.

- A nivel profesional, la existencia de relaciones entre patrocinadores tiene mucho sentido y aportará mucho valor al patrocinio. En cambio, a niveles inferiores, carece de validez.

10.2. Construcción

El entrevistado, Asesor Consultor de Marketing Deportivo, estructura el estado de la gestión del patrocinio deportivo en España hablando de 3 dimensiones a través de las cuales, las marcas gestionan el patrocinio: a) dimensión relacional; b) dimensión estratégica; c) dimensión operativa (no concreta). La dimensión relacional se da en España más que las otras dos. Las expectativas del patrocinador y del patrocinado son compartidas. Se caracterizan por trabajar a largo plazo y presentan cierta flexibilidad para adaptarse al cambio. Aquellas empresas y patrocinados que siguen una dimensión estratégica, alinean el patrocinio con sus estrategias, determinan los objetivos del patrocinio, comparten público, presentan propuestas de patrocinio coherentes, tienen valores afines y se aportan diferenciación. Mientras que la dimensión operativa “es la superior”. Aquellas que la desarrollan tienen capacidad para activar el patrocinio. Se caracterizan por ser proactivas, flexibles, creativas, etc. A su vez distingue entre 3 tipos de reacciones que buscan conseguir mediante el patrocinio: a nivel cognitivo, a nivel afectivo y a nivel comportamental. En el primer caso buscan cubrir intereses de notoriedad y de conocimiento. En el segundo buscan generar un sentimiento de sus públicos hacia la marca. Mientras que en el tercero tratan que influya el patrocinio a nivel de comportamiento de compra. En España hay mucho escepticismo con respecto a la efectividad del patrocinio por la mala gestión que se ha realizado. Ahora con la crisis económica se ha afianzado (ese sentimiento), lo que ha provocado el abandono de muchas marcas, que continúan patrocinando pero en otros ámbitos. El entrevistado indica que se ha utilizado hasta ahora –en muchos casos- un enfoque incorrecto, ya que gestionar el patrocinio es conocer bien qué se estaba patrocinando y por parte de quién. Hay límites en cada caso, ya que cada proyecto es único y requiere una gran capacidad de adaptación. Por lo que respecta a las diferencias existentes en la gestión, haya una o varias marcas también señala que hay muchas particularidades. Una realidad es que hay una mayor gestión cuando hay varias marcas como patrocinadoras. El gestor tendrá que saber que existen integradores de patrocinio cuando se clasifican distintas categorías de patrocinio en un programa (no concreta a cuáles se refiere). Lo que no

está estipulado es que cuando hay varias marcas se tienen que estructurar categorías de venta. El gestor tiene que ser consciente de que “antes que marcas, hay soportes y necesidades de generar recursos” [sic]. El fin principal de los gestores es abastecer de todos los recursos necesarios para que el patrocinado se desarrolle, además de maximizar el retorno de los recursos entregados. Cuando hay un único patrocinador, no existen categorías, pero en la actualidad es complicado que una única marca pueda sostener un acontecimiento. Retomando la gestión con varias marcas, el entrevistado opina que se tiene que entregar exclusividad de sector a los patrocinadores, pero hay categorías como la de colaboradores o *supporters* que carecen de este privilegio. Esto puede provocar cierta confusión en el público, pues estarán presentes en un mismo espacio, marcas competencia entre sí. El entrevistado explica que la gestión a desarrollar variará mucho según si el patrocinio es de evento, de equipos o de deportistas. Es cierto que en una competición donde todos ellos están presentes, se multiplican los esfuerzos de los gestores, pues cada uno se encarga de su nivel. A esto se suma que esa gestión es totalmente independiente, lo que puede llegar a generar algunos conflictos (no concreta). También cambia la gestión dependiendo del ámbito de actuación del que se trate, pues no es lo mismo realizar “una gestión integral única de patrocinio” [sic] en competiciones de carácter minoritario que en uno de mayor magnitud. En la primera, el gestor tiene un control absoluto sobre los distintos niveles de patrocinio establecidos entre el patrocinio de evento, de equipo, de deportista, y sobretodo, los soportes susceptibles de ser cedidos a un patrocinador. “El gestor tiene la obligación de escuchar al patrocinador para conocer su enfoque” [sic]. Se tiene que adaptar y ser lo más flexible posible a las necesidades del patrocinador e informarlo de todo el proyecto desde el principio, así como de sus progresos. El entrevistado considera que no es una labor fácil pero el gestor tendrá que regular bien la presencia de una marca y de otras, siendo consecuente con el ámbito de representatividad del evento. Si el gestor define bien la dimensión del evento, será más fácil la captación de marcas. Por ejemplo, si el evento es global, resultará más fácil la posibilidad de captar marcas globales, pero cuanto más grande, se pierde capacidad de control de soportes. En estos casos cobra sentido la existencia de relación entre los patrocinadores, pero carece de él en un ámbito local. El entrevistado es partidario de la idea de que “cuanta más dependencia se tenga en un programa de patrocinio, con mayor énfasis se va a tener que gestionar el programa, esto es, de la manera más efectiva” [sic]. En este caso, el gestor tendrá que estudiar las características que se tienen que dar para que afecten a la calidad de una relación: a) enfoque a largo

plazo; b) una mutualidad; c) uso correcto del poder. Normalmente, las motivaciones de los patrocinadores por patrocinar son las relaciones personales entre marca y evento, incluso, los intereses de directivos de la marca por lo patrocinado. Pero aún así, el gestor tiene que saber si las marcas tienen unos criterios objetivos de selección de las propuestas de patrocinio recibidas, porque éstos le ayudarán a conocer mejor a la marca y sus necesidades con respecto a la técnica. Aunque lo habitual es que las marcas decidan lo que van a patrocinar calculando sólo el ROI, y no complementándolo con el cálculo del ROO (visibilidad, asociación de valores...). Para cerrar su explicación en este apartado, el entrevistado indica que si una marca comparte el patrocinio con otras, éstas no le tienen que perjudicar y tiene que haber un consenso, es decir, no verbalizado, no pactado, que se da por entendido como parte del juego y unas reglas de entendimiento, funcionará. Pero para eso, tiene que estar el gestor como mediador. En cuanto a la existencia de relaciones entre los patrocinadores, el entrevistado opina que éstas son de naturaleza personal, es decir, que las relaciones personales son las que empujan a las marcas a acercarse a un evento y/o a otras marcas. El deporte, es una actividad social (vínculos entre personas) con un gran valor para las marcas. Además, permite que se desprendan valores y asociaciones mucho más rápidamente que lo pueden hacer las marcas por si solas. De ahí la unión entre patrocinador-patrocinado. Para un gestor es más fácil contar con aquel patrocinado que ya tenga unos valores asentados en el mercado y tratar de encontrar marcas que lo compartan. Puede que estas marcas tengan objetivos similares, y ello presente ciertas diferencias al gestor por los conflictos que puedan surgir en aquellas marcas afectadas. Si en cambio, desarrollan el patrocinio y las acciones de comunicación de distinta manera, no perjudicará a nadie. El entrevistado manifiesta que es una realidad que la presencia de varias marcas en un mismo evento, afectará a la percepción que el público tenga de ello (no concreta si positiva o negativamente). Puede hacerlo a nivel de imagen, de notoriedad, de recuerdo, etc. pero no tiene porque afectar sobre todos ellos. Por ejemplo, 2 marcas con iguales objetivos e igual tipo de acciones, repercutirá sobre su imagen, además de provocar confusión y que se difuminen las marcas afectadas. Si en cambio tienen los mismos objetivos y pretenden conseguirlos con acciones distintas, puede repercutir a nivel de notoriedad. El que desarrollen esas acciones de un modo u otro, dependerá de lo que valore cada marca, lo que suele estar ligado a los objetivos previamente fijados. Para concluir, el entrevistado afirma que la existencia de relaciones entre patrocinadores tiene mucho sentido a un alto nivel profesional, careciendo de valor en niveles inferiores.

10.3. Integración

El entrevistado, Asesor Consultor de Marketing Deportivo, estructura el estado del patrocinio en España en 3 dimensiones a través de las cuales clasifica cómo las empresas gestionan el patrocinio y muestran su interés en él. Éstas son: a) la dimensión relacional; b) la dimensión estratégica y la dimensión operativa. La dimensión relacional se da en España más que las otras dos. Las expectativas del patrocinador y del patrocinado son compartidas. Se caracterizan por trabajar a largo plazo y presentan cierta flexibilidad para adaptarse al cambio. Aquellas empresas y patrocinados que siguen una dimensión estratégica, alinean el patrocinio con sus estrategias, determinan los objetivos del patrocinio, comparten público, presentan propuestas de patrocinio coherentes, tienen valores afines y se aportan diferenciación. Mientras que la dimensión operativa “es la superior”. Aquellas que la desarrollan tienen capacidad para activar el patrocinio. Se caracterizan por ser proactivas, flexibles, creativas, etc. Dependerá de cada empresa el fin que busca conseguir mediante el patrocinio: a) empresas que buscan afectar a nivel cognitivo; b) empresas que buscan afectar a nivel afectivo; c) empresas que buscan afectar a nivel comportamental. Destaca que en España hay mucho escepticismo sobre la efectividad del patrocinio, lo que se ha afianzado durante la crisis económica. Esta situación ha provocado la retirada del patrocinio deportivo por parte de las marcas y la imposibilidad de que los patrocinados desempeñen su labor sin su apoyo. El entrevistado piensa que el enfoque es incorrecto porque no se tiene que desarrollar el patrocinio sin saber qué y quién se va a patrocinar. Cada proyecto es uno y único, por tanto requiere de una gran capacidad de adaptación. Por lo que respecta a las diferencias existentes en la gestión también indica que hay muchas particularidades. Cuando hay varias marcas, hay mayor gestión. Indica que no está establecido que cuando hayan varias marcas se tengan que fijar categorías de venta, aunque sea lo habitual. La existencia de integradores (no concreta cuáles) de patrocinio cuando se realiza esa estructuración de las colaboraciones, lo facilita. Para el gestor tienen que ser más importantes los soportes y necesidades de generar recursos que las propias marcas, pues el principal objetivo del gestor es abastecer de todos los recursos necesarios (se entiende al patrocinado) y maximizar su retorno. Para ello, el gestor tiene que escuchar al patrocinador, que éste le explique su enfoque y que valore - que suele estar ligado a los objetivos previamente fijados- para poder adaptarse del

modo más flexible posible. A su vez, el gestor tendrá que informar al patrocinador del proyecto y de su evolución. Tendrá que entregar exclusividad de sector, aunque en ciertas categorías como los colaboradores o *supporters* que no se cumple, lo que puede provocar confusión de cara al público. Esa gestión va a estar condicionada entre otros factores por: a) grado de dependencia del programa de patrocinio (a mayor dependencia, con más énfasis y de manera más efectiva se va a tener que gestionar); b) ámbito de actuación (patrocinio de competición, patrocinio de equipo, patrocinio de deportista); c) ámbito de representatividad del evento (dimensión del patrocinado que sea igual a la dimensión de las marcas patrocinadoras); d) motivaciones de los patrocinadores (de carácter personal). Para cerrar su explicación, expresa que el sentimiento de las marcas es desarrollar patrocinios a nivel individual, pero por falta de presupuesto, tienen que compartirlo. Siempre y cuando haya respeto, funcionará. En cuanto a la pregunta si debe haber relaciones entre los patrocinadores, considera que a nivel profesional tiene mucho sentido y aportarían valor a la propuesta, pero carecen de él a nivel minoritario. El gestor tendrá que estudiar las características que se tienen que dar para que afecten a la calidad de estos vínculos: a) enfoque a largo plazo; b) una mutualidad; c) uso incorrecto del poder. Apunta que las relaciones entre patrocinador-patrocinado y entre patrocinadores suelen ser personales. Al producirse en el campo del deporte, las marcas pueden asociarse muy rápidamente los valores que se desprenden del evento patrocinado. Estas relaciones pueden verse enturbiadas dependiendo de cuáles son los objetivos que persigan las marcas. Si tienen los mismos objetivos, lo lógico sería que desarrollaran acciones de comunicación distintas para que no les afectara esta “intromisión” [sic] a nivel de imagen, pero sí lo hará a nivel de notoriedad. La presencia de varias marcas va a afectar, de cara al público, a nivel de imagen, notoriedad, recuerdo, etc. por lo que tendría que ser considerado tanto por patrocinadores, como por el gestor, como por el patrocinado. Para concluir, hace hincapié en la idea que las relaciones entre las marcas patrocinadoras tienen mucho sentido a un nivel profesional.

10.4. Supresión

El entrevistado, Asesor Consultor de Marketing Deportivo, dibuja el estado de la gestión del patrocinio en España explicando que existen diferentes tipos de empresas patrocinadoras según el **fin** que persigan: a) **cognitivo**; b) **afectivo**; c) **comportamental**. A su vez explica que explotan el patrocinio desde **3 dimensiones**:

a) **relacional**; b) **estratégica**; c) **operativa**. Señala que en España hay un alto índice de **escepticismo por la efectividad del patrocinio**, lo que se ha acrecentado con la **crisis económica** donde se ha **reducido presupuesto** para el patrocinio peligrando la existencia de algunos patrocinados. En cuanto a la diferencia de gestión, aprecia que cuando hay una marca todo es más sencillo, pues para empezar no se crean categorías. En cambio, cuando hay varias, aumenta el tipo de gestión a realizarse. Aunque no está establecido que haya una **estructura de categorías de ventas**, es lo habitual. Hay integradores de patrocinio cuando se define esa estructura de categorías. Pero **lo importante** no son tanto las marcas, sino **los soportes y las necesidades de generar recursos**, pues el principal objetivo de un gestor es abastecer de todos los recursos necesarios (**al patrocinado**) y **maximizar su retorno (al patrocinador)**. Otra función importante del gestor es **escuchar al patrocinador**, el cual debe explicarle su enfoque y qué valora adaptándose de manera flexible a las necesidades del patrocinador. Todo va a condicionar la manera de trabajar del gestor, pero especialmente: 1) **grado de dependencia del programa de patrocinio**; 2) **ámbito de actuación** (patrocinio de competición, patrocinio de equipo, patrocinio deportista); 3) **ámbito de representatividad del evento**; 4) **motivaciones de los patrocinadores** (de carácter personal). Por lo que respecta a la existencia de relaciones y a las variables que las pueden propiciar, el entrevistado asevera que existirán **relaciones entre los patrocinadores**, cuando se hable de **nivel profesional**, no teniendo validez a nivel inferior. Aclara que en el sector, cuando se habla de **relación** en patrocinio nos referimos tanto a las que surgen **entre patrocinador-patrocinado**, como a las que pueden surgir patrocinador-patrocinador. En ocasiones estas relaciones pueden entrar en **conflicto**, especialmente si los patrocinadores persiguen los **mismos objetivos y desarrollan iguales o similares acciones de comunicación**, pues **afectará a su nivel de imagen, difuminará su efecto**, incluso el público puede llegar a confundirlos. En cambio si los **fines son los mismos, pero las acciones son distintas, repercutirá sólo a nivel de notoriedad**. El gestor debe tener presente que la presencia de varias marcas en un mismo patrocinado, siempre afecta, bien a nivel de imagen, bien a nivel de notoriedad, bien a nivel de recuerdo (no concreta cómo). Respecto a las **variables** que afectarán a la calidad de las **relaciones** indica las siguientes: **enfoque a largo plazo, mutualidad y uso correcto del poder**. Para concluir, hace hincapié en la idea que las relaciones entre las marcas patrocinadoras tienen mucho sentido a un nivel profesional.

10.5. Generalización

En entrevistado, Asesor Consultor de Marketing Deportivo, dibuja el estado de la gestión del patrocinio en España indicando que se dan distintos tipos de patrocinadores según los intereses: a) interés cognitivo; b) interés afectivo; c) interés comportamental; y según las dimensiones desarrolladas: a) dimensión relacional; 2) dimensión estratégica; 3) dimensión operativa. Convive un gran escepticismo por la efectividad del patrocinio, afianzando dicho sentimiento con la crisis económica que ha causado una reducción de la inversión en el patrocinio del deporte y ha puesto en peligro la existencia de patrocinados.

Tabla 59: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 10.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes clases de patrocinadores: - según sus intereses: - según su estrategia: - Mercado escéptico de la efectividad del patrocinio. - Crisis económica: afianza escepticismo, decrece la inversión, peligran patrocinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intereses cognitivos. - Intereses afectivos. - Intereses comportamentales. - Dimensión relacional. - Dimensión estratégica. - Dimensión operacional. 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1 marca: Varias marcas: - Principales tareas del gestor: 	<ul style="list-style-type: none"> - No categorías. - Mayor gestión. - No establecida la estructuración de categorías de ventas. - Existencia de integradores de patrocinio cuando se estructura una propuesta en categoría de venta. - Mayor interés los soportes y las necesidades de generar recursos que las marcas. - Objetivo: abastecer de todos los recursos necesarios, maximizar su retorno. - Escuchar al patrocinador. - Patrocinador explique su enfoque y qué valora. - Adaptación y flexibilidad del gestor. - Comunicación continua para informar sobre el proyecto y sus progresos. - Entrega exclusividad de sector, excepto 	

		<p>categorías colaboradores o proveedores. - Condicionantes:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de dependencia del programa de patrocinio. - Ámbito de actuación: patrocinio de competición, patrocinio de equipo, patrocinio de deportista. - Ámbito de representatividad del evento: dimensión patrocinado=dimensión patrocinador. - Motivaciones de los patrocinadores: personales.
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones entre las marcas patrocinadoras: válido a nivel profesional. - Relaciones entre las marcas: sin sentido a nivel minoritario. - Relaciones personales entre patrocinador y patrocinado y entre patrocinadores. - Relaciones en conflicto según los objetivos de los patrocinadores: - Presencia de varias marcas influirá en la percepción del público a nivel de imagen, de notoriedad y de recuerdo. - Variables propiciadores de las relaciones: 	<ul style="list-style-type: none"> a) Iguales objetivos: misma actuación marcas= conflicto afecta a nivel de imagen. b) Distintos objetivos: actuación marcas= no conflicto afecta a nivel de notoriedad. 1) Enfoque a largo plazo. 2) Mutualidad. 3) Uso incorrecto del poder. 	



Gráfico 45: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 10.

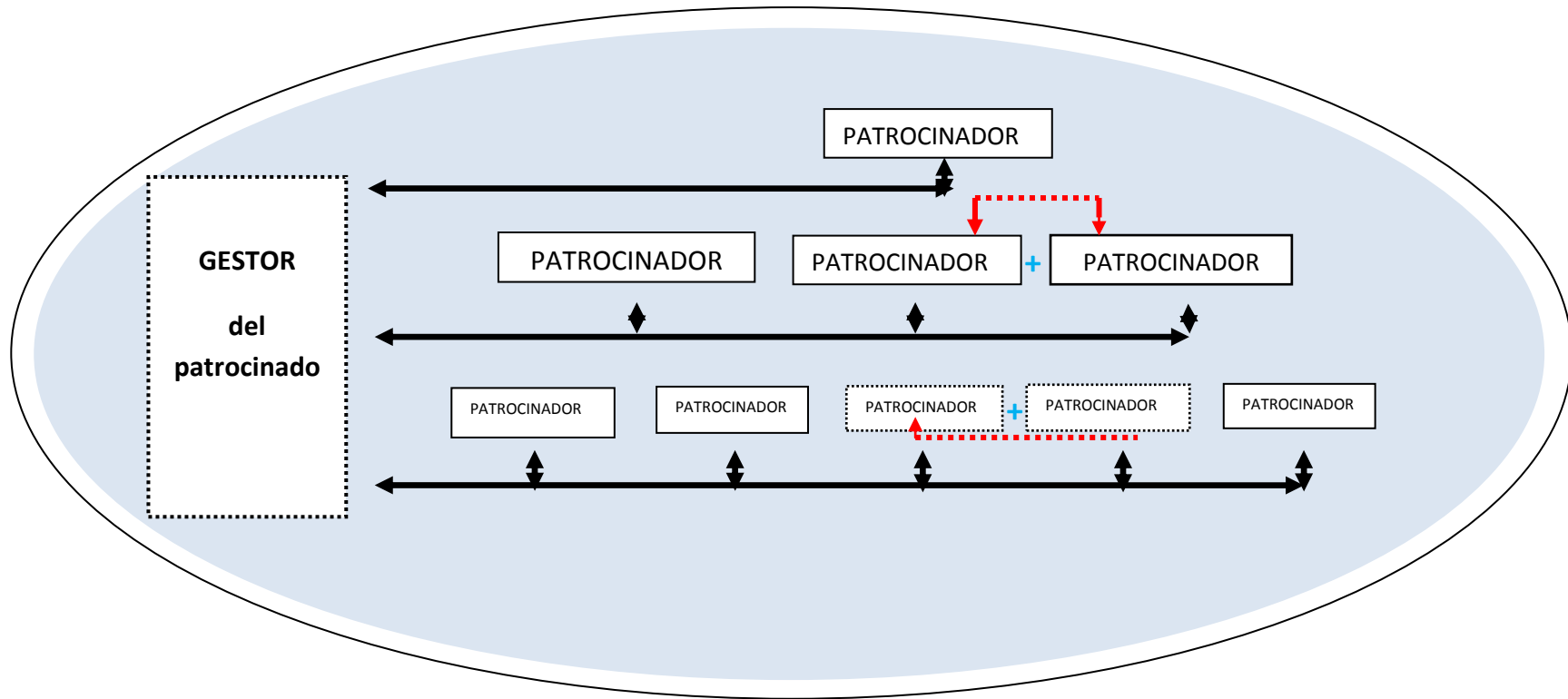
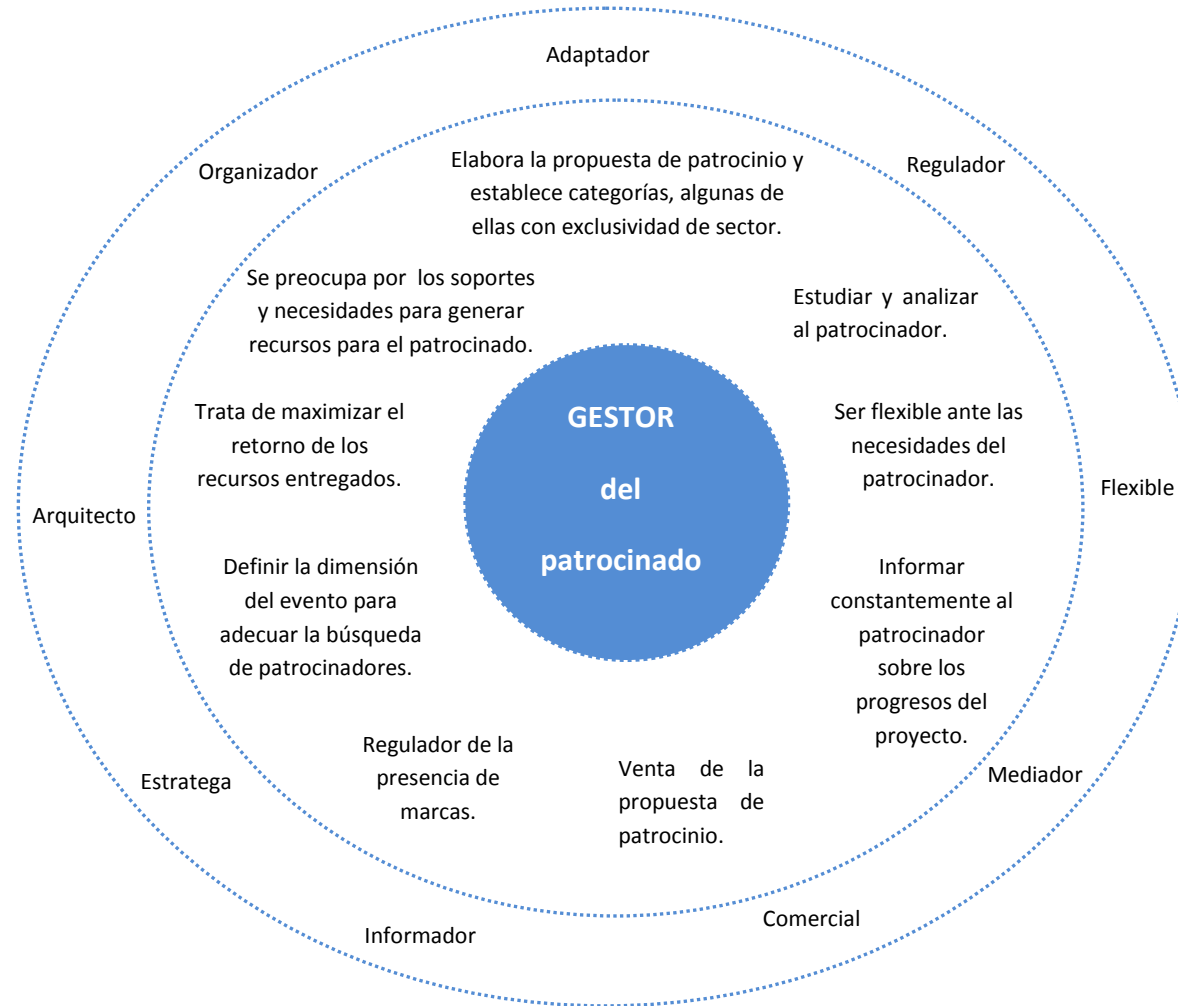


Gráfico 46: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 10.



Entrevistado 11: *Communication Manager* de Agencia de Patrocinio Deportivo.

11.1. Por bloques.

11.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Profesionalización a la fuerza por la crisis económica.
- En momentos de abundancia se patrocina sin lógica, poco racionalmente y mal gestionado. Se carecía de un “*know how*” [sic].
- Se precisa cada vez más de profesionales que orienten tanto a empresas, como a patrocinadores.
- Convive una gestión nada profesional con una profesional. Los grandes patrocinadores españoles marcan el camino a nivel europeo y mundial con respecto a la gestión.
- Son pocas las organizaciones deportivas con estructura para generar ingresos. Son las demandas por las empresas que buscan rentabilizar sus presupuestos.
- Con la abundancia económica, se han generado muchos intereses que han conducido a provocar la pérdida de confianza por parte de las marcas hacia el patrocinio, ya que si se invertían 3€, sólo llegaba medio euro al patrocinado.
- Y termina, “en periodos de crisis como el actual, cada vez intervienen más agentes profesionales” [sic].
- Y referido a la inversión y su gestión “cada céntimo se mira, se estudia, por la escasez” [sic].

11.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- “Cambia en cuanto al trabajo a realizar” [sic]. Lo califica de mayor dificultad por tener que tener en cuenta a varias marcas.
- En ocasiones, cuando hay varias marcas, algunas de ellas fijan sus objetivos de patrocinio considerando la presencia de las otras.

- La tendencia no es de sentirse compañeras, si no de sentir recelo entre ellas, pues su interés es estar solas, pero no pueden por presupuesto, en la mayoría de casos.
- Cuando el patrocinio es promovido por un promotor, se establecen “niveles” [sic] entre las marcas presentes (se refiere a las categorías). Al patrocinador principal se le entrega “la notoriedad y el ROI, mientras que los demás buscan más afinidad con el público o con los deportistas” [sic].
- Las marcas que están en niveles inferiores (se refiere a las categorías inferiores del mismo programa de patrocinio), “es una forma de estar presentes o generar marketing cruzado” [sic].
- Los patrocinadores tienen que fijar los objetivos siendo coherentes con lo que patrocinan y el nivel que ocupan. Y si tienen en cuenta los fines de otras marcas, puede influirles en su propósito.
- Es el gestor el que se tiene que encargar de considerar cuáles son los objetivos de cada marca, “si no, el evento/actividad patrocinada fracasa” [sic].
- Para ello debe realizar un histórico o estudio previo de cada marca, para a partir de ahí, poder asesorar a cada una de lo más pertinente.
- El gestor tendría que informar a las marcas patrocinadoras de cuáles son sus objetivos y acciones que van a activar para su consecución “ya que dentro del plan de ejecución del evento hay un programa a ejecutar y éste tiene una finalidad” [sic].
- El programa de ejecución “es el alma del evento y esa es la razón por la que la marca entra en el patrocinio” [sic].
- Facilita mucho la labor del gestor que las marcas participantes en el mismo evento, persigan los mismos objetivos, “siempre y cuando sean coherentes con su presupuesto” [sic].
- Si las marcas patrocinadoras persiguieran objetivos distintos, podrían entrar en conflicto, “si la gestión por parte del gestor no se hace bien” [sic]. Es decir, el gestor debe responsabilizarse de realizar “una buena venta de patrocinio, indicando a cada marca cuál es su target, medios que lo van a cubrir y el objetivo final del evento” [sic].
- Cuando hay varias marcas en un mismo evento sirven de reclamo para otras que buscan asociarse a aquellas para “hacerse grandes” o porque “son complementarias” [sic].

- Otras aceptan estar con otras marcas por no tener que acarrear todos los costes.
- Pero tanto a las marcas, al gestor, como al patrocinado, les interesa que las marcas sean complementarias en cuanto a productos y a target para que si quieren, surjan sinergias entre ellas en un futuro.
- Es responsabilidad del gestor el encontrar marcas complementarias y que tengan objetivos complementarios.
- No es habitual que sean las marcas las que tomen la iniciativa de buscar un evento donde haya otras marcas, a no ser que tengan pocos recursos, sean nuevas en el mercado y traten de aprovechar las sinergias que surjan al compartir.
- El gestor tiene que informar a los ya patrocinadores, sobre qué marcas van a compartir espacio en la misma competición, en la medida que va consiguiendo los síes.
- La clave para el gestor es cerrar el “*main sponsor*” [sic] desde el principio, y ése será el que marcará argumentos de venta para las otras marcas.
- El gestor plantea una estructura por marcas en forma de pirámide, donde se dividen las marcas por niveles (se refiere a categorías). Para hacerlo, “las fórmulas creativas son la clave” [sic].
- Un gestor “no debe plantear el patrocinio como una manera de conseguir recursos y cuantas más mejor” [sic].
- El contenido del contrato es particular para cada marca.
- En caso de que se negociara un copatrocinio, las dos marcas tendrían las mismas condiciones en el contrato.
- Si se han negociado acciones de comunicación conjuntas para activar el patrocinio, se tendría que reflejar en los contratos de las marcas implicadas para evitar “problemas legales desde el principio” [sic].
- No siempre que una marca decide patrocinar, encomienda la labor a una agencia, al menos de comunicación y actúa sola.
- Sería recomendable, especialmente por los riesgos al estar con otras marcas, compartir espacio, desarrollar acciones de activación.

- La presencia de otras marcas no conduce a que una marca solicite los servicios de una agencia.
- Las marcas más previsoras y conscientes, por su falta de *know how*, solicitan los servicios de agencia especializadas.
- Muchas son las empresas que han interiorizado que deben activarlo.
- Los patrocinadores suelen activar el patrocinio por si solos.
- Aquellos patrocinadores que lo desarrollan conjuntamente, lo hacen para compartir costes, esto es “por cuestiones económicas” o “por cuestiones estratégicas buscando aliados que hagan un conglomerado que les refuerce” [sic].
- Aquellas marcas que activan conjuntamente, lo hacen con marcas complementarias y objetivos complementarios.
- Aun habiendo varias marcas en el proceso de evaluación, cada marca analiza o encarga evaluaciones donde se analiza su patrocinio sin considerar la presencia de otras marcas.
- Los gestores y las marcas saben que la presencia de varias marcas como patrocinadoras afectaran sobre su imagen, notoriedad y nivel de recuerdo de los asistentes (no indica si positiva o negativamente).
- “Cuanto más espacio tengas, mejor, más notoriedad, GRP’s,...” [sic].
- El hecho de que haya varias marcas influirá en la percepción de los consumidores según la campaña que éstas hagan, así como el propio evento”.

11.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Complementariedad en cuanto a producto y objetivos y exclusividad de sector son necesarias para que las marcas puedan compartir espacio en un mismo patrocinio.
- Debe establecerse relación entre los patrocinadores y muchas veces los eventos se organizan para ello.
- El patrocinio se convierte en una manera de desarrollar *business to business*.
- Con el patrocinio, las marcas hacen CRM.

- Para que surjan o se den estas relaciones entre las marcas, se tiene que dar un espacio físico común y voluntad de hacer *networking*.
- A los gestores les interesa desarrollar estas relaciones, pero no es lo habitual.
- Valora la gestión del patrocinio como una alianza de marca o *cobranding*.
- Debe enfocarse la gestión del patrocinio como una alianza o *cobranding* de manera proactiva y adelantándose a lo que necesitan las marcas.
- La creación de acciones paralelas al patrocinio que se incluyen como contraprestaciones, o no, se han convertido en una manera creativa de generar negocio, de entregar a las marcas algo distinto, y de crear eventos donde las marcas pueden interactuar, si les interesa.

11.2. Construcción

El entrevistado, *Communication Manager* de Agencia de Patrocinio Deportivo, afirma que con la crisis económica actual, el mercado del patrocinio va a cambiar, reduciéndose los presupuestos en comunicación y apostándose por una mayor profesionalización, especialmente por parte del patrocinado. Y aboga por la existencia de mayor *know how* en patrocinio y su gestión por parte de las marcas. Esta situación conducirá a que las marcas inviertan de manera más racional y lógica. Reitera que más que nunca se necesita de profesionales que asesoren tanto a marcas como a patrocinados para que se desarrolle un patrocinio eficaz. Hace hincapié en la idea de que son pocas las entidades deportivas que disponen de una estructura que permita generar ingresos con el patrocinio, de ahí que sean, por tanto, escasas las que capitalizan los mejores presupuestos. Vaticina que la falta de recursos económicos conducirá a un mapa más transparente de la gestión del patrocinio, puesto que según el entrevistado, han habido muchos “intereses creados” [sic], esto es, que de la verdadera cantidad invertida por una marca, una pequeña cantidad llega al patrocinado, quedando gran parte de ésta en intermediarios. Y finaliza su reflexión diciendo que la crisis ha conducido a que las partes estudien cada céntimo de euro invertido.

Desde su experiencia, la gestión varía principalmente en la cantidad de trabajo y el aumento de dificultad que tiene el gestor. Considera que la existencia de diferencias de gestión variará mucho en cada caso ya que cada situación es diferente. Pero analizándolo desde una perspectiva global, piensa que en la fase de

fijación de objetivos, algunas marcas los establecen pensando en qué otras firmas van a estar en el mismo evento, puesto que pueden influir en sus propósitos, pero no es muy común. Es más una tarea del gestor o promotor que informa o debe hacerlo, de qué marcas van a estar presentes en el evento y cuáles van a ser los fines y la activación que van a desarrollar. Por eso, es parte del proceso el realizar un estudio previo del histórico de la marca. Es una parte clave para el gestor, siempre y cuando la marca analizada quiera continuar con un patrocinio coherente con lo desarrollado hasta el momento. La tendencia general es el recelo entre las marcas, surgiendo miedos y suspicacias, por lo que no suele haber mucha transparencia de información por parte de las marcas, las cuales preferirán trabajar solas. Saben que no pueden por temas de presupuesto, por lo que demandan una gestión por parte del gestor o promotor de manera particular e individualizada, como si estuviesen solas. Lo habitual es que el gestor /promotor establezca distintos niveles de explotación donde la clave está en la creatividad que aplique en su estructura. El gestor/ promotor debe conseguir al *main sponsor* al que se le entrega la mayor notoriedad y ROI posible, el cual le va a servir de reclamo para las otras firmas. En la fase de selección por parte de las marcas y de fijación de objetivos, el entrevistado asevera con rotundidad que las marcas que van a patrocinar tendrían que fijar los objetivos siendo coherentes con respecto a lo que van a patrocinar y al nivel de inversión que van a destinar. Desde la perspectiva del gestor, el hecho que las marcas patrocinadoras persigan iguales o similares objetivos le facilitará mucho la labor (no indica por qué). En cambio, cuando los objetivos son diferentes entre las marcas, podrían provocar conflictos entre ellas si el gestor/ promotor, no hace bien su trabajo (no concreta a qué tipo de conflicto se refiere, así como tampoco en qué consistiría su labor). Toda la responsabilidad recae en el gestor, el cual tendrá que actuar como un director de orquesta, indicando a cada marca qué público va a poder impactar, qué medios lo van a cubrir y cuál es la finalidad del evento. Dentro de esta gran pregunta de las diferencias, también las establece en la selección, en la ejecución, en el acuerdo y en la evaluación. Con respecto a la segunda, el profesional da un gran valor al programa de ejecución que el gestor/ promotor desarrollará para cada marca, catalogándolo como “el alma del evento y la razón principal por la que las marcas entran a patrocinar” [sic]. Otros motivos que conducen a las empresas a patrocinar son: la presencia de marcas que sirven de reclamo, pues buscan asociarse para “hacerse grandes” [sic] (no concreta, pero se entiende que se trata de marcas con un nivel de notoriedad e imagen superiores al propio). O bien son complementarias, o simplemente les interesa que haya otras firmas para compartir el coste del patrocinio.

Hasta el momento, considera que lo habitual no ha sido que una marca busque un evento con esos criterios, si no que sea el gestor el que se encargue de encontrar marcas complementarias y/o que tengan objetivos complementarios, lo que beneficiará a todos (gestor, marcas y patrocinado). Lo que no considera habitual es que una marca decida patrocinar buscando asociarse a otras firmas, a no ser que sea una marca con pocos recursos económicos, sea nueva en el mercado y/o trate de aprovechar las sinergias que surjan con otras firmas. El gestor en la medida que va consiguiendo confirmaciones, tiene que informar a cada marca sobre qué empresas van a compartir el mismo evento/ actividad y se tiene que responsabilizar de entregar a cada firma lo pactado. Y en este punto, hay marcas que trabajan el patrocinio con agencias y otras que no, pero el hecho de hacerlo no es debido a si hay una sola o varias marcas. Sólo las firmas más conscientes, por falta de *know how* solicitan los servicios de agencias especializadas. El entrevistado considera que hay que tener cuidado con los acuerdos. De la mano de un abogado se realiza un acuerdo particular para cada marca participante, afín a lo negociado hasta el momento. En caso de que se negociara un copatrocinio, las dos partes conocerían los derechos y obligaciones del acuerdo, es decir, que sólo en ese caso, los anunciantes implicados son concedores de los aspectos que el gestor les entregará. Y profundiza que si se acuerdan acciones de comunicación conjuntas para activar el patrocinio, piensa que el contrato tendría que recogerlo para evitar posibles malentendidos. Opina que son muchas las compañías que han interiorizado que deben activar el patrocinio –operación que la hacen de manera individual- concreta. Pocas son las marcas que activan conjuntamente el patrocinio, pues cuando lo hacen, reproduciendo sus palabras literalmente: “es por cuestiones económicas, compartir costes, o por cuestiones estratégicas, buscando aliados que les permitan crear un conglomerado que les refuerce” [sic]. Se trata de marcas complementarias o con objetivos complementarios. Por lo que respecta a la evaluación, el entrevistado no aprecia distinción alguna, pues una compañía decide valorar los resultados conseguidos con el patrocinio analizando su actuación aisladamente, aun sabiendo tanto gestor como marca que la presencia de otras firmas les afectará a nivel de imagen, notoriedad y a nivel de recuerdo de los asistentes (no indica si positiva o negativamente), aunque se apremie a indicar que puede cambiar según la campaña que estas marcas hagan, así como el propio evento. Cuando se le pregunta por la existencia de relaciones y las características que deben tener las marcas que están en un mismo patrocinio, responde que las marcas no prestan atención a qué características deben tener las otras patrocinadoras, pero el gestor sí, siendo la

complementariedad de objetivos, producto y público, así como la exclusividad de sector las tres características clave. Su experiencia le lleva a afirmar que no es común encontrar relaciones entre las marcas patrocinadoras, pues suele ser un plus que entrega el promotor o gestor profesional a éstas. Él es gran defensor de que se entablen. De hecho, piensa que muchos eventos se organizan con ese propósito, siendo el patrocinio la herramienta de comunicación puente para desarrollar acciones “b to b”. Y aclara: “con el patrocinio, las marcas hacen CRM” [sic]. Y puntualiza, que para que se den este tipo de relaciones entre las marcas patrocinadoras, es necesario que haya un espacio físico común y voluntad de querer hacer *networking* por parte de todos. Pero esta situación interesa especialmente que se dé al gestor, que tiene que iniciar este tipo de relaciones para generar un alto nivel de satisfacción entre los patrocinadores. Tanto es así que, el entrevistado se muestra gran entusiasta y fan de la idea, asemejando este tipo de gestión como si fuese una alianza de marca. Por ello, aboga por un enfoque proactivo por parte del gestor, adelantándose a las necesidades y requerimientos de las marcas.

11.3. Integración

El entrevistado, *Communication Manager* de Agencia de Patrocinio Deportivo, piensa que la gestión del patrocinio actual está en proceso de cambio debido a la crisis económica. Indica que sí hay diferencias en la gestión de haber una, a cuando hay varias marcas, especialmente en cuanto a dificultad y más trabajo. Concreta cómo debería realizarse esta gestión al haber varias marcas y distingue la labor según: a) fijen objetivos; b) se estudie por parte de cada marca qué patrocinar; c) se firme el acuerdo; d) se ejecute lo pactado; e) se evalúen los resultados. Las marcas deben fijar objetivos considerando qué otras marcas van a estar, pero no suelen decidirse a qué patrocinar por ellas, si no que es el gestor quién trata de conseguir marcas complementarias para que compartan el mismo evento/ actividad. Y las tiene que asesorar en función de sus objetivos, la categoría que ocupe y el presupuesto. En el acuerdo, el gestor tendrá que plasmar los derechos y obligaciones acordados para cada marca según las necesidades negociadas. Por lo que respecta a la ejecución, un plan de ejecución es la clave para las marcas, las que están más concienciadas y saben que carecen de *know how*, contratan los servicios de agencias especializadas. En la evaluación no se suelen considerar a las otras marcas como variables de análisis, sólo a la firma que contrata el informe de estudio. Por lo que respecta a las características que deben tener las marcas presentes en un mismo evento, el profesional considera 3: complementariedad en cuanto a objetivos,

público, producto y exclusividad de sector. En cuanto a si existe o no relación entre los patrocinadores, lo habitual es que no se tengan. Si se organizan encuentros en espacios comunes, se pueden generar, lo que puede beneficiar a las partes. En este caso, la gestión del patrocinio entre marcas como si de una relación de *partnership* se tratara es la clave. En opinión del entrevistado, los esfuerzos del gestor deben dirigirse a crear plataformas alternativas donde los patrocinadores puedan establecer relaciones y aprovechar sinergias en un futuro.

11.4. Supresión

El entrevistado, *Communication Manager* de Agencia de Patrocinio Deportivo, piensa que la gestión del patrocinio en España sufrirá muchos cambios debido a la crisis económica, ya que los **patrocinadores racionalizarán más su inversión y buscarán la mayor rentabilidad posible** y demandarán que los patrocinados desarrollen el *know how* para hacerlo. Según su parecer, esto debe desencadenar en un **aumento de profesionales** que asesoren tanto al patrocinador como al patrocinado. Por lo que respecta a cómo se distingue la gestión habiendo una o varias marcas, el entrevistado piensa que sí hay diferenciación, especialmente en la cantidad de trabajo a realizar y en el aumento de dificultad. Cuando hay varias marcas, el gestor tiene que establecer creativamente una **pirámide de categorías** donde se establecen **marcas complementarias en cuanto a objetivos, productos, público y con exclusividad de sector**, con alguna **firma más notoria** que sirva de gancho para obtener el resto. En cuanto al acuerdo, el entrevistado indica que el gestor de la mano de juristas tiene que elaborar un **contrato particular** para cada marca. Ya en la ejecución del patrocinio, el gestor tendrá que presentar un **plan de ejecución** lo suficientemente **atractivo** para que la marca se interese, ya que en su opinión, es el anzuelo que conduce a una marca llegar a patrocinar o no. En esta fase, el **gestor** no activa el patrocinio con la marca, sí la puede **asesorar** para que lo haga aisladamente o junto a otros patrocinadores, aunque suelen hacerlo solos por los **recelos** que surgen. Ya en la última fase de **evaluación**, el gestor tendría que facilitar información de la marca con respecto al resto, pero sólo se presenta la evaluación para **cada marca independientemente**. Para el entrevistado, no es habitual la existencia de relaciones entre los patrocinadores durante el patrocinio, pero indica que sí se **promueven actividades o programas de relaciones que pueden surgir en un futuro a través de ese patrocinio**. En este marco, el patrocinio tiene que plantearse como una **alianza de marca o *cobranding*** con un

enfoque proactivo del gestor hacia las necesidades y requerimientos de cada marca patrocinadora.

11.5. Generalización

El entrevistado, *Communication Manager* de Agencia de Patrocinio Deportivo, expone la situación de cambio de la gestión del patrocinio en España debido a la crisis económica: racionalización de la inversión por parte del patrocinador, mayor profesionalización por parte de los patrocinados que poco a poco adquieren una estructura que les permite ser más competitivos con las exigencias del patrocinador. Por lo que respecta a la diferenciación de la gestión del patrocinio sí presenta distinciones en cuanto a carga de trabajo y aumento de la dificultad. El gestor tiene que realizar una pirámide de niveles creativamente donde entregue a cada marca lo pactado, basándose en sus objetivos, nivel adquirido/ ocupado e inversión realizada. El grupo de marcas patrocinadoras tienen que ser complementarias y tendrán exclusividad de sector. Un buen plan de ejecución será la base para que las marcas se decidan a patrocinar y se cerrará con un acuerdo que recoja lo negociado para cada marca a nivel particular. En cuanto a la activación, el gestor podrá asesorar a las marcas, incluso promover una explotación conjunta, pero dependerá de cada firma el hacerlo sola o junto a otra compañía. Al analizar el patrocinio, el gestor tendrá que presentar un informe de resultados a cada marca, y suele hacerlo de manera individual para cada una de ellas. En este marco, no es habitual que existan relaciones entre las marcas durante el patrocinio, pero la diferenciación de futuro estará en proponer programas de relación que las promueva. De ahí que el patrocinio se tenga que plantear como una alianza de marca o *cobranding* con un enfoque proactivo por parte del gestor hacia las marcas patrocinadoras.

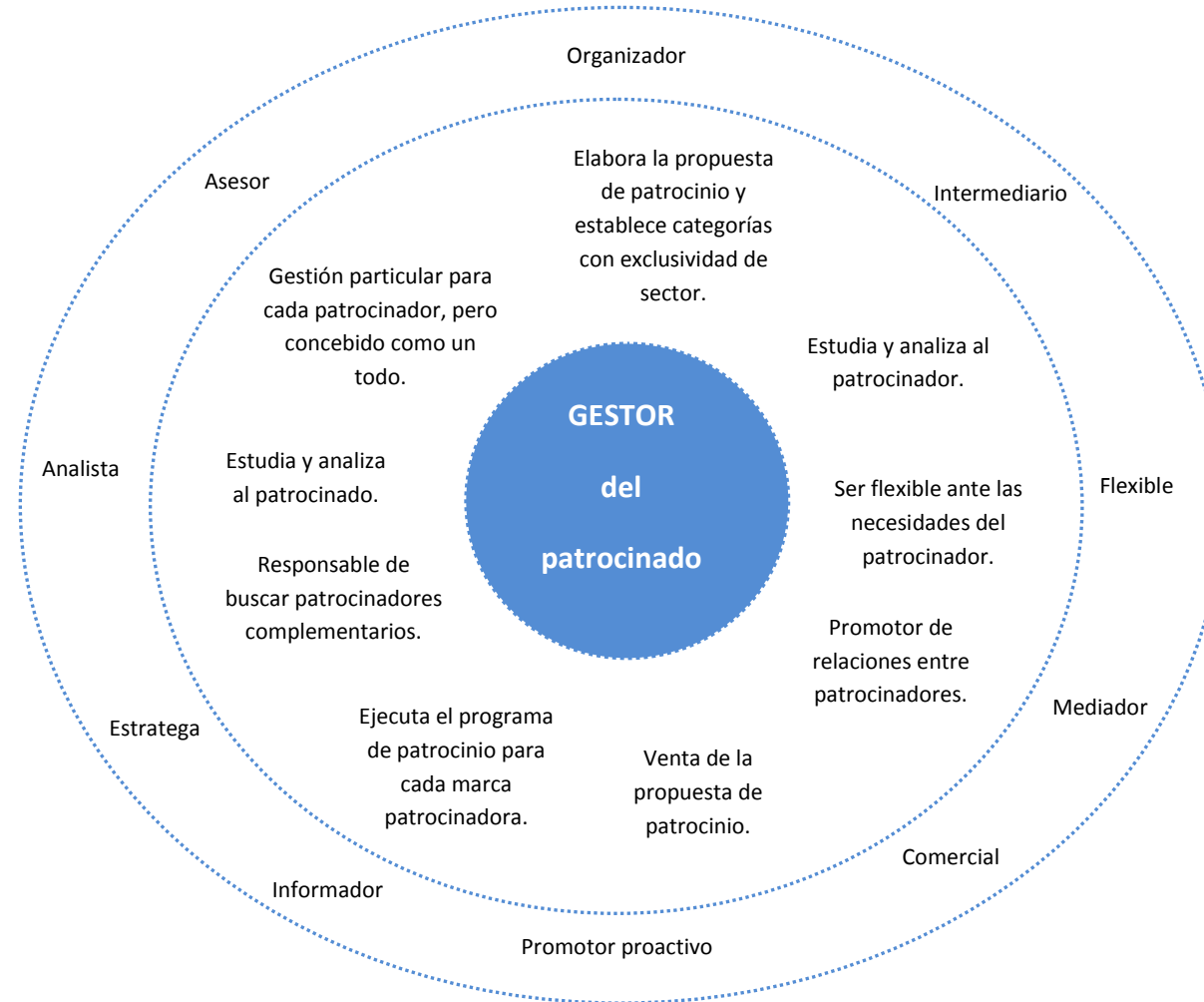
Tabla 60: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 11.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<p>- Crisis económica:</p>	<p>a) Merma presupuestos comunicación. b) Demanda de mayor profesionalismo. c) Aumento exigencias por parte de empresas patrocinadoras. d) Empresas más preparadas: know how patrocinio. e) Pocos patrocinados con estructura para rentabilizar el patrocinio de las marcas. f) Aumento de la demanda de profesionales/ asesores tanto para patrocinador como para patrocinado.</p>	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>- Varias marcas: más trabajo, más complicación para el gestor. - El gestor tiene que:</p> <p>- Marcas según sus objetivos:</p>	<p>- Establecer pirámide de categorías o niveles de explotación de manera creativa. - Tratar de vender la categoría principal (con la mayor notoriedad y el ROI). - Seleccionar marcas:</p> <p>- Estudio histórico marcas: entregar sus necesidades según sus objetivos y su presupuesto. - Comunicación continua con las firmas sobre el progreso del proyecto:</p> <p>- Asesoramiento a cada marca en función del objetivo, la categoría adquirida y el presupuesto a invertir.</p> <p>a) Distintos objetivos entre ellas: dificulta labor del gestor, pueden</p>	<p>a) Complementarias: objetivos. b) Exclusividad de sector. c) Alguna o algunas marca/s atractiva/s.</p> <p>- Informar a las marcas de los fines del resto, las actividades a desarrollar y del público objetivo.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo: - Ejecución: - Evaluación: 	<p>surgir conflictos.</p> <p>b) Iguales o similares objetivos: facilitan la labor del gestor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato particular para cada marca. - Particularidades del contrato compartidas entre varias marcas, indicadas en el acuerdo. - Diseño de un programa de ejecución para cada marca. - Gestor: comparte trabajo con la marca y/o con la agencia de la marca. - Activación patrocinio aislada para cada marca. - Marcas comparten activación para compartir costes. - Compartir activación por cuestiones estratégicas: - Disposición de espacios comunes para los patrocinadores: generar networking. - Cada marca analiza los resultados de su patrocinio. - Varias marcas afectarán sobre las demás marcas: - Desarrollo campaña comunicación por parte marcas presentes: minimizar los efectos negativos por la presencia de otras marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de aliados para crear un conglomerado más fuerte. - A nivel de imagen. - A nivel de notoriedad. - A nivel de recuerdo.
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No es común la existencia de relaciones entre marcas patrocinadoras. - Programa de patrocinio con programa de relaciones o actividades que establezcan relaciones: plus añadido del gestor o 		

	<p>promotor.</p> <p>- Marcas patrocinadoras, características:</p> <p>- Valoración:</p>	<p>a) Complementariedad de objetivos, de productos, de público objetivo.</p> <p>b) Exclusividad de sector.</p> <p>- Herramienta puente del B2B, del CRM, de una red de relaciones entre los patrocinadores.</p> <p>- El patrocinio planteado como una alianza de marcas o <i>cobranding</i>.</p> <p>- Relaciones entre patrocinadores: enfoque proactivo por parte del gestor o promotor.</p>	
--	--	---	--

Gráfico 48: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 11.



Entrevistado 12: Director de finanzas y Responsable de los Patrocinios de una Asociación Sin Ánimo de Lucro, fundada por entes públicos.

12.1. Por bloques.

12.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Interés del patrocinio social por parte de las marcas.
- Los anunciantes motivados por los proyectos que les permiten desgravarse fiscalmente del impuesto de sociedades un porcentaje de la inversión que se realiza en patrocinio.
- Crisis económica: incremento del interés por los patrocinios sociales.

12.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- En patrocinio múltiple la gestión es mucho mayor que en el patrocinio de una sola marca, la cual adquiere todos los soportes exclusivos para ella.
- Cuando hay varias marcas, se les tiene que garantizar a todas exclusividad de sector, por lo que limita la selección.
- Según cuáles sean los recursos con los que cuente el patrocinado, necesitará más o menos apoyo económico, de producto y/o servicios. Por lo que el gestor tendrá que tenerlo en cuenta para plantear a cuántas empresas necesitará implicar en el patrocinio para conseguirlo.
- Lo positivo del patrocinio múltiple es que permite diversificar riesgos, ya que si una marca o varias abandonan: “la mesa no se queda coja porque tiene otras muchas patas que la sustentan” [sic].
- Lo lógico es que una vez se sepa a cuántas marcas más o menos hay que entrar, respetar que sean todas del mismo nivel de imagen, de cobertura, de notoriedad ... para que no desdigan entre ellas.
- El gestor tendrá que encontrar marcas con unos valores iguales a los de la competición, para que resulte más fácil y lógico su encaje. Si el gestor tiene marcas

satisfechas que han patrocinado ediciones anteriores, son las primeras que recibirán su visita.

- Es necesario que a las marcas que se les presente el patrocinio tengan el dinero necesario para hacer frente, porque si cumplen los requisitos anteriores pero no puede permitírsele, no sería positivo el presentárselo, ni ético el intentar vendérselo.

- El gestor tendrá que investigar y estar al tanto de lo que sucede en el mercado. En ocasiones se leen noticias empresariales en secciones de economía de la entrada en el mercado de una nueva empresa. El gestor puede aprovechar esta información para presentar la propuesta para que pueda conseguir notoriedad en el nuevo mercado.

- Se elaborará una propuesta que presente al resto de marcas patrocinadoras –a medida que se van consiguiendo- y las contraprestaciones que van a adquirir.

- El grupo de marcas tendrán que ser todas del mismo alcance geográfico, con unos valores positivos y que no sean empresas polémicas, ni por lo que son, ni por lo que venden.

- En la fase de fijación de los objetivos del patrocinio cuando la marca ha decidido patrocinar, las marcas tienen que establecerlos teniendo presentes a las otras marcas patrocinadoras, así como conociendo, en la medida de lo posible, los fines que éstas persiguen. Para ello, la marca se tiene que preocupar de hacer averiguaciones, que normalmente obtendrá del patrocinado y del gestor.

- Las marcas se decidirán por patrocinar si el patrocinado encaja con su imagen, con sus valores y con su público. Además, si ya se conocen por patrocinios anteriores, éste le garantizará exclusividad de sector, es más fácil que se decante. Otro aspecto que influye en su elección son los valores que se desprenden de los otros patrocinadores.

- Los objetivos que se suelen plantear en patrocinio son de distinto tipo. Normalmente las marcas quieren dar a conocer o incrementar el conocimiento de la empresa o de un producto, mejorar o hacer más fuerte a la imagen de marca, captar la atención en los medios, conseguir un posicionamiento, incrementar sus ventas, mejorar las relaciones empresariales, motivar a los empleados, promover las relaciones con la comunidad, o incluso, vetar la entrada de la competencia en ese patrocinio.

- El gestor tiene que tener presente todo lo que pueda afectar para bien o para mal. Si las marcas patrocinadoras persiguen objetivos distintos pueden entrar en conflicto. El gestor tendrá que estar pendiente para ayudar a minimizar los efectos o evitarlo, directamente. Si los objetivos coinciden, el gestor tendrá que guiarlas, pero señala que no es necesario que desarrolle acciones distintas porque piensa que es posible afianzar el objetivo particular con acciones similares. Así como si tienen objetivos distintos, las acciones complementarias al patrocinio pueden ser iguales.
- El entrevistado manifiesta que la complementariedad no es un factor que influya para que una marca se decida por patrocinar o no, porque lo normal es que en patrocinio no se busque la interacción con otras marcas.
- El acuerdo se pacta en un contrato genérico para todas las marcas participantes. El entrevistado valora la transparencia en el patrocinio, por lo que aboga para que todos los patrocinadores conozcan los derechos y obligaciones de los otros. Son acuerdos de unos 4 años de colaboración, duración que acepta tanto el patrocinador como el patrocinado.
- Cada empresa explotará el patrocinio a nivel interno porque suelen disponer de una estructura propia para ello.
- Esta explotación la hace sola cada marca, destinando más del 50% del valor del contrato a actividades complementarias al patrocinio.
- La evaluación del patrocinio la hace cada marca considerando siempre la presencia de las otras empresas patrocinadoras.
- Las agencias especializadas suelen ofrecer investigaciones para evaluar los resultados, por lo que a veces, las empresas contratan sus servicios y mediante una única oleada podrán saber la repercusión en los medios, a cuánta gente han impactado, qué imagen y qué posicionamiento se asocia, así como el reconocimiento que entre el público tiene como patrocinadora. El análisis de la eficacia y la eficiencia también ayudará a la marca.

12.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- El entrevistado califica al patrocinio conjunto como beneficioso para las marcas porque ayuda a que éstas puedan establecer sinergias. Y para que se crearan, el gestor tendría que promoverlas.
- Mediante la activación conjunta, las marcas podrían compartir un spot, anuncios en prensa, publicidad exterior y/o un resumen de imágenes para los medios de comunicación.
- La relación entre las marcas y el patrocinado se tiene que crear por obligación. Tienen ambas un interés común, por lo que se tienen que esforzar para que las dos partes consigan sus fines, y para ello, necesitan cooperar mucho y mantener una comunicación fluida continua.
- La relación entre los patrocinadores, de existir, tendría que ser de colaboración.
- Las variables presentes para que se den estas relaciones las resume en: buena comunicación (entre patrocinador-patrocinado y entre patrocinadores), aspectos en común entre los patrocinadores; que el patrocinado se distinga de la competencia, que obtenga éxitos en su actividad, que el patrocinador haga un buen uso y completo del paquete entregado de patrocinio -el cual lleva adherida la condición de flexibilidad (pero con limitaciones para no perder el control del patrocinio)-. Y con un buen equipo de gestión que vele por los intereses de las partes.

12.2. Construcción

El entrevistado, Director de finanzas y Responsable de los Patrocinios de una Asociación Sin Ánimo de Lucro, fundada por entes públicos, piensa que en España hay cada vez más interés por el patrocinio de ámbito social. Explica que presenta muchas ventajas para los patrocinadores, ya que les permite desgravarse fiscalmente un porcentaje sobre la cantidad invertida en ese patrocinio, algo que buscan las compañías y en época de crisis más. Las diferencias de gestión se centran principalmente en la cantidad de trabajo. Cuando sólo hay una marca, ésta adquiere todos los soportes en exclusiva para ella. Cuando hay más marcas, el gestor tiene que garantizarles a todas exclusividad de sector, lo que limitará su elección (no verbaliza que se necesitan establecer categorías, pero se entiende que es así). Según cuáles sean los recursos con los que cuente el patrocinado, el gestor tendrá que estudiar los patrocinadores necesarios para llevar a cabo la actividad. Esto condicionará la cantidad de marcas. El entrevistado se muestra positivo con el

patrocinio múltiple porque aporta tanto al gestor como al patrocinado, cierta tranquilidad al diversificar esfuerzos, ya que “la mesa no se queda coja porque tiene otras muchas patas que la sustentan” [sic]. Lo lógico es que cuando el gestor sepa a cuántas marcas va a presentar el patrocinio, que trate de que todas ellas sean del mismo nivel, la misma imagen, los mismos valores, la misma cobertura, la misma notoriedad, el mismo público, que tengan valores positivos y que no tengan mala reputación, para que no desdigan entre ellas, ni con el patrocinado. Si el gestor tiene marcas satisfechas de ediciones anteriores, son las primeras que recibirán la visita del gestor. El entrevistado recalca que es importante que a las marcas que se les presente la propuesta tengan que disponer del capital suficiente para hacer frente al patrocinio, porque si cumplen los requisitos anteriores pero no pueden permitirselo, será contraproducente vendérselo. Así pues, el gestor tendrá que investigar y estar al tanto de lo que sucede en el mercado. En ocasiones, explica que se leen noticias en las secciones de economía sobre la entrada de nuevas empresas en el mercado donde se va a desarrollar el patrocinio. El gestor tiene que aprovecharlo para presentarles también la propuesta. El gestor elaborará una propuesta que presente al resto de marcas patrocinadoras (a medida que las va consiguiendo, las van incluyendo) y las contraprestaciones de cada una. Las marcas aceptarán ser patrocinadoras si el patrocinado encaja con su imagen, sus valores y con su público. Además, si se conocen de patrocinios anteriores de los que quedaron satisfechos, es más fácil que participen. Las marcas valoran mucho la exclusividad de sector y la adecuación de los valores que se desprenden del patrocinado y de la modalidad deportiva. No les influye para nada la existencia de complementarias porque, según el entrevistado, las marcas no se inmiscuyen en el patrocinio por querer interactuar con otras marcas. En la fase de fijación de objetivos del patrocinio, cuando la marca ya ha decidido patrocinar, las establecerán teniendo no sólo presentes a las marcas patrocinadoras, si no también a los fines que persiguen. Para ello, la marca tiene que preocuparse de averiguarlo, cosa que realiza a través del gestor y del patrocinado. Esos objetivos varían, pero suelen centrarse en dar a conocer o incrementar el conocimiento de la empresa o de un producto, mejorar las relaciones empresariales, motivar a los empleados, promover las relaciones con la comunidad, o incluso, vetar la entrada a la competencia en ese patrocinio. El entrevistado dice que el gestor tendrá que tener presente todo lo que pueda afectar para bien o para mal al proyecto. Si las marcas patrocinadoras persiguen objetivos distintos, pueden entrar en conflicto. El gestor tendrá que intervenir para ayudar a minimizar o evitar los efectos. Si los objetivos coinciden, el gestor tendrá que guiar a las distintas marcas,

pero señala el entrevistado que no es necesario que desarrolle acciones diferentes porque piensa que es posible alcanzar el objetivo particular con acciones similares (no concreta cómo, ni aporta más argumentos que defiendan esta idea). Ya en el acuerdo se pactan (los derechos y obligaciones) en un contrato genérico para todas las marcas participantes. El entrevistado valora la transparencia en el patrocinio, por lo que aboga por que todos los patrocinadores conozcan los derechos y obligaciones de los otros. Son acuerdos de unos 4 años de colaboración, duración que acepta tanto el patrocinador como el patrocinado. En la fase de ejecución, explica que cada marca se encargará de explotar el patrocinio a nivel interno, porque las empresas suelen contar con una estructura interna propia para ello. Esta explotación la hace sola cada marca, destinando más del 50% del valor del contrato a actividades complementarias al patrocinio. El entrevistado aprovecha para valorar el patrocinio conjunto como algo beneficioso para las marcas, porque ayuda a que éstas puedan establecer sinergias. Y para que se crearan, el gestor tendría que promoverlas. Mediante la activación conjunta, las marcas podrían compartir un *spot*, anuncios en prensa o en exterior y/o un resumen de imágenes para uso de los medios. Cuando el entrevistado explica la evaluación, indica que tampoco presenta diferencias de cuando sólo hay una marca patrocinando porque cada patrocinador contrata los servicios de una agencia especializada en patrocinio para que muestre los resultados del patrocinio. Para ello hace una sola oleada por temporada y estudia qué repercusión ha tenido en los medios, a cuánta audiencia ha impactado, qué imagen y qué posicionamiento ha obtenido, así como el reconocimiento que entre el público tiene como patrocinadora. Para finalizar, el entrevistado relata el tipo de relaciones existentes en patrocinio, centrándose en la mantenida entre el patrocinador y el patrocinado. Relación que surge “por obligación”, según él, “es básica y necesaria” [sic]. Ambas partes tienen un interés común, por lo que tienen que esforzarse para que las dos partes consigan sus fines. Y para ello, necesitan cooperar mucho y mantener una comunicación fluida continua. La relación entre patrocinadores, señala que: “de existir, tendría que ser de colaboración” [sic]. Se le interroga por los aspectos o condiciones que se tendrían que dar para que surgieran estos vínculos y según su experiencia se necesita de una buena comunicación –entre patrocinador y patrocinado y entre los patrocinadores-, que haya aspectos en común entre los patrocinadores, que el patrocinado se distinguiese de la competencia, que obtuviese éxitos en su actividad, que el patrocinador hiciera un buen uso y completo del paquete de patrocinio, el cual lleva la condición de flexibilidad (pero con limitaciones para que el gestor/ patrocinado no pierda el control del patrocinio ante el

patrocinador) y con un buen equipo de gestión que vele por los intereses de las partes.

12.3. Integración

El entrevistado, Director de finanzas y Responsable de los Patrocinios de una Asociación Sin Ánimo de Lucro, fundada por entes públicos, piensa que en España hay más interés de los anunciantes por el patrocinio que aporte ventajas fiscales. Las diferencias de gestión se centran principalmente en un aumento del trabajo. Cuando hay varias marcas, el gestor tiene que garantizarles exclusividad de sector, lo que le limitará en su selección de marcas patrocinadoras. Según los recursos con los que cuente el patrocinado, el gestor tendrá que estudiar la cantidad de marcas a las que presentar la propuesta. El entrevistado se muestra positivo con el patrocinio múltiple porque aporta tanto al gestor, como al patrocinado, cierta tranquilidad al diversificar riesgos, ya que si abandona alguna de ellas, el patrocinado puede continuar con el apoyo del resto.

Lo lógico es, según el entrevistado que cuando el gestor sepa a cuántas marcas presentar la propuesta, trate de que todas ellas sean del mismo nivel, la misma imagen, los mismos valores, la misma cobertura, la misma notoriedad, el mismo público, que tengan valores positivos y que no tengan mala reputación para que no se desdigan entre ellas ni con el patrocinado. Apunta que si el gestor tiene marcas satisfechas de ediciones anteriores, son las primeras que recibirán la visita del gestor. El entrevistado recalca que es importante que a las marcas que se les presente la propuesta tengan que disponer del capital suficiente para hacer frente al patrocinio porque si cumplen los requisitos anteriores, pero no pueden permitirselo, será contraproducente vendérselo. Así pues, el gestor tendrá que investigar y estar al tanto de lo que sucede en el mercado. En ocasiones, explica, se leen noticias en la sección de economía sobre la incorporación de una nueva empresa en el mismo mercado donde tendrá lugar el patrocinio. El entrevistado piensa que es una oportunidad para presentarle la propuesta. A medida que el gestor va tomando decisiones sobre a cuántas y a quién les va a presentar el proyecto, elabora una propuesta que presente al resto de patrocinadores (si no se tienen confirmaciones, a medida que se consigan) y las contraprestaciones para cada uno. Las marcas aceptarán patrocinar si el patrocinado encaja con su imagen, sus valores y con su público. Además, si ya han colaborado en otras ocasiones y han salido satisfechos, es más probable que patrocinen. Las marcas también valoran mucho la exclusividad

de sector y la adecuación de los valores que se desprenden del patrocinado y de la modalidad deportiva. No les influye para nada la existencia de marcas complementarias porque éstas no entran a patrocinar para interactuar con otras firmas, según el entrevistado. En la fase de fijación de objetivos del patrocinio, las marcas tendrán que tener en cuenta qué otras empresas están o estarán presentes y cuáles son sus objetivos de patrocinio. Para ello, tendrá que buscar información y contar con la colaboración para ello del patrocinado y del gestor. Estos objetivos podrán ser de muchos tipos, por ejemplo: dar a conocer o incrementar el conocimiento de la empresa o de sus productos, mejorar la imagen de marca, captar la atención de los medios de comunicación (notoriedad), conseguir un posicionamiento, incrementar las ventas, mejorar las relaciones empresariales, motivar a los empleados, promover las relaciones con la comunidad, o incluso, vetar la entrada a la competencia en ese patrocinio. El entrevistado dice que el gestor debe tener en cuenta todo lo que pueda afectar a los patrocinadores. E indica que si las marcas persiguen objetivos distintos en un mismo patrocinio, pueden entrar en conflicto. Por eso, considera necesario que el gestor intervenga para minimizar o anular los efectos. Si los objetivos coinciden, el gestor tendrá que guiar a las distintas marcas, pero señala que no es necesario que desarrolle acciones distintas porque piensa que es posible alcanzar el objetivo particular con acciones similares. Ya en el acuerdo, se pacta un contrato genérico para todas las marcas participantes. El entrevistado piensa que en esta fase es más importante que nunca la transparencia. Por lo que aboga a que todos los patrocinadores conozcan los derechos y obligaciones de los otros. Son acuerdos de unos 4 años de colaboración, duración que acepta tanto al patrocinador como al patrocinado. En la fase de ejecución, explica que cada marca se encargará de explotar el patrocinio a nivel interno porque las empresas suelen contar con una estructura en la empresa para ello. La explotación la hace sola cada marca, destinando más de 50% del valor del acuerdo a actividades complementarias del patrocinio como spots, anuncios en prensa, exterior, etc. El entrevistado aprovecha para valorar el patrocinio conjunto como beneficioso para las marcas porque las ayuda que establezcan sinergias. Y para que surjan estas acciones conjuntas, tiene que ser el gestor el promotor. Cuando el entrevistado explica la evaluación de los resultados, indica que sí presenta diferencias con respecto a la que se hace cuando hay solo una marca. Cada patrocinador contrata los servicios de una agencia especializada en patrocinio. Le hace una oleada por temporada, analizándole la repercusión en medios, la audiencia impactada, la imagen y el posicionamiento obtenido, así como el reconocimiento entre el público y

todo ello con respecto a las demás marcas patrocinadoras. Para finalizar, el entrevistado explica qué dos niveles de relaciones se dan en patrocinio: 1) entre el patrocinador y el patrocinado, calificada como la relación básica, obligatoria y necesaria. En este caso, ambas partes tienen un interés común, por lo que se tienen que esforzar para que las dos partes consigan sus fines. Y para ello, necesitan cooperar mucho y mantener una comunicación fluida continua. 2) La relación entre patrocinadores, que si se da –que según el entrevistado no es habitual-, tendría que ser de colaboración (no concreta). Se le interroga por los aspectos que deben darse para que surjan estos vínculos, y según su experiencia en patrocinio se requiere de buena comunicación (entre patrocinadores y entre patrocinador y patrocinado), que las marcas presentes tengan aspectos en común, que el patrocinado se distinga de su competencia y que obtenga éxitos en el desarrollo de su actividad, que el patrocinador haga un uso responsable y completo del paquete de patrocinio, al cual se adhiere la condición de flexibilidad, pero con limitaciones para que el gestor/patrocinado no pierdan el control del patrocinio ante el patrocinador, y con una buena gestión que vele por los intereses de las partes.

12.4. Supresión

El entrevistado, Director de finanzas y Responsable de los Patrocinios de una Asociación Sin Ánimo de Lucro, fundada por entes públicos, considera que la gestión del patrocinio en España se decanta hacia **un aumento del interés** por los patrocinios que aporten **ventajas fiscales** para los anunciantes. Hay diferencias de gestión, especialmente en el **aumento de trabajo**. El gestor tiene que garantizar **exclusividad de sector** a todas las marcas que seleccione. Para **elegir a los patrocinadores**, el gestor tiene que establecer un **plan observando el mercado y teniendo en cuenta los recursos del patrocinado**. Las **marcas** que elijan tienen que ser **acordes al patrocinado** teniendo el **mismo nivel, la misma imagen, los mismos valores, la misma cobertura, la misma notoriedad, el mismo público y valores positivos**. Tienen que ser marcas con **buena reputación**, con **capital suficiente**, con **intereses de negocio** en el mismo mercado donde se celebra el patrocinio, y si se conocen **de patrocinios anteriores**, resultará más fácil elegirlos. El gestor tiene que elaborar una **propuesta que contemple las contraprestaciones para cada marca**, y en la medida que se tengan confirmados otros patrocinadores, se incluirán. **Las marcas seleccionarán** el patrocinio de manera **objetiva** y viendo que **encaja con su imagen**,

sus valores, su público, porque tienen **experiencias positivas previas**, y si se le entrega la **categoría** que le interesa y le garantiza **exclusividad de sector**. Estas marcas deberán fijar los objetivos de la mano del patrocinado y del gestor, observando qué otras marcas van a patrocinar y con qué objetivos, los cuales suelen variar, pero pueden ser desde fines centrados en la empresa, como en el producto y en las relaciones a nivel interno y externo. El acuerdo se cierra con un **contrato de 4 años** de duración, **generalizado para cada marca**. La **ejecución** del patrocinio se hace **aisladamente** desde **la estructura interna de la empresa**. El entrevistado califica de beneficioso la creación de **patrocinios conjuntos y de acciones complementarias** de comunicación porque permite que se establezcan **sinergias entre las marcas**. En cuanto a las **relaciones** existentes en patrocinio, explica la considerada por el entrevistado como la básica, la lógica y la necesaria para que haya patrocinio la mantenida entre **patrocinador y patrocinado**. Además, tienen un interés común de conseguir objetivos. Ello se consigue si hay una comunicación fluida y constante entre las partes. La otra relación es la que se da **entre los patrocinadores**, que en caso de haber, tiene que ser de **colaboración**. El entrevistado responde que las condiciones necesarias para que haya relación en patrocinio es: la **comunicación efectiva entre las partes**, que las marcas tengan **elementos comunes**, que el **patrocinado se distinga** de la competencia y por tanto, aporte al patrocinador **diferenciación**, que tenga **éxito** en la actividad que desarrolla y que el **patrocinador haga buen uso del paquete de patrocinio**, el cual tiene que ser muy **flexible**. Por último, hace hincapié en la labor del **gestor** de manera **profesional**, como otro de los factores propiciadores o facilitadores de estas relaciones, y conseguir fidelidad de las partes.

12.5. Generalización

El entrevistado, Director de finanzas y Responsable de los Patrocinios de una Asociación Sin Ánimo de Lucro, fundada por entes públicos, piensa que la gestión del patrocinio deportivo en España se centra en crear patrocinios que permitan a los anunciantes obtener ventajas fiscales. Las diferencias de gestión se centran en más trabajo. El gestor tiene que garantizar exclusividad de sector y realizar una buena selección. Para ello tiene que conocer con qué recursos cuenta el patrocinado para desarrollar su actividad y cuáles son sus características para que sean acordes a los de las marcas elegidas. Básicamente tienen que ser marcas que tengan la misma imagen, los mismos valores, la misma cobertura, la misma notoriedad, el mismo

público que el patrocinado. Tienen que ser marcas con buena reputación, con capital suficiente, con intereses de negocio en el mercado del patrocinio y si han colaborado anteriormente, es más factible que las elijan. Las marcas también elegirán al patrocinado si éste es acorde a cada una de ellas. Si además, el patrocinado le entrega la categoría que quiere y la exclusividad de sector, será más fácil que se decante por ese patrocinio en su elección. El acuerdo y la activación (ejecución) son dos fases que se desarrollan igual que si sólo fuera una marca la patrocinadora. A pesar que no se suelen dar, califica de beneficiosos los patrocinios conjuntos para las marcas –iniciativa del gestor- porque permite aprovechar sinergias y crear relaciones simbióticas. En cuanto a las relaciones existentes en patrocinio, habla de la lógica y necesaria, la establecida entre patrocinador y patrocinado como el vínculo de interés mutuo para conseguir sus objetivos, lo que lograrán si hay una buena comunicación entre ellos, si el patrocinador hace buen uso del paquete flexible de patrocinio y si el patrocinado aporta diferenciación y triunfos. La otra relación es la creada entre los patrocinadores. No se suele dar, pero si se crea, tiene que imperar un espíritu de colaboración, que podrá ser realmente si existen aspectos en común entre las marcas.

Tabla 61: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 12.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<p>- Interés por las ventajas fiscales.</p>		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>- Aumento de trabajo. - Exclusividad de sector para todas las marcas. - Selección de los patrocinadores observando el mercado:</p> <p>- Varias marcas: diversifican riesgo. - Propuesta con las contraprestaciones y las marcas patrocinadoras. - marcas seleccionan al patrocinado:</p>	<p>a) Según recursos patrocinado. b) Marcas mismo nivel. c) Marcas misma imagen. d) Marcas mismos valores. e) Marcas misma cobertura. f) Marcas misma notoriedad. g) Marcas mismo público. h) Valores positivos. i) Marcas con buena reputación. j) Marcas patrocinadoras de ediciones anteriores. k) Marcas con capital suficiente. l) Marcas con intereses empresas zona del patrocinado.</p> <p>1) Misma imagen. 2) Mismos valores. 3) Mismo público. 4) Experiencia positiva anterior. 5) Categoría ofrecida. 6) Exclusividad de sector.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Fijación objetivos observando resto patrocinadores: patrocinador, patrocinado y gestor. - Objetivos: corporativos, de producto, de Relaciones públicas. - Contrato transparente generalizado (4 años). - Ejecución: explotación desde la empresa del patrocinio a nivel individual. 		
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinio conjunto beneficioso: establece sinergias entre las marcas. - Gestor promotor del patrocinio conjunto y de acciones complementarias. - Patrocinador-patrocinado: la lógica, necesaria, básica. - Interés mutuo: consecución objetivos, comunicación constante. - Patrocinadores: no suele darse colaboración. - Factores: 	<ul style="list-style-type: none"> - buena comunicación. - Marcas con aspectos comunes. - Patrocinado diferenciado de su competencia. - Patrocinado con resultados deportivos. - Flexibilidad paquete de patrocinio. - Buen equipo de gestión. - Uso completo del paquete de patrocinio por el patrocinador. 	



Gráfico 49: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 12.

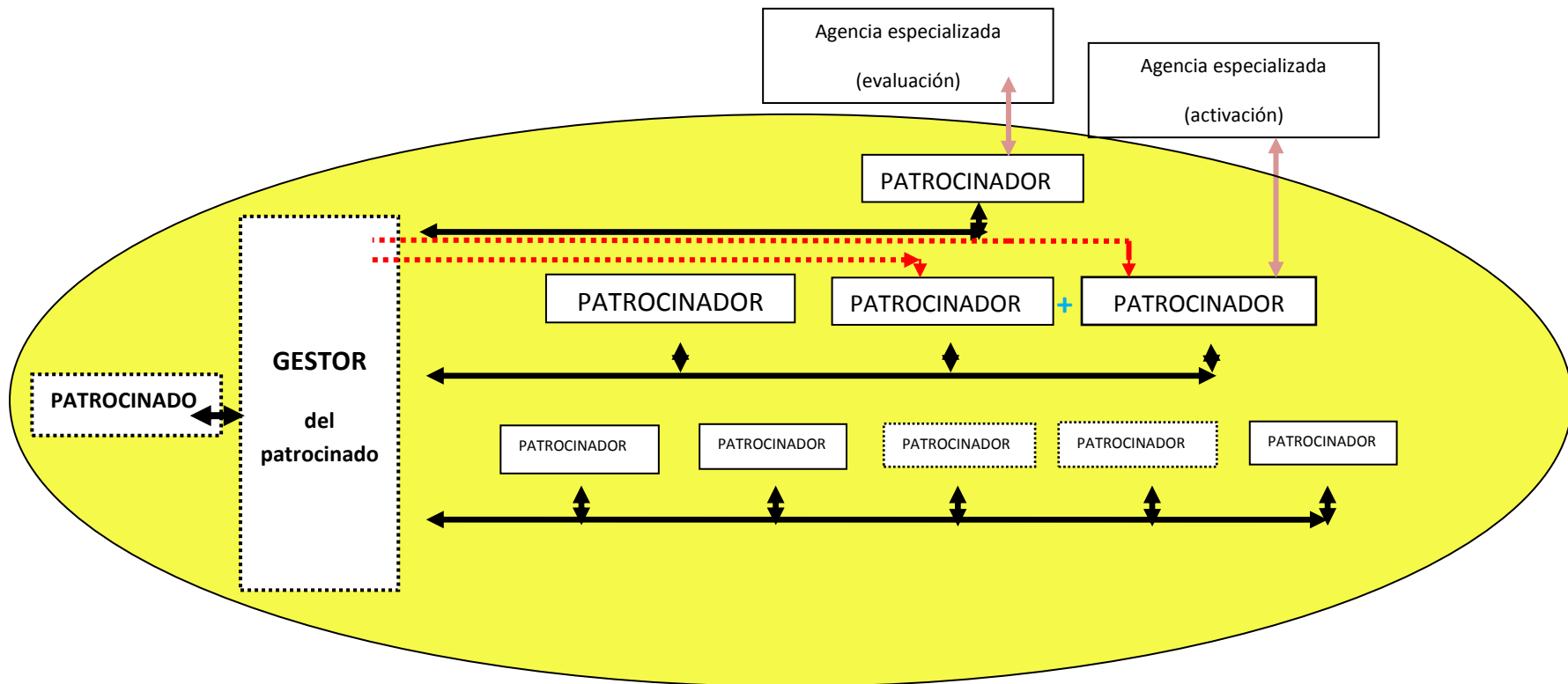
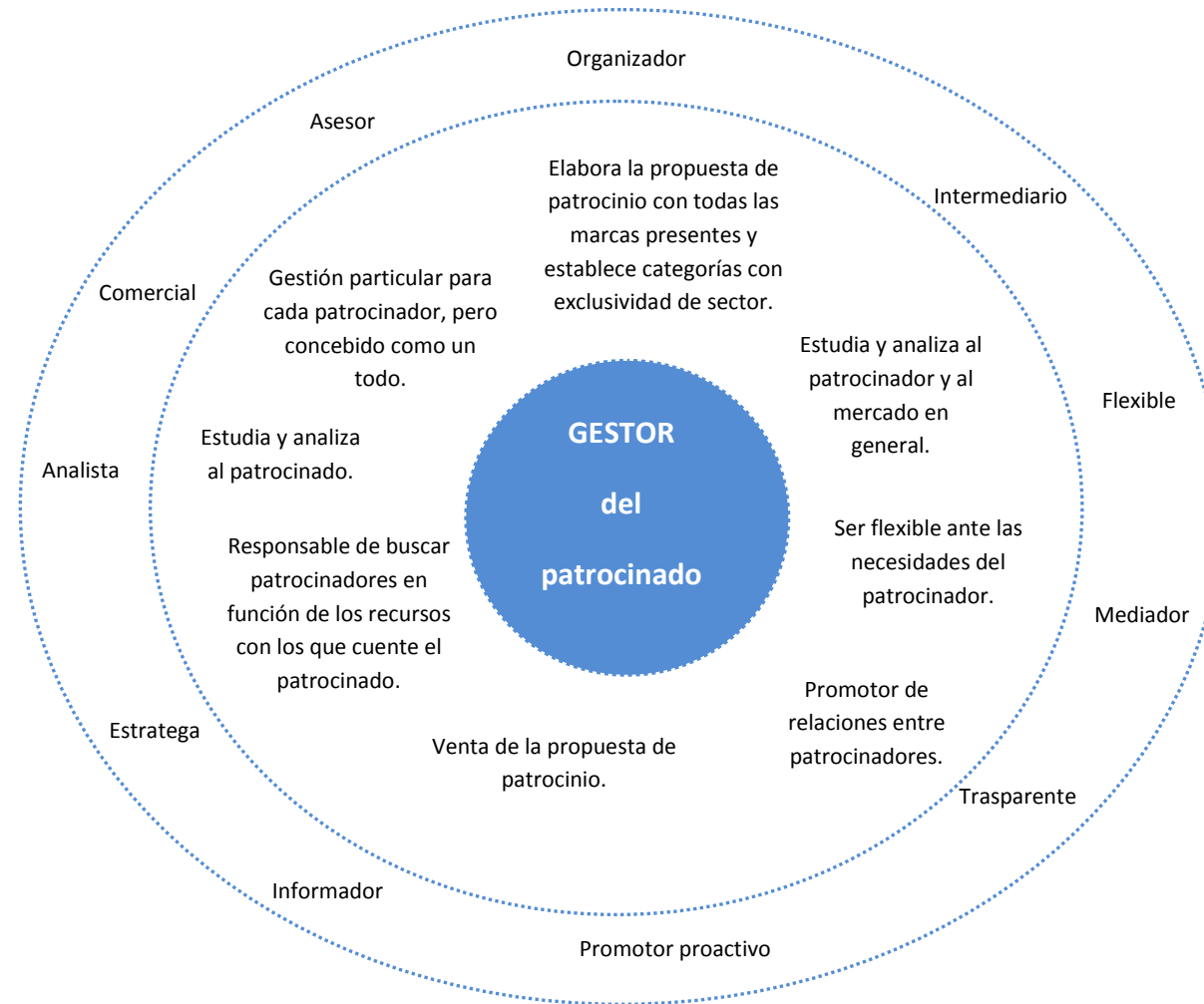


Gráfico 50: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 12.



Entrevistado 13: Director de Marca y de Reputación Corporativa.

13.1. Por bloques.

13.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- La crisis económica afecta en qué se hace y cómo se hace. “Toda recesión inspira la innovación” [sic]. Hay que hacer cosas diferentes.
- Muchas marcas han decidido dejar de invertir en patrocinio, por la crisis. Pero hay que hacer comunicación, haya crisis o no.
- El patrocinio permite que una marca se comunique con su público y alcanzar sus objetivos, por lo que en crisis o no, no debería desestimarse la oportunidad de patrocinar.
- Las marcas tienen que averiguar qué hace su competencia en este campo, porque le ayudará a tomar decisiones al respecto.
- Las marcas tienen que patrocinar aquello que interese al público de la marca, no importa sólo el impacto sobre éste.
- Hay que racionalizar la inversión más que nunca, teniendo en cuenta que no se debe saturar al *target group*, “no por más impactos, se consigue más interés” [sic]
- Las marcas tienen que engancharse al público, si el patrocinio lo permite. Ahí es donde habrá que estar para conseguir fidelización “o lo que sea” [sic], pero que tenga a la marca en consideración.
- El patrocinio permite, bien gestionado, mejorar la imagen de una marca, y transmitir confianza, “uno de los factores críticos de decisión de los clientes a la hora de elegir por ejemplo una compañía es la falta de tranquilidad y familiaridad que les despierte” [sic].
- “Rotundamente, la gestión tiene que cambiar en tiempos de crisis” [sic] y hay que reinventarse para hacer las cosas mejor.
- Lo que es innegable es que el patrocinio supera las expectativas de muchos anunciantes cuando se sabe trabajar en y con él.
- El patrocinio permite diferenciar a una marca de su competencia.
- La asociación de valores de la propiedad, o de la modalidad deportiva es “un valor muy importante para las marcas” [sic].

13.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas

- Son las propiedades (patrocinados) las que se tienen que esforzar para que las marcas respeten los derechos de cada anunciante, pactados en el patrocinio.

- Cada marca debe saber dónde empiezan y dónde terminan sus derechos y los de las demás patrocinadoras.

- El problema que puede surgir es el de la canibalización de una marca frente a otra/s.

- La propiedad y su agencia o gestor, siempre tienen que respetar los espacios y los acuerdos alcanzados con cada una de las marcas.

- Gracias a los patrocinadores, muchos eventos (patrocinados) persisten o desaparecen si éstos les retiran su apoyo, de ahí que sea tan importante, ser transparente, transmitir confianza y hacer una gestión profesional con cada marca involucrada.

- La propiedad (y el gestor o agencia que le gestiona el patrocinio), tiene(n) que encargarse de que todos (los patrocinadores) conozcan sus derechos y sus limitaciones para que no se perciba negativamente, sino de manera natural, “respetando a todos” [sic].

- Cuando los objetivos entre las marcas son comunes, no importa que haya presencia de varias marcas. Cuando los fines no lo son, tendrán (cada marca) que activar (el patrocinio) de manera que destaque mucho la marca, causando que se pierda el esfuerzo conjunto.

- Las marcas presentes en un mismo patrocinio no tienen que ser competencia entre sí, y siempre que sea posible, que tengan intereses comunes, con un fin: “que la activación sume y no reste” [sic].

- En ocasiones los objetivos de los patrocinadores no son coincidentes con los de la propiedad, pero los anunciantes tienen que entender que se están asociando con su imagen, su actividad, sus resultados y que “las atribuciones de valores son sinérgicos”, ya que lo que se busca con el patrocinio es incrementar la presencia en la mente de los consumidores, asociándoles valores que se desprenden del patrocinio.

- Una marca decide patrocinar un evento por las asociaciones de valores a su imagen. Se suele patrocinar por la imagen que se desprende del patrocinado, que encaja con la del patrocinador. Hay empresas que tienen la política de no involucrarse con el patrocinio de clubes de ciudades concretas, ya que buscan que el posicionamiento e imagen de la empresa sea neutral. Pone el ejemplo de Iberdrola con el patrocinio de la RFEF o con el Desafío Español en la *America's Cup*.

- Las marcas tienen que tener unos criterios objetivos claros y un plan previamente definido con respecto al patrocinio para poder elegir el proyecto idóneo para su compañía, "ya no sólo el más rentable, sino también el más eficaz" [sic].

- Detrás de la selección del patrocinio tienen que haber motivos estratégicos, no de ningún otro tipo.

- Es muy valorado por los patrocinadores y los potenciales patrocinadores el paquete de patrocinio que entrega la propiedad, los soportes, la existencia de *hospitality* y todo aquello que permita al anunciante explotar su vínculo con la propiedad.

- El retorno es medido por una compañía especializada (no concreta si se refiere a específica del patrocinio o de investigación). Se basa en los impactos en medios de comunicación. Son investigaciones que sí incluyen como elemento de estudio a otros patrocinadores, especialmente si son competencia (se encontrarán en distintos niveles)

13.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Para que los patrocinadores colaboren, se necesita que las condiciones de participación, los costes y las cláusulas sean claras y accesibles para todos.

- El patrocinio tiene que ser visto como una herramienta de relaciones. A través de aquellos eventos que organiza un anunciante con motivo del patrocinio adquirido, la marca podrá hacer partícipes a clientes, empleados, accionistas, VIPs, etc. como hacía Iberdrola con el barco *hospitality* a través del cual, sus invitados seguían las regatas de la *America's Cup*, o el tripulante número 18 del barco.

- El patrocinio deportivo es el mejor marketing que hay últimamente. Es uno de los más emocionales que pueda haber, que las empresas emplean para llegar a un público implicado emocionalmente, los fans de la propiedad.

- Cuando una marca está en un evento, además de sus homóneas, hay más firmas presentes, como son los patrocinadores de equipos o de jugadores, como es el caso del Mundial de fútbol. Si la gestión se realiza correctamente y está todo bien cerrado, las marcas patrocinadoras de equipo sabrán qué derechos y qué obligaciones tienen en detrimento de los patrocinadores de competición.

- Valora el patrocinio y las relaciones entre los patrocinadores como cada vez más importantes día a día.

13.2. Construcción.

El entrevistado, Director de Marca y de Reputación Corporativa, piensa que la crisis económica es un factor que va a influir en el qué y en el cómo se hace la gestión del patrocinio deportivo en España. “Toda recesión inspira innovación” [sic], aclara. Es partidario de hacer cosas diferentes. Explica que la crisis ha llevado a que muchas marcas dejen de invertir en patrocinio, una equivocación –según su parecer– porque indica que hay que hacer comunicación haya crisis o no, puesto que permite (que la marca) se comunique con su público y alcance sus objetivos. El entrevistado plantea que las marcas tendrán que averiguar qué hace su competencia en este campo, puesto que es un modo de que un anunciante pueda tomar decisiones (de patrocinar o no). Aclara que lo importante es que cada anunciante decida patrocinar aquello que le interese a su público, “no importa sólo el impacto sobre éste” [sic]. Por ese motivo, aboga por que se racionalice la inversión más que nunca, tratando de no saturar al *target group*, ya que “no por más impactos, se consigue más interés” [sic] (por parte del público). De este modo, una empresa podrá llegar a conseguir que su público tenga a la marca en consideración. El entrevistado explica que el patrocinio, si se gestiona bien, permite mejorar la imagen de una marca y transmitir confianza. Esta “es uno de los factores críticos de decisión de los clientes a la hora de elegir por ejemplo a una compañía eléctrica (...)” [sic]. Afirma lo siguiente: “rotundamente, la gestión tiene que cambiar en tiempos de crisis” [sic] y hay que reinventarse para hacer las cosas mejor. En el progreso de la entrevista, el profesional cuenta que un patrocinio bien trabajado permite superar las expectativas de muchos anunciantes, “permite diferenciar a tu marca de la competencia” [sic]. Además, ayuda a que las marcas puedan asociarse los valores de la propiedad o de la modalidad deportiva, lo que tacha de “un valor muy importante para las marcas” [sic]. En cuanto a las principales diferencias que se dan en la gestión cuando hay varias marcas, aclara que se centran cuando las propiedades se tienen que esforzar para que las marcas

respeten los derechos de cada anunciante (implicado como patrocinador) pactados en el patrocinio. Pero a su vez, cada marca tiene que saber donde empiezan sus derechos y los de los demás (transparencia y comunicación por parte del patrocinado). Deciden patrocinar un evento por las asociaciones de valores a su imagen (principalmente), esto es, aceptan patrocinar si encajan en este aspecto. Hay empresas que tienen unas políticas muy estrictas al respecto. Iberdrola por ejemplo no patrocina a clubes deportivos concretos, si no que son patrocinios más genéricos. Ello es debido a la condición interna de la compañía de ser neutrales como empresa. El entrevistado hace hincapié en que las marcas que quieren ser patrocinadoras deben tener unos criterios objetivos claros y un plan previamente para poder elegir aquel patrocinio, ya no sólo más rentable, sino también, más eficaz. Detrás del patrocinio tienen que haber siempre motivos estratégicos, y no de ningún otro tipo. Continúa explicando que las marcas también tienen muy en cuenta el paquete de patrocinio que entrega la propiedad, los soportes, la existencia de un programa de hospitality y todo aquello que permita al anunciante explotar su vínculo con la propiedad. Pone el ejemplo de Iberdrola, patrocinador de la RFEF. Durante el Mundial de Sudáfrica de 2010, se entregó sólo a una marca el ser patrocinador visible del equipo 1º en las ruedas de prensa. Las vallas del terreno del juego eran de la FIFA y el día anterior y el día del partido, estaba prohibido que la Selección Española de Fútbol llevara publicidad de los patrocinadores en los chándales y en las camisetas de la equipación. Ante la presencia de varias marcas, advierte que puede darse el problema de la canibalización de una marca frente a otra/s. Para evitarlo, indica que se tienen que respetar los espacios y los acuerdos alcanzados con cada firma (se entiende que es una condición que debe cumplir la propiedad). Ésta tendrá que encargarse de que todos (los anunciantes) conozcan sus derechos (que haya comunicación fluida entre ellos) y sus limitaciones, para evitar que no se perciban negativamente (no queda clara la idea, si se refiere al vínculo, a su presencia o a qué) y que se perciba de manera natural, “respetando a todos” [sic]. No hay que olvidar que gracias a los patrocinadores, los eventos, o patrocinados en general, continúan existiendo gracias al apoyo de los patrocinadores. Pero también puede darse la situación contraria tras el abandono de éstos (si no consigue la propiedad de encontrar sustitutos). Algo importante que se tiene que respetar en un patrocinio por una propiedad es que las marcas presentes que van a activar como patrocinadoras, no sean competencia entre sí, y siempre que sea posible, tengan intereses comunes con un único fin, que si deciden activar conjuntamente “sumen y no resten” [sic]. El entrevistado considera que cuando las marcas tienen objetivos comunes, no importa

que haya varios anunciantes patrocinando. En cambio, cuando no lo son, cada marca se encargará de activar el patrocinio de manera que destaque mucho su marca, causando “que se pierda el esfuerzo conjunto” [sic]. Con respecto a la activación, labor que se desempeña (no indica por parte de quién) en la fase de ejecución, se busca que los patrocinadores colaboren. Si es así, que se tiene esa intencionalidad, es imprescindible que las condiciones de participación, los costes y las cláusulas estén claras y sean accesibles para todos (los patrocinadores). El entrevistado explica que en la fase de evaluación del patrocinio, el retorno es medido por la compañía especializada. Ésta se basa en los impactos en medios de comunicación. Para realizar el estudio, incluyen a los otros patrocinadores, especialmente si son empresas de la competencia que se encuentran en niveles distintos. El entrevistado entra a aclarar en la cuestión sobre las relaciones en patrocinio, que ésta es una herramienta de relaciones. A través de aquellos eventos que organiza un anunciante con motivo de su patrocinio, puede involucrar a clientes, empleados, accionistas, VIP, etc. como es el caso del pasajero número 18 de la tripulación del barco de Iberdrola con la America’s Cup. Piensa que cada día son más importantes las relaciones entre los patrocinadores. Desde su punto de vista, el patrocinio deportivo es el mejor marketing que hay últimamente. Es de los más emocionales que puedan haber y que las propiedades tienen algo que los anunciantes quieren: los fans. Por último, habla de las relaciones que se pueden crear entre los patrocinadores de distintos niveles. Manifiesta que cuando una marca está en un evento, además de sus homogéneas en él, hay más firmas presentes, como las que patrocinan a equipos o a jugadores, como en el caso del Mundial de fútbol de Sudáfrica. Si la gestión se realiza correctamente y está todo bien cerrado, las marcas patrocinadoras de equipo saben qué derechos y qué obligaciones tienen en detrimento de los patrocinadores de competición.

13.3. Integración

El entrevistado, Director de Marca y de Reputación Corporativa, piensa que la crisis económica es un factor que va a influir en el qué y en el cómo se hace la gestión del patrocinio deportivo en España. “Toda recesión inspira innovación” [sic], aclara. Es partidario de hacer cosas diferentes. Afirma: “rotundamente, la gestión tiene que cambiar en tiempos de crisis” [sic] y hay que reinventarse para hacer las cosas mejor. Explica que la crisis ha llevado a que muchas marcas dejen de invertir en patrocinio, una equivocación –según su parecer- porque indica que hay que hacer comunicación haya crisis o no. Plantea que las marcas tendrán que averiguar qué

hace su competencia en este campo, puesto que es una manera para que un anunciante tome la decisión de patrocinar o no. Aclara que lo importante es que cada anunciante decida patrocinar aquello que le interese a su público, “no importa sólo el impacto sobre éste” [sic]. Por ese motivo, aboga por que se racionalice la inversión más que nunca, tratando de no saturar al *target group*, ya que “no por más impactos se consigue más interés (del público)” [sic]. Según el entrevistado, un patrocinio bien trabajado “permite superar las expectativas de muchos anunciantes” [sic]. “Permite diferenciar a tu marca de la competencia” [sic]. El patrocinio permite que una marca pueda llegar a conseguir a su público o que éste tenga a la marca en consideración. Explica que el patrocinio, si se gestiona bien, permite mejorar la imagen de una marca y transmitir confianza. Ésta es uno de los factores críticos de decisión de los clientes a la hora de elegir por ejemplo a una compañía eléctrica. También ayuda que una marca se comunique con su público y alcance sus objetivos, además de asociarse los valores de la propiedad o de la modalidad deportiva, lo que tacha de “una valor muy importante para las marcas” [sic]. En cuanto a las principales diferencias que se dan en la gestión cuando hay varias marcas, apunta que se encuentran cuando las propiedades (no habla de gestores, si no de los patrocinados) se tienen que esforzar para que las marcas respeten los derechos de cada anunciante (implicado como patrocinador) pactados en el patrocinio. Pero a su vez, cada marca tiene que saber dónde empiezan sus derechos y los de los demás (transparencia y comunicación por parte del patrocinado). Hace hincapié en que las marcas que quieren ser patrocinadoras deben tener unos criterios objetivos claros y un plan previamente para poder elegir aquel patrocinio, ya no sólo el más rentable, sino también el más eficaz. Detrás del patrocinio debe haber motivos estratégicos y no de ningún otro tipo. Las marcas deciden patrocinar un evento por las asociaciones de valores a su imagen (principalmente), esto es, que el patrocinado transmita connotaciones positivas a su marca. Continúa explicando que las marcas también tienen muy en cuenta el paquete de patrocinio que la propiedad le entrega, los soportes, la existencia de programas de *hospitality* y todo aquello que permita al anunciante explotar su vínculo con la propiedad. Pone el ejemplo de Iberdrola como patrocinador de la RFEF y las condiciones de presencia de marca durante el Mundial de fútbol en Sudáfrica. Ante presencia de varias marcas, advierte que puede darse el problema de la canibalización de una marca frente a otra/s. Para evitarlo, indica que se tienen que respetar los espacios y los acuerdos alcanzados con cada una de las marcas (se entiende que es una condición que debe cumplir la propiedad). La propiedad, tendrá que encargarse de que todos (los anunciantes) conozcan sus

derechos (que haya comunicación fluida entre ellos) y sus limitaciones, para evitar que no se perciban negativamente (no queda clara la idea). Lo más importante es que lo mencionado suceda de manera natural, “respetando a todos” [sic], porque de no ser así, puede provocar el abandono de patrocinadores insatisfechos. El entrevistado asevera que no hay que olvidar que los eventos, o patrocinados en general, viven y continúan con su actividad gracias a los patrocinadores. Éstos pueden tener objetivos comunes, o bien distintos, y en este segundo caso, tendrán que activar destacando más su marca, provocando que se pierda el “esfuerzo conjunto” [sic]. En cuanto a la activación, labor que se desempeña en la fase de ejecución, sí se busca (no indica de quién parte el interés) que los patrocinadores colaboren. Afirma que es imprescindible que las condiciones de participación, los costes y las cláusulas estén claras y sean accesibles para todos. El entrevistado explica que en la fase de evaluación del patrocinio, el retorno es medido por una compañía especializada que se centra en los impactos generados en los medios de comunicación. Para realizar el estudio, incluyen al resto de marcas patrocinadoras, especialmente si son competencia en distintos niveles (o categorías). Por último, el entrevistado aclara en las relaciones en patrocinio, que el patrocinio en sí es una herramienta de relaciones. Un anunciante puede aprovechar el patrocinio para organizar eventos que involucren al público de su interés (clientes, empleados, accionistas y VIPs) y lo ejemplifica mediante el tripulante número 18 que planeó Iberdrola durante la América’s Cup. Piensa que las relaciones en patrocinio son cada día más importantes. Desde su punto de vista, el patrocinio es “el mejor marketing que hay últimamente” [sic]. Es de los más emocionales que pueda haber, que permite que los anunciantes lleguen hasta aquellos fans de las propiedades que les interese. Y dentro de las relaciones, distingue entre las que se crean entre los patrocinadores “complicadas de establecer” [sic] y las que se crean entre los patrocinadores de distintos niveles. Manifiesta que una marca, además de considerar a sus homogéneas, tendría que fijarse en las patrocinadoras de distintos niveles. Aunque si la gestión se realiza correctamente, las marcas de otros niveles sabrán qué derechos y qué obligaciones tendrán, en detrimento de los patrocinadores de la competición.

13.4. Supresión

El entrevistado, Director de Marca y de Reputación Corporativa, piensa que la crisis **económica** es un **factor negativo que va a influir positivamente** en el qué y en el cómo se hace la gestión del patrocinio deportivo en España, por la

racionalización, la innovación y la necesidad de cambio que conlleva. Esta situación ha provocado que muchas marcas dejen de patrocinar, lo que es un error, según su parecer –ya que incide en invertir en comunicación haya crisis o no-. Una marca deberá tomar decisiones en este campo **observando qué hace su competencia**. Hace hincapié en el hecho de que una marca decida qué patrocinar según los **intereses de su target group**, evitando saturarlos, respaldando sus decisiones con **motivos estratégicos** e implicándose en el patrocinio teniendo **objetivos claros y un plan previo** para elegir **patrocinios rentables y eficaces**. Explica que el patrocinio es una herramienta que permite a una marca conseguir nuevos clientes, comunicarse con los actuales, posicionar la marca, mejorar la imagen de marca, transmitir confianza hacia la marca, trasladar y asociarse valores. Es, según el entrevistado, “el **mejor marketing que hay últimamente**” [sic], de los más **emocionales** que puede actuar como **enlace entre la compañía y los fans de la propiedad** que interese a la empresa. Una corporación, además de patrocinar para conseguir alcanzar los fines antes descritos, lo hace por el interés que despierta el programa de patrocinio que le ofertan. Explica que en el patrocinio pueden darse varios **problemas: mala gestión y canibalización entre las marcas**. Para evitarlos, la propiedad debe responsabilizarse de que todos conozcan sus derechos y sus limitaciones tratando de que se respeten, para evitar insatisfacciones, y por tanto, abandonos. De ahí que las **condiciones de participación, los costes y las cláusulas estén claras y sean accesibles para todos**. Las marcas pueden perseguir **objetivos** comunes, o por el contrario **distintos**. En caso de ser distintos, **las marcas tendrán que activarlo buscando destacar, lo que romperá el “esfuerzo conjunto”** [sic]. En la **activación** mencionada, **se busca que las marcas colaboren** (no indica quién es el promotor de ello). En cuanto a la **evaluación**, las marcas contratan a **agencias especializadas** que analizan los impactos generados en los medios, considerando como **variables de estudio al resto de patrocinadores del evento**. Piensa que las **relaciones en patrocinio son cada día más importantes**. **Entre los patrocinadores** afirma que son **complicadas de crear**, y **entre los patrocinadores de distintos niveles**, es **habitual que se den**. Para evitar complicaciones entre estas últimas, deben saber qué derechos y qué obligaciones tienen en su nivel para no entrar en el campo de las otras marcas.

13.5. Generalización

El entrevistado, Director de Marca y de Reputación Corporativa, piensa que la crisis económica es un factor negativo que va a influir positivamente en el qué y en el cómo se gestiona el patrocinio deportivo en España, si la óptica de los implicados se centra en racionalizar, innovar y la necesidad de cambio. Incide en que una marca patrocine fijándose en qué hace la competencia y en cuáles son los intereses de su *target group*, siempre bajo motivos estratégicos, objetivos claros y un plan previo. Afirma que el patrocinio permite que una marca: a) consiga nuevos clientes; b) se comunique con los consumidores actuales; c) posicione a la marca; d) mejore la imagen de marca; e) transmita confianza hacia la marca; f) desprenda asociaciones; g) se asocie unos valores. Apunta que en el patrocinio pueden darse varios problemas, como la gestión y la canibalización entre las marcas. Para evitarlos, la propiedad debe responsabilizarse de que todas las marcas conozcan sus derechos y obligaciones, y se respeten. Las marcas pueden colaborar en la activación. Cuando tienen fines distintos entre ellas, suelen querer destacar en la activación, rompiendo “el esfuerzo conjunto” [sic]. En fase de evaluación, una agencia especializada integra como variables de estudio al resto de patrocinadores. Afirma que las relaciones en patrocinio son cada día más importante, ya que el patrocinio es una herramienta relacional más importante cada día. Entre los patrocinadores de un mismo nivel resulta complicado de establecer, mientras que entre las marcas de distintos niveles se crean. Para evitar complicaciones entre estas últimas, tendrán que conocer cuáles son derechos y obligaciones que tienen (con respecto a los demás) y entre la marca y sus públicos.

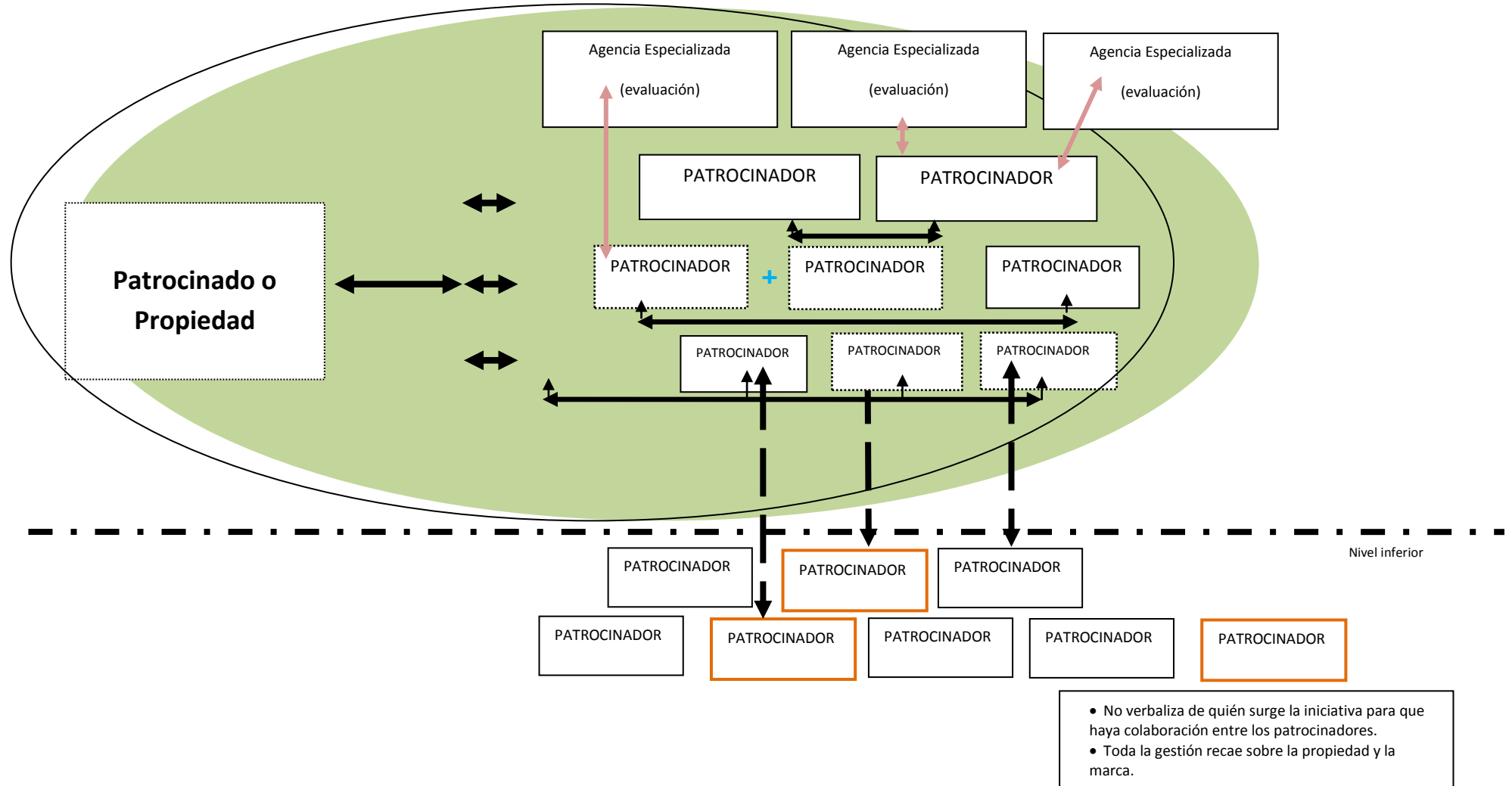
Tabla 62: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 13.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica: - El patrocinio permite que una empresa se comunique con su público y alcance sus fines. - Las marcas deben conocer qué hace su competencia en el área de patrocinio. - La buena gestión del patrocinio permite: 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspira a la innovación. - se racionaliza la inversión. - debe conllevar cambios en la gestión. - desinterés de las empresas de invertir en comunicación. - Diferenciación entre las marcas. - Alcanzar los objetivos. - Satisfacer las expectativas de los anunciantes. 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es responsabilidad del patrocinado el que cada marca respete los derechos de cada anunciante. - En patrocinio múltiple: -Para elegir el proyecto a patrocinar, las marcas deben tener: 	<ul style="list-style-type: none"> - cada marca debe conocer donde empieza y dónde terminan sus derechos. - Canibalización entre los patrocinadores. - Necesidad de transparencia, confianza y gestión profesional por parte del patrocinado. - Mismos objetivos entre los patrocinadores no perjudica la presencia de varias marcas. - Objetivos distintos, se necesita gran activación para destacar las marcas. - Patrocinado y patrocinadores con objetivos distintos es contraproducente a nivel de gestión. - Criterios objetivos claros. - Plan previamente definido. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación estratégica frente a otras razones. - Los patrocinadores valoran mucho el paquete de patrocinio entregado por el patrocinado. - Evaluación de los resultados realizada por una compañía especializada. - La investigación debe incluir entre las variables de análisis a las otras marcas. 		
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocinadores según: - El patrocinio como herramienta de relaciones entre los públicos de la empresa. - El patrocinio deportivo es el mejor marketing para llegar a un público implicado emocionalmente con el patrocinado. - Entre los patrocinadores de distintos niveles. - El patrocinio y las relaciones entre los patrocinadores va a ser más importante cada día. 	<ul style="list-style-type: none"> - condición de participación. - los costes. - la transparencia de las cláusulas. - la accesibilidad para todos. 	

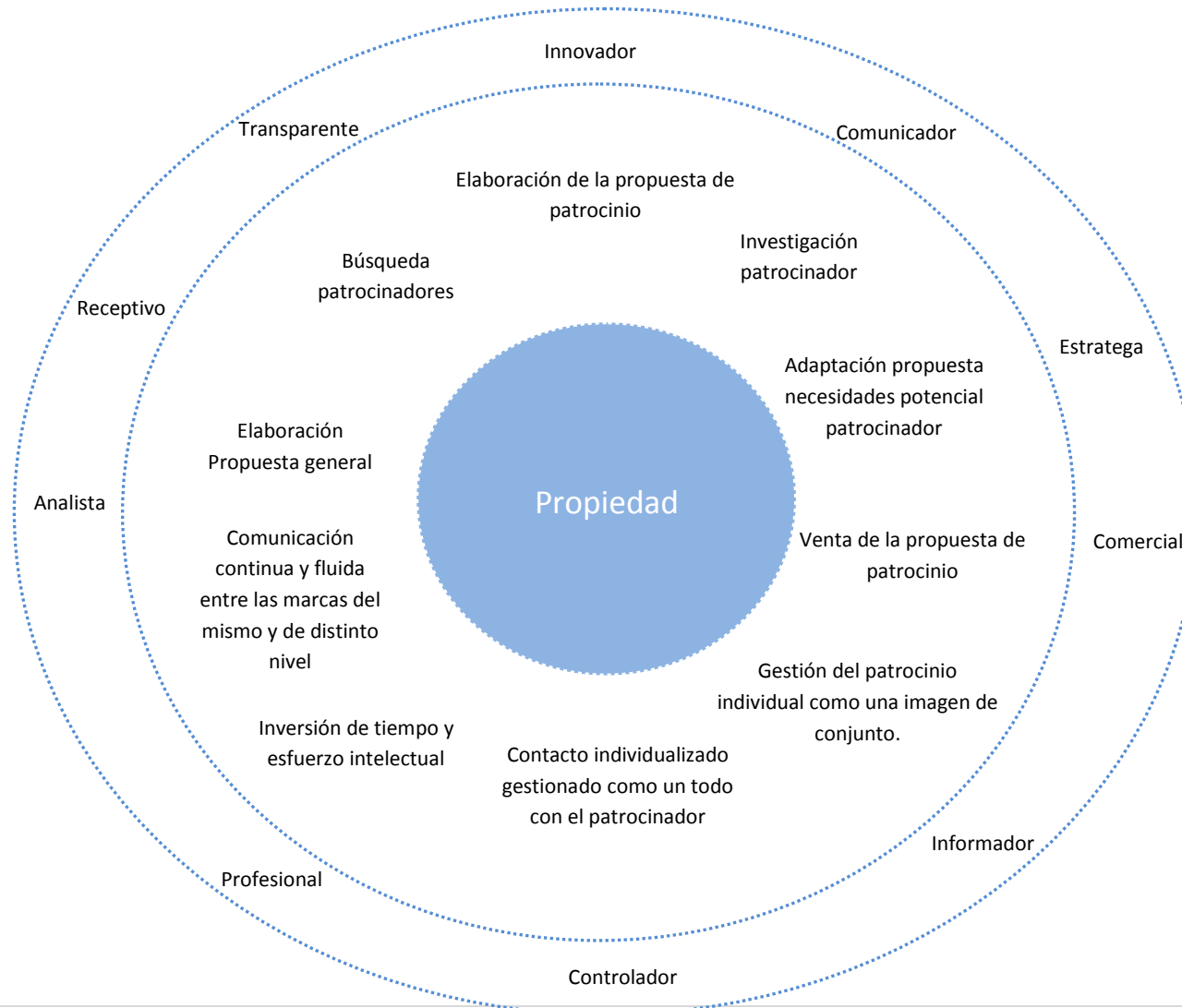


Gráfico 51: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 13.



- No verbaliza de quién surge la iniciativa para que haya colaboración entre los patrocinadores.
- Toda la gestión recae sobre la propiedad y la marca.

Gráfico 52: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 13.



Entrevistado 14: *Manager en Sponsorship* en división de Patrocinio de una Agencia multinacional de Servicios Plenos.

14.1. Por bloques.

14.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Buen nivel.
- La crisis económica ha conducido a que las empresas racionalicen sus inversiones en patrocinio.
- Aquellos que apostaron por el patrocinio estratégicamente han acertado y continúan patrocinando.
- A nivel profesional se sufre menos (por descarte según su comentario, se entiende que a nivel amateur donde la gestión prácticamente es nula, están padeciendo la crisis económica).

14.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Es distinta (se refiere a la gestión) porque primero se tienen que establecer categorías.
- Hay que garantizar exclusividad de sector entre las marcas.
- El gestor se tiene que encargar de establecer sinergias entre las marcas.
- Según las necesidades que tenga la gestión, se elegirán más o menos marcas. Y si el gestor tiene la opción de comercializar otros recursos publicitarios, también condicionará para insertar a más marcas.
- La mayoría de las empresas que conformaran el grupo de patrocinadores tendrían que ser de prestigio, con imagen y notoriedad en el mercado. Y además, el gestor tendrá que considerar qué afinidades existen entre la empresa y las personas que deben tomar la última decisión.
- A la hora de elegir a las marcas que el gestor ofrecerá el patrocinio van a influir muchos aspectos. Según la cantidad de información que tenga el gestor sobre el

sector y el mercado será una tarea más o menos compleja. Por ejemplo, puede que el gestor sepa que hay una empresa que quiere asentarse donde se celebra el evento, es una oportunidad que puede aprovechar. También puede recurrir a marcas con las que ha colaborado en la/s edición/es anteriores. En otras ocasiones, el gestor se plantea que tengan concordancia, es decir, que sus valores y/o el público sean compartidos con los de la competición y que sean complementarias entre ellas para que puedan desarrollar acciones de comunicación.

- La entrevistada afirma que las marcas patrocinadoras fijan los objetivos considerando la presencia de las otras marcas presentes, y no sólo eso, si no que además, el gestor, el patrocinado y el patrocinador tienen en cuenta los fines de las otras marcas que suelen ser de tipo corporativo (incrementar el conocimiento del público en general de la empresa y los servicios que presta, generar atención en los medios y fortalecer la imagen de la compañía), relacionados con el producto (como identificarse con el mercado objetivo y/o construirse un posicionamiento e incrementar las ventas) u objetivos de relaciones (mejorar el negocio y las relaciones empresariales).

- El gestor, a medida que va consiguiendo la participación de las marcas, tendrá que informar a los demás patrocinadores de los nuevos.

- En la propuesta que emplea el gestor para vender el patrocinio a cada marca, hay información en general. Tras el contacto, el gestor adecuará las contraprestaciones para cada marca en una segunda propuesta, por lo que las demás empresas desconocen qué se va a entregar a cada patrocinador.

- Cuando se introduce una nueva marca como patrocinadora, el gestor puede asesorarla de qué objetivos consiguieron las marcas de ediciones anteriores y a través de qué acciones lo lograron.

- Desde su experiencia, la entrevistada piensa que el hecho de que las marcas pretendan alcanzar los mismos objetivos o distintos no va a repercutir (no concreta), pero lo importante es que no entren en conflicto. Así si persiguen los mismos fines, el gestor deberá asesorarlas para que desarrollen acciones de comunicación complementarias al patrocinio distintas. Y si los objetivos son distintos, piensa que es importante que las marcas desarrollen acciones de comunicación complementarias al patrocinio iguales.

- Los principales motivos que conducen a las marcas patrocinadoras son: 1) proximidad local del patrocinado; 2) perfil o estatus del equipo o actividades a patrocinar; 3) la imagen nacional o internacional del patrocinado; 4) la existencia de relaciones con el patrocinado; 5) los valores que se desprenden de él; 6) la coincidencia de públicos.
- No considera que las marcas presentes en el mismo evento sean complementarias porque las empresas no deciden patrocinar para interactuar con otras marcas. Y en caso de que se busquen, la responsabilidad recae sobre el gestor.
- Hay empresas que buscan proactivamente participar en el patrocinio y toman la iniciativa de buscar aquello acorde.
- No todas las empresas disponen de unos criterios objetivos que les va a permitir elegir el patrocinio sin implicarse.
- El entrevistado opina que las empresas deberían decidir patrocinar sabiendo qué otras marcas van a compartir espacio en el mismo patrocinio.
- El acuerdo define la parcela de patrocinio de cada marca porque es específico de cada marca.
- Entre los patrocinadores de la misma categoría, sí se comparte información como los derechos y obligaciones que van a adquirir.
- Y si dentro de la propuesta se entregara como contraprestaciones los patrocinios conjuntos, se recogería también en el contrato, el cual, suele tener una vigencia de 3 años ya que es conveniente hacer un patrocinio a largo plazo para que genere notoriedad y recuerdo en el público asistente. Además, según indica la entrevistada literalmente: “sirve para que se asocie la competición con la marca, generando valores comunes” [sic].
- En la ejecución del patrocinio, la marca patrocinadora busca que sea el gestor que le ha vendido la propuesta de patrocinio, el que le desarrolle todo aquello que necesite para explotar su patrocinio.
- Las marcas internacionales disponen de estructura propia (departamento de patrocinio) para explotar el patrocinio, aunque también pueden subcontratarlo, independientemente de la cantidad de marcas que estén o vayan a patrocinar.

- Al igual que los patrocinadores, el patrocinado no explota el patrocinio con una agencia porque dispone de estructura propia para ello.
- Según el tipo de patrocinio y los objetivos del patrocinador activará el patrocinio solo, con mayor o menor porcentaje. Éste suele ser del 25% del valor del contrato.
- El gestor no debe establecer límites para que todas las empresas del mismo nivel y la misma categoría capitalicen el patrocinio con la misma cantidad económica para que ninguna sobresalga sobre las demás.
- Explica que como las marcas establecen el presupuesto de activación una vez ya planificada la condición de patrocinador, no suelen considerar la opción de activar el patrocinio con otra u otras marcas.
- La evaluación del patrocinio se suele hacer por la agencia gestora intermediaria responsable de la venta del proyecto de patrocinio para una competición o para las marcas patrocinadoras. Pone el ejemplo de Carat Sport, donde Carat es central de medios con departamento de patrocinio deportivo, consultoría y marketing.
- Se suelen hacer investigaciones de más de 3 oleadas por temporada, teniendo en cuenta también a las otras marcas patrocinadoras porque su presencia repercutirá sobre la imagen, la notoriedad y el recuerdo, y no siempre lo hará positivamente.
- Este tipo de investigaciones que se suelen realizar son las mediciones de repercusión en los medios, el reconocimiento de marca, la percepción de la fuerza de ventas, encuestas, la eficacia y la eficiencia. Indica que en algunos casos el propio patrocinado entrega a los patrocinadores un estudio de retorno.

14.1..3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Las marcas no deben perjudicarse entre sí, por ello, tienen que tener las siguientes características: 1) iguales o similares de imagen y posicionamiento; 2) valores positivos; 3) que no se trate de empresas polémicas; 4) que el patrocinado cuide mucho su imagen de marca para no perjudicar al resto de marcas.
- El patrocinado y el patrocinador deberán tener una relación que les permita "empatizar los objetivos de la empresa" [sic]. Mientras que piensa que no debe haber relación entre los patrocinadores, pero si es posible, considera conveniente que

creen sinergias comunes entre todos los patrocinadores. Pero indica que no tienen porque establecerse esos vínculos durante la competición.

- Si surgen conflictos entre las marcas patrocinadoras de niveles inferiores también habrá que establecer relaciones para resolverlos. Por ello, el gestor tendrá que mantener contacto con las marcas patrocinadoras de otros niveles para conocer qué soportes han obtenido como contraprestación por el programa de patrocinio.

- La entrevistada piensa que el patrocinio conjunto es beneficioso para una marca porque le permitirá establecer sinergias.

- Si se quiere que se den los patrocinios conjuntos o actividades complementarias conjuntas, el gestor tendrá que realizar un trabajo extra para conseguirlo.

- Las condiciones necesarias que se tienen que dar para que existan relaciones son varias. Comprenden desde la comunicación entre patrocinado y patrocinador, especialmente, siendo el patrocinado el que garantice la efectividad de la comunicación. El patrocinador también tiene responsabilidades, como explotar completamente el paquete de patrocinio. Este anunciante tendrá que tener una marca con afinidades en cuanto a imagen y objetivos con los otros patrocinadores (para que sea más fácil casarlos). El patrocinado tendrá que ser flexible con el patrocinador, pero dentro de unos límites (no concreta). Y además, el patrocinado tendrá que tener éxito y proporcionar diferenciación al patrocinador. Todo ello, bajo la supervisión y la gestión de un profesional.

14.2. Construcción

La entrevistada, *Manager en Sponsorship* en división de Patrocinio de una Agencia multinacional de Servicios Plenos, opina que se aprecia un buen nivel en la gestión. La crisis económica ha frenado las inversiones pues se están racionalizando más, decidiendo con cuánto y donde gastar. Pero mantienen que aquellos que continúan patrocinando son los que han apostado por un uso estratégico del patrocinio. Además, a nivel profesional se sufre menos.

Piensa que sí hay diferencias de gestión porque se tienen que establecer categorías y garantizar exclusividad de sector entre las marcas. Además, el gestor se tendrá que encargar de establecer sinergias entre las marcas, las cuales se elegirán en función de las necesidades que tenga el patrocinado para su celebración.

Además, dependiendo de la cantidad de recursos publicitarios de que disponga el gestor, podrá contemplar más o menos marcas. Considera que el grupo de marcas patrocinadoras tendrían que tener prestigio, imagen y notoriedad en el mercado. Además, el gestor tendrá que tener en cuenta qué afinidades existen entre la empresa y la/s persona/s que deben tomar la última decisión con respecto al patrocinio. Otro aspecto que condicionará la selección de los patrocinadores es la cantidad de información que tenga el gestor sobre el sector. Si una empresa quiere asentarse en el mercado donde se va a celebrar el patrocinio, es una oportunidad para el gestor. En ocasiones recurre a marcas que han sido patrocinadoras de ediciones anteriores. El hecho de que concuerden en cuanto a valores y público, y que sean complementarias para poder desarrollar acciones de comunicación, también puede orientar al gestor hacia donde dirigirse. La entrevistada afirma que las marcas patrocinadoras fijan los objetivos considerando la presencia de las otras marcas presentes, y el gestor, el patrocinador y el patrocinado tienen que tener en cuenta los fines de las otras marcas. Los objetivos de patrocinio que suelen plantear son de 3 tipos: 1) Corporativos (desde incrementar el conocimiento del público en general de la empresa y los servicios que ésta presta, generar atención en los medios, a fortalecer la imagen de la compañía); 2) De producto (desde identificarse con el mercado objetivo y/o construirse un posicionamiento, a incrementar las ventas); 3) De RR.PP. (mejorar el negocio y las relaciones empresariales). La entrevistada dice que a medida que el gestor va consiguiendo la participación de las marcas, tendrá que informar a los demás patrocinadores de los nuevos. En la primera toma de contacto del gestor con la marca, éste tiene que informar sobre el patrocinado y proporcionar información general sobre el patrocinio. Y a medida que se va negociando, el gestor adecuará las contraprestaciones para cada marca en una segunda propuesta, por lo que las demás marcas desconocerán qué se va a entregar a cada patrocinador. Si la marca es nueva en el patrocinio, el gestor tendrá que asesorarla sobre los objetivos y acciones desarrolladas por las marcas patrocinadoras de ediciones anteriores.

La entrevistada piensa que no va a repercutir que las marcas presentes tengan iguales o distintos objetivos a conseguir en el mismo patrocinio, pero lo importante es que no entren en conflicto (no explica más). Así, si persiguen los mismos fines, el gestor les guiará para que pongan en marcha acciones complementarias al patrocinio que sean distintas. Y si los objetivos son distintos, es importante que las marcas desarrollen acciones de comunicación complementarias iguales. Desde su experiencia, las marcas se deciden a patrocinar si el patrocinado se encuentra

próximo a la marca, a nivel geográfico, si el perfil o estatus del equipo o de la actividad a patrocinar es acorde al patrocinador; si tiene una imagen nacional o internacional que interese asociarse la marca, si ésta ya tiene relación con el patrocinado, así como si los valores que se desprenden de él y/o el público coinciden con el patrocinador. La entrevistada no considera que las marcas presentes sean complementarias porque las empresas no deciden patrocinador para interactuar con otras marcas. Y en caso de que se busquen, es el gestor el máximo responsable. Se refiere en esta ocasión sobre el hecho de que hay tantas situaciones como eventos y patrocinadores, por lo que lo normal es que sea el gestor el que tome la iniciativa y venda la propuesta. Pero hay veces donde las marcas son proactivas y buscan qué patrocinar. Argumenta que esa actitud deberá seguir en todo el proceso y por ejemplo cuando deciden qué patrocinar, las marcas tendrían que saber qué otras marcas van también a hacerlo. Cuando ya han adoptado una decisión en firme, el gestor elaborará el acuerdo con los derechos y obligaciones que van a adquirir por la condición de patrocinador adquirida. Y hace hincapié en que si dentro de la propuesta se entregara como contraprestación los patrocinios conjuntos, se recogería también en el contrato. La entrevistada señala que los contratos de patrocinio tienen una vigencia de 3 años, ya que según explica, es conveniente hacer un patrocinio largo en el tiempo para que genere notoriedad y recuerdo en el público asistente. Además, “sirve para que se asocie la competición con la marca, generando valores comunes” [sic]. En cuanto a la ejecución, el patrocinador busca que sea el gestor que le ha vendido el patrocinio, el que le desarrolle todo aquello que necesite para explotar su patrocinio. No es habitual que a nivel de patrocinio profesional donde participan grandes marcas se contraten los servicios de una agencia que explote el patrocinio porque la mayoría de empresas y de patrocinados disponen de una estructura propia (departamento de patrocinio), aunque no impide para que puedan subcontratar los servicios externos. Esta explotación variará según lo patrocinado y el objetivo del patrocinador, pero se suele invertir un 25% del valor del contrato. Desde el punto de vista del gestor no se podrá inmiscuir marcando límites sobre cuánto tiene que invertir cada marca, ya que es una decisión que sólo depende de ellas. El fin es que dentro de la misma categoría, no sobresalgan unas sobre otras, ni que las de categorías inferiores destaquen sobre las superiores, pero es algo que el gestor no podrá controlar nunca. Esta activación es aislada, esto es, cada marca por su cuenta, porque como las marcas establecen el presupuesto de activación una vez planificada la condición de patrocinador, no piensan explotarlo conjuntamente con otra u otras marcas. La entrevistada valora positivamente que

haya patrocinios conjuntos, pues permitirán que los patrocinadores establezcan sinergias. Y para que se unan las marcas, el gestor tendrá que esforzarse para conseguirlo. Ya ejecutado el patrocinio, cada marca evaluará los resultados con la ayuda de la agencia gestora como Carat Sport, donde Carat es una central de medios con un departamento de patrocinio deportivo, consultoría y marketing. Lo habitual es que se hagan 3 oleadas por temporada, teniendo en cuenta a las otras marcas patrocinadoras porque su presencia repercutirá sobre la imagen, la notoriedad y el recuerdo, y no siempre lo hará positivamente. El tipo de investigaciones en este campo suelen medir la repercusión en los medios, el reconocimiento de marca, la percepción de la fuerza de ventas, el análisis de la eficacia y la eficiencia, etc. Señala que en algunos casos, el patrocinado entrega a los patrocinadores un estudio del retorno. La entrevistada asocia a las relaciones en patrocinio al vínculo tanto entre el patrocinador y el patrocinado, como entre los propios patrocinadores. Afirma que el patrocinador y el patrocinado deberán tener una relación que les permita “empatizar los objetivos de la empresa” [sic]. Piensa que no tiene porqué haber relación entre los patrocinadores, pero sí considera conveniente que se creen sinergias comunes entre todos los patrocinadores. Señala que estos vínculos no tienen por qué darse durante la competición. Apunta que hay otro tipo de relación en el patrocinio que se da cuando surgen conflictos entre las marcas patrocinadoras de distintos niveles. Por ello, el gestor tendrá que mantener contacto con las marcas patrocinadoras de otros niveles y conocer qué soportes han obtenido como contraprestación por el programa de patrocinio. La entrevistada responde que las características que deben tener las marcas patrocinadoras tienen que ser aquellas que impidan que se perjudiquen entre sí. Para ello, deberán tener el mismo o similar tipo de imagen y de posicionamiento, valores positivos y que no se trate de empresas polémicas. Además, el patrocinado tendrá que cuidar mucho su imagen de marca para no perjudicar al resto de marcas. Para finalizar señala cuáles son los factores que se deben dar para que existan las relaciones y se obtengan la fidelidad entre las partes. Los divide en factores para que haya vínculo entre patrocinador y patrocinado como: una buena comunicación, pero garantizando la efectividad en la comunicación realizada por el patrocinado durante todo el proceso. Además, el patrocinador tiene que explotar el paquete de patrocinio completamente. El patrocinado debe tener éxito, pero a su vez, tiene que aportar diferenciación y flexibilidad para el patrocinador, pero siempre dentro de unos límites. En cuanto a las variables necesarias para que se den las relaciones entre los patrocinadores: tiene

que haber afinidad entre las marcas en cuanto a imagen y a objetivos. Y para que todo ello salga bien, el gestor tiene que ser lo más profesional posible.

14.3. Integración

La entrevistada, *Manager en Sponsorship* en división de Patrocinio de una Agencia multinacional de Servicios Plenos, aprecia un buen nivel en la gestión del patrocinio en España. Menciona la crisis económica como el factor que ha frenado las inversiones pero ha llevado a que se racionalice más sobre qué patrocinar y cuándo. Pero sostiene que aquellos que continúan patrocinando son los que se van a mantener porque han apostado por un uso estratégico del patrocinio. Sí determina diferencias de gestión, empezando por el establecimiento de categorías y el hecho de garantizar exclusividad de sector. Además, el gestor se tendrá que responsabilizar de establecer sinergias entre las marcas, que se elegirán según las necesidades que tenga el patrocinado para su celebración. Según la cantidad de recursos publicitarios con los que cuente el gestor, podrá aumentar o reducir la cantidad de marcas presentes. Desde su punto de vista, tendrían que ser todas de un nivel de prestigio, de imagen y de notoriedad similar entre ellas y con el patrocinado, marcas con un interés empresarial donde se celebra el evento, que tengan experiencia en ese patrocinio, que concuerden en cuanto a valores y público, que sean complementarias para desarrollar acciones de comunicación, y que se consideren las afinidades existentes entre la empresa y la/s persona/s que debe/n tomar la última decisión con respecto al patrocinio. Se pueden dar diversas situaciones, pero lo habitual es que el gestor venda la propuesta de patrocinio. Algunas empresas son proactivas y toman la iniciativa buscando qué patrocinar. En la propuesta que presenta el gestor, la información es general y pública. Ya en las negociaciones es cuando se van adaptando las contraprestaciones y se adaptan en la segunda propuesta ya privada para cada marca. Las causas que llevan a las marcas patrocinar son distintas. Se decantará a patrocinar siempre y cuando: el patrocinado esté próximo geográficamente a la marca, el perfil o el estatus de patrocinado sea acorde al patrocinador, tenga una imagen nacional o internacional, tenga experiencias previas con el patrocinio o coincidan en cuanto a valores y/o público objetivo. La entrevistada no considera en cambio que busquen patrocinar porque las otras marcas sean complementarias, ya que los patrocinadores persiguen otros fines antes que interactuar con otras marcas. En la fase de fijación de objetivos, la entrevistada

afirma que las marcas patrocinadoras fijan los objetivos considerando la presencia de las otras marcas presentes. Y el gestor, el patrocinador y el patrocinado se encargarán de los fines que los patrocinadores presentes persiguen, que suelen ser corporativos, de producto y de relaciones. Si la marca es nueva en el patrocinio, el gestor podrá asesorarla de cuáles fueron los objetivos, las acciones emprendidas y los patrocinadores anteriores en ese patrocinio. Hace mención al hecho de que las marcas puedan llegar a tener los mismos objetivos, lo que a nivel de gestión no tiene implicación alguna. Si buscan los mismos objetivos, el gestor los tiene que guiar para que exploten el patrocinio mediante acciones distintas, ya que lo importante es que no entren en conflicto. Y si los fines son distintos, la entrevistada indica que tendrían que desarrollar acciones complementarias al patrocinio iguales. Cuando ya ha tomado la marca una decisión en firme acerca del patrocinio, el gestor elaborará para el patrocinador el acuerdo que le defina la parcela de patrocinio correspondiente. Cuando hay varios anunciantes en una misma categoría, comparten en el contrato información. Si dentro del programa de patrocinio se entregara como contraprestación los patrocinios conjuntos, se recogería también en el contrato. Estos acuerdos suelen tener una vigencia de 3 años, ya que según explica es conveniente hacer un patrocinio largo en el tiempo para obtener notoriedad y recuerdo en el público asistente. Además, sirve para que se asocie la competición con la marca “generando valores comunes” [sic]. En cuanto a la ejecución, el patrocinador busca que el gestor que le ha vendido la propuesta de patrocinio le desarrolle todo aquello que necesita para explotarlo. A nivel de patrocinio profesional, donde participan grandes marcas, suele explotarse desde el departamento de patrocinio que tienen en la estructura de la compañía, aunque también pueden contratar estos servicios. Donde la entrevistada considera menos común ver la participación de una agencia que explote el patrocinio es en el patrocinado, que no suele disponer de una estructura para ello. En la explotación del patrocinio, variará según el patrocinado y el objetivo que persiga el patrocinador, pero lo habitual es que invierta un 25% del valor del contrato por parte de cada marca. El gestor no podrá establecer límites, ni marcar qué pueden o no hacer las marcas, ya que es una decisión que sólo depende de ellas. Cada marca patrocinadora desarrolla su activación por su cuenta y no considera colaborar con los otros patrocinadores porque cuando se fija el presupuesto para activarlo, ya se ha planificado la condición de patrocinador. Pero la entrevistada valora positivamente que haya patrocinio conjunto o activación conjunta, ya que permitirá que los patrocinadores establezcan sinergias. Y para que se produzca esa unión, el gestor tendrá que esforzarse. Ya ejecutado el patrocinio, cada

marca evaluará sus resultados con la ayuda de la agencia gestora del patrocinio, que realizará investigaciones como la repercusión en medios, el reconocimiento de marca, la percepción de la fuerza de ventas, encuestas, análisis de eficacia y eficiencia en 3 oleadas por temporada. Sí se consideran a las otras patrocinadoras como parte del estudio porque su presencia repercutirá en imagen, notoriedad y recuerdo. Señala que en algunos casos, el patrocinado entrega un análisis de su retorno. Por lo que respecta a las relaciones, la entrevistada asocia a tales la unión entre el patrocinador y el patrocinado que les permita “empatizar los objetivos de la empresa” [sic]. Manifiesta que no tiene porqué haber relación entre los patrocinadores, pero sí ve conveniente que se creen sinergias comunes entre los patrocinadores, aunque no tienen por qué darse durante el patrocinio. Otra relación que se establece en patrocinio es la originada entre los patrocinadores de distintos niveles para saber qué deportes han obtenido como contraprestación por el programa de patrocinio. En cuanto a las características que deben tener las marcas patrocinadoras de un mismo patrocinio, tienen que ser aquellas que impidan que se perjudiquen entre sí. Para ello deberán tener el mismo o similar tipo de imagen y de posicionamiento, valores positivos y que no sean marcas polémicas. Además, el patrocinado tendrá que cuidar su imagen de marca para no perjudicar a sus patrocinadores. Y para finalizar, referencia los factores que deben haber para que se den las relaciones y se fidelice a las partes. Son los siguientes: comunicación entre patrocinador y patrocinado, especialmente la desarrollada por el patrocinado, el cual tiene que tener éxito en su actividad y aportar diferenciación al patrocinador. Éste a su vez tiene que explotar completamente el paquete de patrocinio, basándose en los límites marcados por el patrocinado. Y todo ello, bajo la supervisión de un gestor profesional. Y por último, para que se establezcan relaciones entre los patrocinadores, tienen que tener cierta afinidad entre las marca en cuanto a imagen y objetivos. En su valoración, indica que los patrocinadores no conciben el patrocinio como una interacción entre las marcas, pero lo valora como positivo para aprovechar las sinergias que surgen.

14.4. Supresión

La entrevistada, *Manager en Sponsorship* en división de Patrocinio de una Agencia multinacional de Servicios Plenos, piensa que la gestión del patrocinio en España tienen un buen **nivel profesional**, y aunque han frenado las inversiones, en general, se están **racionalizando las inversiones** y aquellos patrocinadores que se mantendrán es porque hacen un **uso estratégico del patrocinio**. Fija las diferencias

de la gestión al haber varias marcas distinguiendo entre las funciones del gestor y el trabajo a realizar por las marcas. En primer lugar, veremos las diferencias en la tarea del **gestor**, que tiene que **establecer categorías y garantizar exclusividad de sector** a las marcas que elija. Éstas variarán en **cantidad según las necesidades del patrocinado y de las posibilidades de comercializar soportes publicitarios**. Tendrán que ser **marcas** todas ellas **de un nivel** considerable en cuanto a **prestigio, imagen y notoriedad** (compartido entre patrocinador y patrocinado), marcas que puedan tener un **interés comercial** donde se celebra el evento, marcas que cuenten con **experiencias previas con el patrocinado**, marcas que concuerden con **valores y/o público con el patrocinado** y que sean **complementarias** para desarrollar acciones de comunicación. El gestor también tendrá que considerar **qué afinidades** existen **entre la empresa y la/s persona/ s** que debe/ n **tomar la última decisión** con respecto al patrocinio. El ofrecimiento de la propuesta a cada marca y el proceso de negociación sigue el mismo paso que si hubiese una sola marca. Lo que debe hacer el gestor distinto junto al patrocinador y al patrocinado, es **conocer los fines de las marcas patrocinadoras e informarlas de qué compañías van entrando a patrocinar**. En la ejecución, el **gestor tendrá que ayudar a cada marca a efectuar su explotación de patrocinio**, pero **no** podrá establecer **límites** porque dependerá de su estrategia y el plan que haya definido. Finalmente, **evalúan los resultados** entregando un **estudio general** sobre el retorno del patrocinado, y elaboran **para cada marca** distintos tipos de estudios de 3 oleadas por temporada. Mientras que las marcas patrocinadoras deberían tener una actitud proactiva que las llevará a encontrar el patrocinio idóneo, así como, involucrarse en todo el proceso de patrocinio. También tendrían que decidir patrocinar conociendo qué otras marcas van a hacerlo, así como definiendo los objetivos del patrocinio teniendo en cuenta al resto de patrocinadores. Los motivos que las llevarán a patrocinar no están influenciados por la cantidad de marcas presentes (proximidad local del patrocinado, estatus del patrocinado, imagen nacional o internacional del patrocinado, experiencias previas iguales con el patrocinado o con otros, coincidencia de valores y/o público objetivo). Llegado a un **acuerdo adaptado a las necesidades de cada marca**, se suele firmar por 3 años. Es un contrato donde se reconocen los derechos y obligaciones de las partes, y en ocasiones, son compartidos entre los patrocinadores de la misma categoría. Ya en la ejecución, **el patrocinador explota aisladamente el patrocinio**, con un 25% del presupuesto del contrato, de la mano del gestor, el cual, también evaluará los resultados del patrocinio mediante distintos tipos de investigaciones que incluyan a las otras marcas patrocinadoras. Las **relaciones** que la entrevistada

asocia al patrocinio son las que se establecen entre **patrocinador y patrocinado** para empatizar los objetivos de la empresa y **entre los gestores de patrocinio** de otros niveles. Para que haya relación entre las partes y se consiga fidelizarlas, **el patrocinador y el patrocinado** tendrán que tener una **buena comunicación** durante todo el proceso. El patrocinador tiene la obligación de hacer **uso completo del paquete del patrocinio** entregado, y el patrocinado, a su vez, tiene que obtener **éxito** en su actividad, ser **singular y flexible** de cara al patrocinador. Entre los patrocinadores habrá relación si **existe afinidad de imagen y objetivos**, pero tendrá que ser el **gestor el que se encargue de establecerlo**. Las **características** que tienen que tener las **marcas patrocinadoras** para que no se perjudiquen entre sí y puedan convivir son: **iguales o similares en cuanto a imagen y posicionamiento, con valores positivos, marcas no polémicas y que el patrocinado cuide su imagen** de marca para no dañarlas. La entrevistada valora que haya relación entre los patrocinadores, aunque no lo considere necesario, pues en el patrocinio los patrocinadores no deciden patrocinar por la interacción con otras marcas. En cambio, opina que es conveniente que se creen sinergias, pero no es necesario que surjan dentro del patrocinio.

14.5. Generalización

La entrevistada, *Manager en Sponsorship* en división de Patrocinio de una Agencia multinacional de Servicios Plenos, piensa que la gestión del patrocinio en España tiene un nivel profesional y que la crisis económica va a ayudar a que se tomen decisiones con lógica y que se mantengan aquellos anunciantes que emplean estratégicamente el patrocinio. Explica que hay diferencias tanto para el gestor, como para los patrocinadores. El gestor tendrá que estructurar categorías y asegurar exclusividad de sector. Según las necesidades del patrocinado y la posibilidad de venta de otros recursos publicitarios habrá más o menos patrocinadoras, que tendrán que tener una imagen, un prestigio y una notoriedad similar entre ellas y el patrocinado, interesadas comercialmente en el mercado donde se da el patrocinio, con experiencias previas en el mismo patrocinio, con coherencia de valores y/o público objetivo, y complementarias entre sí para desarrollar acciones de comunicación conjuntas. Además, de tener en cuenta las afinidades de la empresa con la/s persona/s que debe/n tomar la última decisión con respecto al patrocinio. El gestor tiene que informar a las marcas que son ya patrocinadoras de la incorporación de nuevas marcas, de las que tiene que saber sus objetivos. En la ejecución del patrocinio tendrá que apoyar a cada marca en su explotación. Y evaluará los

resultados del retorno del patrocinado, y de aquellas marcas patrocinadoras que le soliciten estos servicios teniendo en cuenta la presencia del resto de marcas. La marca tendrá que ser proactiva y decidir qué patrocinar y con qué objetivos, conociendo qué otras marcas van a estar presentes. El gestor negociará con cada marca las contraprestaciones adaptándolas. El resto de fases son iguales haya una o varias marcas. En la ejecución, el gestor ayudará a cada marca a explotar el patrocinio pero aisladas del resto de patrocinadores. En cambio, los resultados del patrocinio sí se suelen tener en cuenta a las otras variables como parte del análisis. Por lo que respecta a las relaciones, la entrevistada lo asocia principalmente entre patrocinador y patrocinado “para empatizar los objetivos” [sic], y al vínculo que pueda establecer el gestor con los patrocinadores de otros niveles para que no surjan conflictos entre las marcas. Dentro de un mismo nivel las marcas no tendrán que dañarse y para eso no deben tener la misma imagen y el posicionamiento, valores positivos, no ser polémicas y que el patrocinado no las dañe. Para que se den las relaciones se requiere comunicación entre patrocinador y patrocinado, eficaz comunicación por parte del patrocinado, éxito y diferenciación de éste, uso completo del paquete de patrocinio por el patrocinador y flexibilidad limitada para el patrocinador. Y para que se dé entre los patrocinadores, tienen que tener afinidad en cuanto a imagen y objetivos. Para que todo surja según lo esperado, se necesita contar con un gestor profesional. La entrevistada no considera necesaria la existencia de relaciones entre los patrocinadores, pero sí el hecho de establecer sinergias y acciones complementarias de comunicación.

Tabla 63: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 14.

<p>1. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buen nivel profesional. - Crisis económica: 	<ul style="list-style-type: none"> - Frena inversiones. - Racionalización de las inversiones. - Patrocinadores: uso estratégico del patrocinio. 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>Gestor debe:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer categorías. - Garantizar exclusividad de sector. - Establecer sinergias entre las marcas. - Seleccionar marcas según: - Ofrecimiento propuesta general. - Negociación: adaptación propuesta al patrocinador. - Patrocinador y patrocinado tienen que conocer los fines de las marcas patrocinadoras. - Asesoramiento marcas nuevas sobre los objetivos y acciones desarrolladas por patrocinadores en ediciones anteriores. - Acuerdo particular para cada marca: 	<ul style="list-style-type: none"> a) Necesidades patrocinado. b) Disponibilidad comercializar soportes publicitarios. c) Nivel de prestigio, imagen y notoriedad compartido. d) Interés comercial zona geográfica de celebración del patrocinio. e) Experiencia con el patrocinado. f) Valores y/o público que concuerden con el patrocinado. g) Complementariedad con resto de marcas para desarrollar acciones de comunicación conjuntas. h) Las afinidades entre la empresa y la/s persona/s que toman decisión del patrocinio. - Información compartida entre los

3.6. Una investigación aplicada al marco nacional de patrocinio múltiple en el ámbito deportivo y su gestión

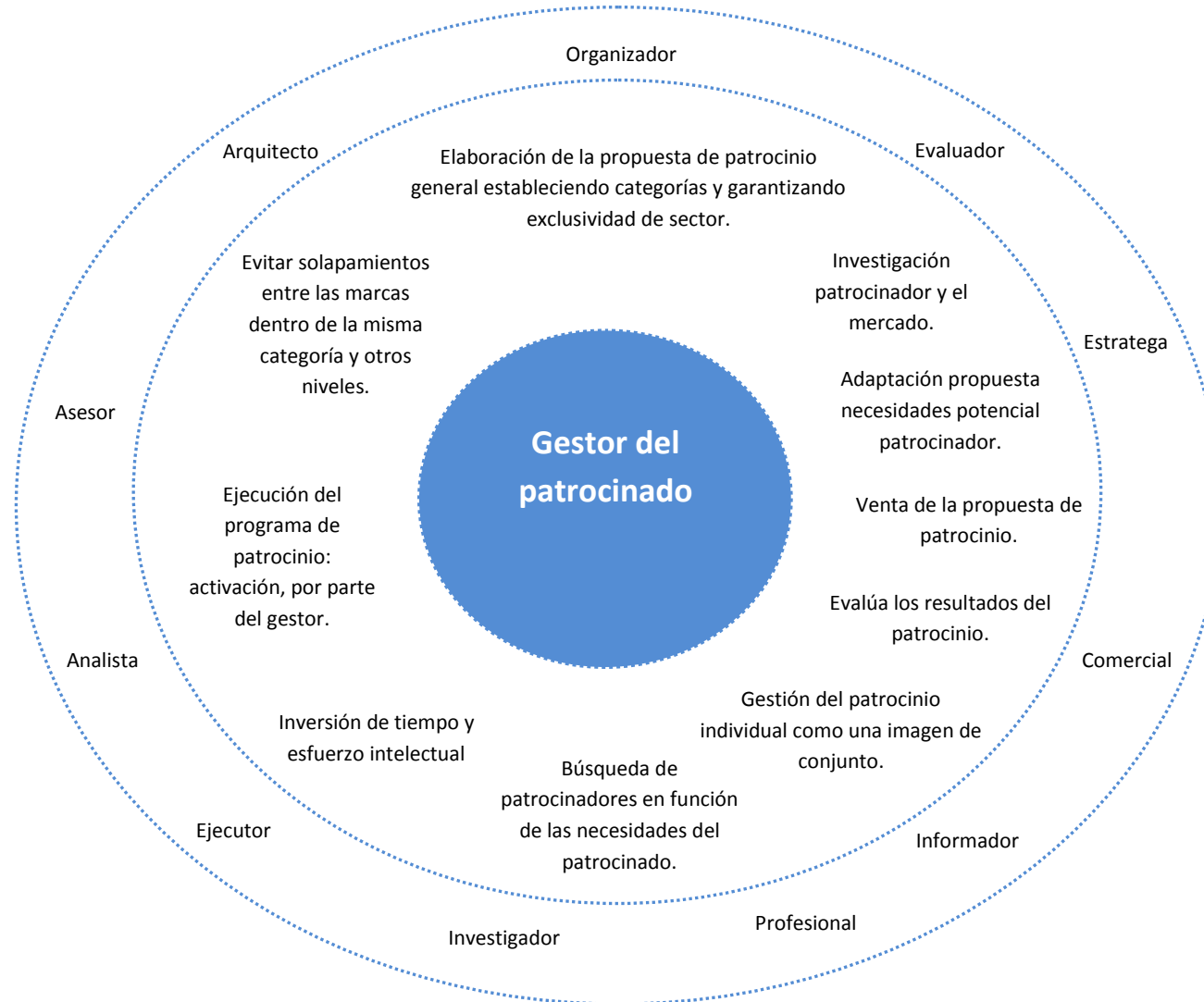
	<p>Marca patrocinadora:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento y ayuda en la explotación del patrocinio: - Estudio de resultados del patrocinio: 3 oleadas por temporada. - Variable de análisis: cada marca con respecto al resto de patrocinadores. - Empresa proactiva búsqueda patrocinio. - Motivos selección patrocinio: - Fijación objetivos: según resto marcas patrocinadoras y sus fines. - Objetivos del patrocinio: - Acuerdo: conocimiento derechos y obligaciones de las marcas de la misma categoría. - Ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - apoyo del gestor. - Activación del 25% del presupuesto contrato. - Activación aislada por cada marca. 	<p>patrocinadores de la misma categoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigencia 3 años: permitirá imagen, notoriedad y asociación directa valores entre patrocinador y patrocinado. - No limitar la activación de las marcas. a) Proximidad geográfica patrocinado. b) Estatus o perfil de patrocinado. c) Imagen nacional o internacional. d) Experiencias previas con el patrocinado. e) Coincidencia valores y/o público objetivo. 1) Corporativos. 2) Relaciones. 3) Producto. a) Iguales= acciones complementarias al patrocinio distintas. b) Distintos= acciones complementarias al patrocinio iguales.
--	-----------------------------	---	---

		- Evaluación del patrocinio por el gestor.	
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocinado y patrocinado: empatizar objetivos de la empresa. - Entre los gestores de patrocinio de distintos niveles. - Inexistencia de relaciones entre patrocinadores: conveniencia crear sinergias, no necesario dentro del patrocinio. - Marcas patrocinadoras, características: - Factores propiciadores de relaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocinador y patrocinado: - Entre patrocinadores: - Valoración profesional: 	<ul style="list-style-type: none"> - No se perjudiquen entre sí. - Igual o similar tipo de imagen y posicionamiento. - Valores positivos. - Marcas no polémicas. - Patrocinado no dañe imagen patrocinadores. a) Buena comunicación. b) Comunicación efectiva del patrocinado (antes, durante y después) c) Patrocinador uso del paquete de patrocinio. d) Éxito del patrocinado. e) Patrocinado singular. f) Gestor profesional. g) Flexibilidad patrocinio para con el patrocinador. - Afinidad en cuanto a imagen y objetivos. - Patrocinio no concebido por los patrocinadores como una interacción. - Beneficioso aprovechar sinergias, 	

3.6. Una investigación aplicada al marco nacional de patrocinio múltiple en el ámbito deportivo y su gestión

		desarrollar patrocinios conjuntos y acciones complementarias de patrocinio.	
--	--	---	--

Gráfico 54: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 14.



Entrevistado 15: Director General de Agencia de Marketing Deportivo.

15.1. Por bloques.

15.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Depende del evento y del tipo de deporte.
- Empresas grandes (tipo Santander, Iberdrola...) tienen una línea definida del patrocinio.
- Las empresas vírgenes están sin enfoque y tienden a diversificar.
- Crisis económica: se invierte menos en publicidad. El fin de las marcas es vender por lo que buscan invertir en aquello que les garantice tener un retorno en ventas. En patrocinio es complicado pero se puede conseguir.
- Se tienen que estudiar los resultados a través del patrocinio y luego, tomar la decisión de si patrocinan o no.

15.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas

- Es distinta la gestión.
- Una única marca es notoria. Hay que diferenciar entre la competición y la propiedad.
- Cuando hay varias marcas todo se complica.
- La marca que va a patrocinar algo donde hay otras marcas debe considerar la presencia de las otras cuando fija sus objetivos.
- Las marcas tienen un listado del 1 al 10 de objetivos y debe priorizar sobre los que más le interesa, estudiando cuál será más efectivo y calcular el ROO.
- Una marca debe estudiar qué hace la competencia en materia de patrocinio y qué han hecho otras marcas en el mismo patrocinio que está ella ahora.
- Las marcas fijarán los objetivos teniendo en cuenta los objetivos de las otras marcas patrocinadoras del mismo patrocinio porque pueden afectar a su propósito.
- La marca patrocinadora tiene la responsabilidad de considerar cuáles son los objetivos de las otras marcas que conforman el *pull* de patrocinadores, porque si lo hace el gestor está beneficiando a unos sí y a otros no, a no ser que las otras marcas hayan informado al gestor de cuáles son sus fines y le hayan dado el visto bueno para que lo comparta- si así lo considera- con las otras marcas.
- En la mayoría de las ocasiones, los patrocinadores quieren usar el factor sorpresa con el patrocinio. Por ello, se informa al gestor, pero es algo confidencial entre ellos.

- La activación es particular de cada marca, por lo que el gestor no debe entrometerse.
- Facilita mucho la labor del gestor que las marcas participantes persigan los mismos objetivos, pero si son distintos, tampoco afecta demasiado a la gestión.
- Grupo de marcas con objetivos distintos no provocan conflictos entre ellas (no concreta por qué no).
- Las marcas deciden patrocinar por las relaciones personales entre directivos y no por la presencia de ciertas marcas como patrocinadoras del evento.
- Es recomendable que las marcas presentes en el mismo evento sean complementarias (por ejemplo, evento dirigido a un público de poder adquisitivo, las marcas patrocinadoras irán también dirigidas a ese *target group*).
- El gestor debe seleccionar el *pull* de marcas tratando que sean complementarias, lo que es posible gracias a la exclusividad de sector.
- En ocasiones se da el *ambush marketing*, pero no es “culpa” [sic] del gestor, porque son difíciles de controlar.
- El gestor de eventos o los responsables del propio evento son los que se encargan de vender el patrocinio a las marcas. Es muy poco habitual que sean las marcas las que busquen sus patrocinios.
- El gestor debe informar a las empresas que presenta el patrocinio sobre qué empresas han aceptado ya hacerlo, y si su consecución es secuencial, se puede informar sobre el sector con el que se está hablando.
- La propuesta de patrocinio recogerá los aspectos/ términos generales de la propuesta, mientras que lo pactado a nivel particular con cada marca se plasma en el contrato que se establece con cada una de ellas.
- El desarrollo de activación compartida con varias marcas es iniciativa de esas marcas, surge de ellas y es su responsabilidad, “es algo ajeno a él” [sic] (referido al gestor). En época de crisis se puede apreciar cómo se incrementan las colaboraciones.
- Una marca que decide patrocinar si ha planeado que la explotación se realice por parte de una agencia, no importará la cantidad de marcas presentes. Es una decisión independiente a la cantidad de firmas patrocinadoras.
- El patrocinado si dispone de capital suficiente, contratará los servicios de una agencia para la explotación del patrocinio cuando hay varias marcas porque la gestión es mucho más complicada.
- Aquellas marcas que han tenido ya experiencias de patrocinio conjunto, por ejemplo con la activación, puede que se planteen repetir si la experiencia ha sido positiva. Si

no han probado nunca, posiblemente desconozcan que pueden desarrollar el patrocinio con otra/s marca/s.

- La evaluación está realizada por cada marca sin considerar al resto como variables que influyen en sus resultados, ya que varias marcas en un mismo patrocinio diluyen la imagen y pueden provocar confusión.
- Las marcas tienen que tener objetivos similares, principalmente de imagen, para poder estar juntas en un mismo patrocinio.
- Las marcas deben ser complementarias con respecto a los objetivos del evento para transmitir aquello que las marcas quieren (por ejemplo Philips quiere asociarse a salud y bienestar, la F1 no es el evento adecuado porque es sinónimo de contaminación).

15.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Deben haber (relaciones) para desarrollar acciones conjuntas en función de lo que quieran conseguir (se refiere a las marcas).
- La existencia de relaciones entre patrocinadores no es nuevo. Se hace desde hace mucho tiempo.
- “dos es más que uno” [sic] [no profundiza en su explicación].
- Se suele hacer porque el propio evento es una acción conjunta de varias marcas para sacar el evento adelante.
- Las relaciones entre los patrocinadores suelen surgir de actos de RR.PP. en el mismo evento (por ejemplo, una federación organiza un torneo de golf para los patrocinadores para que aprovechen ese tiempo y establezcan –si quieren- colaboraciones y acciones conjuntas).
- “Es algo antiguo que se hace desde la época de las cavernas, que ayuda al vendedor a dar el empujón final al comprador” [sic]. Por ejemplo, las acciones *joint venture*, préstamos al 0,50% si comprar un coche durante este mes, etc.
- “Es una medida fantástica que en crisis es lo que vale, desarrollar acciones conjuntas” [sic].

15.2. Construcción

El entrevistado, Director General de Agencia de Marketing Deportivo, expone que el estado de la gestión del patrocinio dependerá del evento y del tipo de patrocinio del que se hable. Explica que las empresas grandes tienen una línea definida en patrocinio, mientras que hay otras –normalmente pequeñas- que son

vírgenes y no tienen enfoque, tendiendo a diversificar en exceso, lo que indica que puede provocar confusión. Opina que la crisis económica ha provocado que se invierta menos en publicidad. Si el fin de las marcas es vender, en momentos de crisis más que nunca se busca que las marcas lo hagan. Así que se invierte en aquello que les garantice tener un retorno en ventas. Señala que en patrocinio es complicado, pero se puede conseguir. Para ello, se tienen que estudiar primero cuáles van a ser los resultados a través del patrocinio, y luego, se decide o no si se patrocina. El entrevistado es de la opinión que la gestión debe ser distinta cuando hay varias marcas. Piensa que cuando hay una sola marca, es notoria. En cambio, cuando hay varias marcas, todo se complica. La marca que va a patrocinar algo donde hay otras marcas debe considerar la presencia de las otras cuando fija sus objetivos porque puede afectar a su propósito. Debe priorizar entre sus objetivos preferentes, estudiar cuál de ellos será más efectivo y calcular el ROO. Además, una marca debe conocer qué hace la competencia en materia de patrocinio y qué han hecho otras empresas en el mismo patrocinio en el que ella está ahora. Por parte del gestor, no deberá informar a las marcas patrocinadoras de qué objetivos y qué acciones van a desarrollar sus homóneas porque puede considerarse por éstas como un trato de favor. Sólo podrá hacerlo en la medida que la marca o marcas implicadas le den el visto bueno para ello. La mayoría de las veces, las marcas quieren contar con el factor sorpresa, por lo que no suelen comunicar qué van a hacer al gestor, y en caso de hacerlo, es confidencial. Al igual que en la activación donde el patrocinador informará -si quiere- al gestor, porque es algo particular que suele desarrollar de manera aislada. Piensa que facilita la labor del gestor que los patrocinadores persigan los mismos objetivos, aunque también le resulta indiferente que los fines sean distintos (marcas con objetivos distintos dentro del *pull* de marcas no generará ningún tipo de conflicto (pero no concreta el por qué de ello). Indica que en España aún se patrocina por motivos personales. Explica que se conocen los directivos. Y no se patrocina porque en ese evento o actividad haya ciertas marcas presentes. Lo óptimo es que estas firmas sean complementarias, lo que es posible gracias a la exclusividad de sector que se garantiza por el gestor. Apunta que en patrocinio, a veces se da el *ambush marketing*, pero no es culpa del gestor porque es difícil de controlar. Es el gestor o los responsables directos del patrocinio los que se encargan de venderlo a las marcas. Se da en contadas ocasiones cuando es la marca la que busca los patrocinios. El gestor informará a las marcas que presenta el patrocinio de qué empresas han aceptado patrocinar, y si su consecución es secuencial, se les puede informar sobre los sectores con los que se está hablando.

Esa propuesta que se le presenta contemplará los términos generales del proyecto. Todo aquello que se pacte a nivel particular con cada marca se plasmará en el contrato confidencial que se elabora para cada firma. Retoma el tema de la activación en la fase de ejecución. En esta ocasión profundiza diciendo que cuando se ve la activación entre varias marcas es una iniciativa de éstas, por lo que ellas son las máximas responsables. Recalca que se considera algo ajeno al gestor. Explica que aquellas marcas que ya cuentan con experiencias de patrocinio con otras marcas, como por ejemplo una colaboración previa en la actividad, puede que se planteen repetir si la experiencia ha sido positiva. Si no han probado nunca, posiblemente desconozcan que pueden desarrollar el patrocinio con otra/s marca/s. Piensa que en época de crisis se aprecia cómo se incrementan estas colaboraciones. Aclara que hay marcas que deciden en la fase de ejecución el hecho que sea una agencia la que les explote el patrocinio, lo que harán, independientemente de la cantidad de marcas que vayan a estar presentes. Recomienda que el patrocinado cuente con este servicio externo que le ayude a explotar el patrocinio, principalmente por la dificultad que supone realizarlo al haber varias marcas presentes. Esto se dará siempre y cuando tenga capital suficiente para ello. Para finalizar su respuesta, indica que la evaluación también suele realizarse por parte de cada marca sin considerar al resto de marcas presentes como variables de análisis, lo que influye en los resultados, ya que varias marcas en un mismo patrocinio diluyen la imagen y pueden provocar confusión. Las características que el entrevistado piensa que deben tener las marcas que van a patrocinar el mismo evento son: a) marcas con objetivos similares, principalmente de imagen; b) marcas complementarias con los objetivos del evento para poder transmitir aquello que las marcas quieren. Continúa exponiendo que deben existir relaciones entre los patrocinadores a través de las cuales desarrollen acciones conjuntas en función de lo que quieran conseguir. Estas relaciones entre los patrocinadores no es nada nuevo. Es el “dos más que uno” [sic] (no lo explica). Argumenta que se suele hacer porque el propio evento es una acción conjunta de marcas para sacarlo adelante. Para que se den estas relaciones, se tienen que organizar actos de RR.PP. en el mismo evento para dar oportunidad de que contacten los patrocinadores. De hecho afirma lo siguiente: “es algo antiguo que se hace desde la época de las cavernas, que ayuda al vendedor a dar el empujón final al comprador” [sic]. Cierra la entrevista diciendo que lo considera una “medida fantástica” [sic] especialmente en periodo de crisis donde hay que desarrollar acciones conjuntas.

15.3. Integración

El entrevistado, Director General de Agencia de Marketing Deportivo, explica el estado de la gestión del patrocinio indicando que varía según el evento y el tipo de patrocinio del que se hable. Argumenta que las empresas grandes tienen una línea definida en patrocinio, mientras que hay otras vírgenes que no enfocan sus esfuerzos, tendiendo a la diversificación y a la posible confusión. Opina que la crisis económica ha llevado a que se invierta menos en publicidad. Además, si el fin de cualquier marca es vender, en momentos de crisis más que nunca, por lo que las empresas deberán invertir en aquello que les garantice tener un retorno en ventas. Mediante el patrocinio es complicado, pero se puede conseguir, afirma. Pero primero habrá que estudiar cuáles van a ser los resultados a través del patrocinio, y luego se debe decidir si se patrocina o no. El entrevistado piensa que la gestión debe ser distinta cuando hay varias marcas porque todo se complica. La marca que va a patrocinar donde hay varias marcas debe considerar la presencia de las otras cuando fija sus objetivos porque puede afectar a su propósito. Debe priorizar entre sus objetivos preferentes y estudiar cuál de ellos será más efectivo y calcular su ROO. Si todos los patrocinadores tienen los mismos objetivos, agilizará el trabajo del gestor, pero no va a influir en el hecho que sean iguales o no, pues en ningún momento generará conflictos. Las marcas también deben saber qué hace la competencia respecto al patrocinio y que han hecho las marcas precedentes en el patrocinio que ahora se encuentra la marca. El gestor o responsable directo del patrocinio tendrá que venderlo a las marcas. Pocas veces son éstas las que toman la iniciativa de buscar sus patrocinios. El gestor informará a las empresas patrocinadoras de qué otras compañías van aceptando la propuesta, y si su consecución es secuencial, se les puede comentar cuáles son los sectores con los que se está negociando. No suelen aceptar el patrocinio por el tipo de empresas involucradas, si no por motivos personales de los directivos. La propuesta que emplea el gestor en el proceso de venta, contempla los términos generales del patrocinio, por lo que la información es general y compartida por todas las marcas que van a patrocinar. Todo aquello que se pacte a nivel particular con cada marca se plasmará en el contrato confidencial que se elabora para cada firma. El gestor no tendrá que informar a las marcas patrocinadoras de qué objetivos y qué acciones van a desarrollar sus homogéneas porque puede considerarse por éstas como un trato de favor. Sólo podrá hacerlo en la medida que la marca o marcas implicadas le den el visto bueno para ello. En la mayoría de las ocasiones, las marcas quieren contar con el factor sorpresa, por lo que no suelen confesar al gestor qué van a hacer, y si

lo hacen, de modo confidencial. Al igual que en la activación, donde el patrocinador informará al gestor, si lo considera oportuno, porque es algo particular que suele desarrollar la marca aisladamente. E indica el entrevistado que cuando surge la activación entre varias marcas u organizan algo conjuntamente, es por iniciativa de éstas, esto es, ajeno al gestor. Piensa que en época de crisis se incrementan este tipo de colaboraciones (para compartir costes). También pueden darse por la existencia de experiencias previas con el otro u otros anunciantes que les han reportado un alto grado de satisfacción y por ello, buscan repetir. Es partidario que se den este tipo de relaciones, algo no nuevo en nuestros días. Lo define como el “dos más que uno” [sic]. Argumenta que se suele hacer porque el propio evento es un conjunto de marcas para sacarlo adelante [conjunto de marcas aisladas]. Para que se den estas relaciones se tienen que organizar actos de RR.PP. en el mismo evento, para dar oportunidad de que contacten los patrocinadores. Afirma lo siguiente: “es algo antiguo que se hace desde la época de las cavernas, que ayuda al vendedor a dar el empujón final al comprador” [sic] [Se puede estar planteando desde hace años, pero con un enfoque incorrecto. Pues una relación es una suma de dos o más partes, no la reunión de varias partes sin conexión ni vínculos entre ellas]. Considera que todas estas marcas tendrían que ser complementarias, lo que es posible gracias a la exclusividad de sector, aclara. Cuando describe el tipo de gestión en la fase de ejecución, se detiene para indicar que cuando hay varias marcas, el patrocinado –siempre y cuando dispusiese de suficiente capital- tendría que contratar los servicios de una agencia para la explotación del patrocinio, porque cuando hay varias marcas se complica todo. Pero señala que ya no se mantiene el mismo modo de pensar en el caso de las marcas patrocinadoras, las cuales no van a estar condicionadas en contratar o no los servicios de una agencia por la cantidad de marcas implicadas en el patrocinio. Para finalizar, el entrevistado manifiesta que al igual que la activación, la evaluación se realiza por parte de cada marca sin contemplar como variables de análisis a las otras marcas patrocinadoras. El entrevistado piensa que es un error porque la presencia de varias marcas en un mismo patrocinio diluye la imagen y puede provocar confusión. En cuanto a las características que el entrevistado valora que deben tener las marcas que van a patrocinar un mismo patrocinio son: a) complementarias; b) con objetivos similares, principalmente de imagen; c) complementarias con los objetivos del evento para poder transmitir aquello que las marcas quieren. Cierra la entrevista diciendo que lo considera “una medida fantástica” [sic] especialmente en periodos de crisis (económica) donde hay que desarrollar acciones conjuntas.

15.4. Supresión

El entrevistado, Director General de Agencia de Marketing Deportivo, explica que **la gestión** del patrocinio en España **varía según el evento y el deporte a patrocinar**. Aprecia que generalmente las empresas grandes tienen **líneas definidas** en patrocinio. Mientras que las empresas pequeñas son vírgenes y no enfocan sus esfuerzos, diversificándolos y pudiendo provocar resultados confusos. Referencia la **crisis económica** como la causa que ha llevado a que las marcas **invierten menos** y que en aquello que lo hacen, tratan de conseguir **resultados a corto plazo**. El patrocinio puede ayudar a una marca a conseguir ventas, pero para invertir en él se necesita **racionalizar la inversión**. En cuanto a las diferencias de gestión en patrocinio cuando hay varias marcas, el entrevistado manifiesta que la gestión se complica (**exclusividad de sector**). Cuando una marca **fija sus objetivos** de patrocinio, tiene que considerar la **presencia de las otras empresas patrocinadoras** porque su presencia puede afectar a sus resultados. Para ello tiene que **priorizar sobre los objetivos efectivos y calcular su ROO**. El entrevistado piensa que cuantas más patrocinadoras tengan **los objetivos iguales o similares y sean firmas complementarias, más fácil será la gestión**. En el proceso de venta no aprecia muchos cambios, pues suele ser el gestor del evento o patrocinado quien vende la propuesta a las marcas patrocinadoras. Donde sí se perciben cambios es en el tipo de **relación del gestor con las marcas**, con las que **pactará individualmente las condiciones de la propuesta**. Las marcas compartirán con el gestor sus fines del patrocinio, pero no suelen comunicarles las acciones de activación pensadas, desarrolladas por una agencia. La **activación conjunta es iniciativa de las marcas** promotoras, que en **época de crisis económica o por experiencias positivas previas, buscan compartir costes**. En cambio, el gestor sí tiene que organizar **espacios comunes** para que puedan contactar los patrocinadores. La **evaluación** se realiza **por parte de cada marca** sin contemplar como variables de análisis a las otras marcas patrocinadoras. En cuanto a las **características** que deben tener las **marcas** que van a patrocinar un mismo patrocinio son: a) **complementarias**; b) con **objetivos similares**, principalmente **de imagen**; c) complementarias **con los objetivos del evento** para poder transmitir aquello que las marcas quieren. Cierra la entrevista diciendo que lo considera “una medida fantástica” [sic] especialmente en periodos de crisis (económica) donde hay que desarrollar acciones conjuntas.

15.5. Generalización

El entrevistado, Director General de Agencia de Marketing Deportivo, explica que la gestión del patrocinio en España varía según el evento y el deporte a patrocinar. Las empresas grandes tienen líneas definidas en patrocinio, mientras que las pequeñas diversifican y provocan confusión. Con respecto a las diferencias de gestión en patrocinio cuando hay varias marcas, manifiesta que la gestión se complica (exclusividad de sector). Cuando una marca fija sus objetivos de patrocinio, tiene que priorizar sobre los objetivos efectivos y calcular su ROO. El entrevistado piensa que cuantas más patrocinadoras tengan los objetivos iguales o similares y sean firmas complementarias, más fácil será la gestión. Percibe cambios en el tipo de relación del gestor con las marcas, con las que pactará individualmente las condiciones de la propuesta. Las marcas compartirán con el gestor sus fines del patrocinio, pero no las acciones de activación pensadas. La activación conjunta es iniciativa de unas marcas que buscan compartir costes. El gestor tiene que organizar espacios comunes para que puedan contactar los patrocinadores. La evaluación se realiza por parte de cada marca sin contemplar como variables de análisis a las otras marcas patrocinadoras. En cuanto a las características que deben tener las marcas que van a patrocinar un mismo patrocinio son: a) complementarias; b) con objetivos similares entre ellas; c) con objetivos afines a los objetivos del evento. La participación de marcas patrocinadoras conjuntamente es “una medida fantástica” [sic] especialmente en periodos de crisis (económica).

<p>Patrocinio Deportivo en España</p>	<p>Valoración profesional:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Con objetivos similares. - Objetivos complementarios al patrocinado. - Las relaciones entre los patrocinadores: "Ayudan al vendedor a vender" [sic] - Crear espacios comunes en el evento para propiciar contactos entre los patrocinadores. - "Es algo antiguo" [sic]. - "Óptimo en periodo de crisis económica" [sic]. 	
--	--------------------------------	---	--



Gráfico 55: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 15.

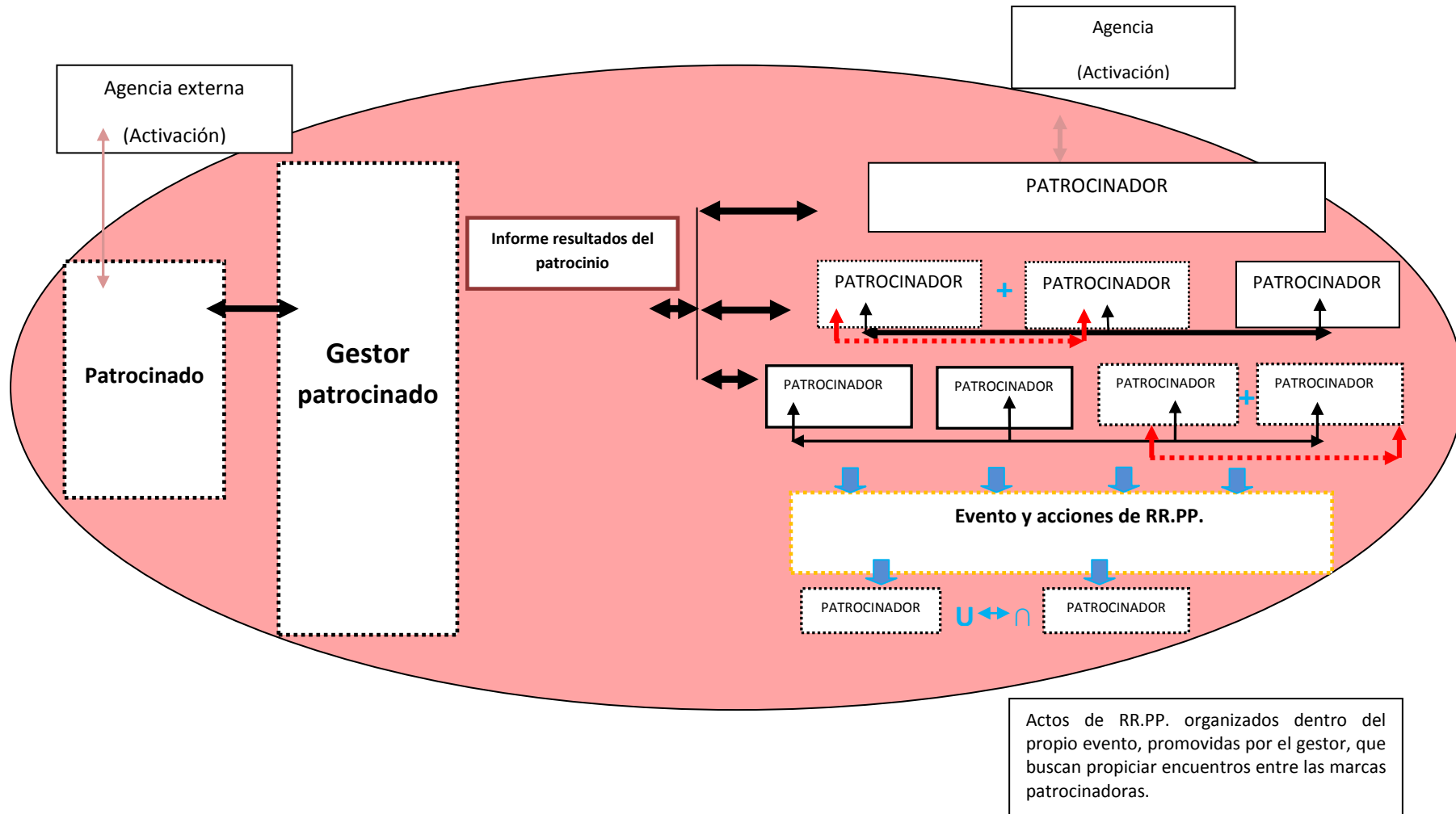
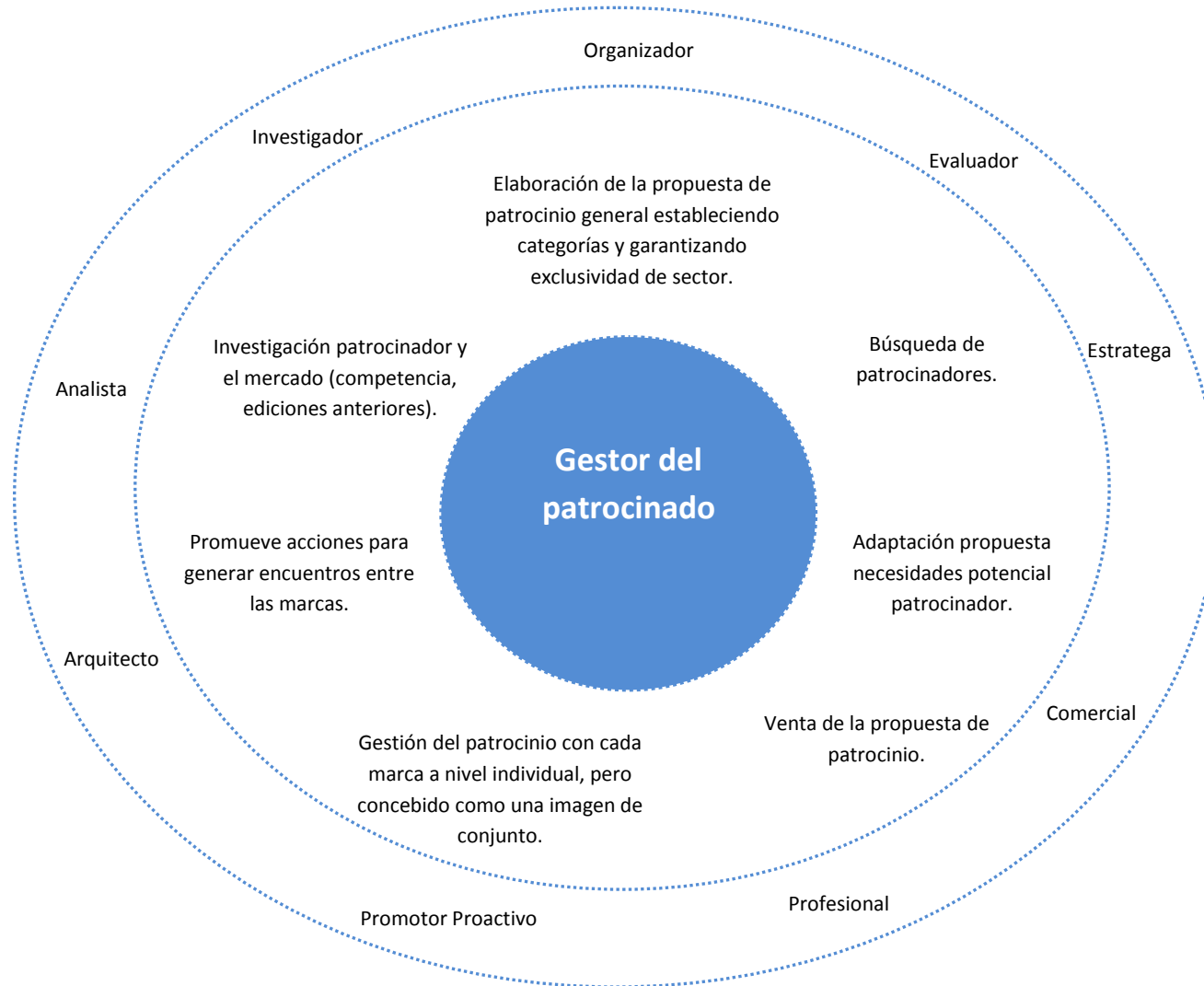


Gráfico 56: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 15.



Entrevistado 16: Miembro del Área de Marketing y Sponsorship de Agencia de Marketing deportivo.

16.1. Por bloques.

16.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Diferencias grandes con respecto a otros países europeos o los EE. UU.
- Situación (de España) precaria comparada con la gestión de fuera.
- Poco a poco se va gestionando mejor, y en época de crisis es el mejor momento para gestionar la marca.
- El evento permite un retorno más cualitativo por quedar grabado en la memoria.
- España se va profesionalizando.
- Los departamentos de marketing apuestan por el patrocinio porque detrás de éste hay un evento/ actividad.
- La activación necesaria para no quedarte (se refiere a la marca patrocinadora) en situación de desventaja.
- No tiene sentido patrocinar si no activas.

16.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas

- Establece las diferencias desde la perspectiva de la marca y del gestor:
 - Complicado al tener que coordinarlo toda para que todas las marcas tengan lo que necesitan (ejemplo Nike y la San Silvestre).
- Todo debe estar muy cuidado.
- El gestor tiene que tener presentes los objetivos de cada patrocinador y planear cómo ayudarles a conseguirlos.
- Las marcas suelen trabajar con el patrocinio como si estuviesen solas.
- Las marcas planean un objetivo de patrocinio antes de entrar. No siempre preguntan al gestor que otras marcas van estar y con qué fines.
- Cuando a la marca la empuja a patrocinar motivos personales o hay una marca potente como patrocinadora: preguntar qué otras marcas hay y qué fines persiguen.
- Las marcas del mismo nivel de explotación con objetivos distintos pueden entrar en contradicción.
- Las marcas que están en distintas categorías, es difícil que teniendo los mismos objetivos se pisen.

- Clasifica entre dos tipos: 1) tipo de patrocinio: *partner*, primer patrocinador, colaborador; 2) categoría de patrocinio: exclusividad de sector.
- El gestor tiene que priorizar los objetivos de los que adquieren la categoría principal sobre el colaborador, por ejemplo.
- Entre las marcas patrocinadoras hay mucho recelo injustificado, por lo que el gestor no puede compartir con los demás cuáles son sus objetivos y las acciones de comunicación que van a desarrollar.
- En ocasiones, una marca puede informar de lo que va a hacer (entendemos al gestor) de las acciones que va a poner en marcha, sin importarle la cantidad de marcas que están o van a estar presentes en el patrocinio.
- Aquella marca que solicita activar conjuntamente el patrocinio puede: a) si conoce qué otras marcas están, se lo indica al gestor para que éste se lo plantee; b) consulta al gestor y éste toma la iniciativa de plantearlo a otra marca (motivos: aprovechar sinergias).
- El gestor es el encargado de desarrollar un trabajo individual para cada marca y no lo analiza como un conjunto.
- La evaluación de los resultados se hace por parte de cada marca de manera particular. Puede que dentro de la iniciativa global haya una iniciativa conjunta que considere como variables de análisis al resto de marcas patrocinadoras. Pero no suele ser lo habitual.
- La presencia de varias marcas patrocinadoras afectarán a nivel de imagen, notoriedad y recuerdo si son marcas potentes, ya que dan una imagen uniforme de élite y de prestigio.
- Las marcas que van a patrocinar un mismo patrocinio tienen que tener las siguientes características: complementarias, imagen a fin entre ellas, objetivos y contenidos comunes, activación que vaya hacia el mismo camino, coincidencia de perfil del público.

16.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Las relaciones surgen si han tenido contacto en anteriores ocasiones, sea en patrocinio o no.
- Si no han tenido las marcas contactos previos, es el gestor el que debe intermediar para que surjan y lleguen a fraguar.
- “Es bueno a largo plazo que tengan relaciones fruto del patrocinio” [sic].
- Las relaciones suelen surgir por las relaciones personales entre los directivos de las empresas.

- Experiencias en otras ocasiones.
- Los factores necesarios para que se den las relaciones en patrocinio:
 - “que existen sinergias es lo ideal” [sic].
 - “sacar la activación es complicado para una marca, pues cuando pones varias marcas, se convierte en un encaje de bolillos” [sic].

16.2. Construcción

El entrevistado, miembro del Área de Marketing y Sponsorship de Agencia de Marketing deportivo, explica que la gestión del patrocinio en España es bastante precaria si se compara con otros países europeos o los EE.UU. Aunque se aprecia que poco a poco se va gestionando mejor. Además, valora que en época de crisis sea un buen momento para gestionar la marca. Los departamentos de marketing apuestan por el patrocinio porque detrás de éste hay un evento/ actividad que requiere de una activación para que las marcas no se queden en situación de desventaja. De hecho piensa que el patrocinio sin activación no tiene sentido. Considera que sí hay diferenciación de gestión cuando hay un patrocinador y cuando hay más de uno, tanto para el gestor como para las marcas. Explica que la presencia de varias marcas complica la gestión por tener que coordinarlo todo para que todas las marcas tengan lo que necesiten. El gestor se tiene que encargar de que todo esté muy cuidado, considerando los objetivos de cada marca y estudiando el modo de ayudarles a su consecución. La gestión es particular con cada marca, y éstas también suelen trabajar con el patrocinio como si estuviesen solas, es decir, que no suelen considerar qué otras marcas hay y qué fines persiguen, como tampoco tienen presentes si los directivos se mueven por motivos personales a la hora de patrocinar o por que hay una marca potente con el patrocinado con la que le interesa contactar. El entrevistado opina que es más importante de lo que muchas empresas se piensan el hecho de saber qué otras firmas van también a patrocinar, pues pueden haber marcas en el mismo nivel de explotación con objetivos distintos que pueden entrar en contradicción (no explica por qué), o bien están en distintas categorías, por lo que es menos probable que se pisen aun teniendo los mismos objetivos. Clasifica entre: 1) tipos de patrocinio: *partner*, patrocinador principal, colaborador; 2) categorías de patrocinio: exclusividad de sector. Pero lo que debe realizar el gestor en este caso es priorizar los objetivos de los que adquieren la categoría principal sobre el colaborador, por ejemplo. Las marcas se muestran muy recelosas de compartir con las demás cuáles son sus objetivos y las acciones de comunicación que van a

desarrollar. Sólo las marcas más seguras son las que informan al gestor sobre sus planes en el patrocinio, sin importarles que éste lo comparta con el resto. El entrevistado piensa que todo se agilizaría para el gestor si las marcas patrocinadoras tuvieran los mismos objetivos, pero es algo hipotético que no suele suceder. Esto no significa que cuando las marcas tienen objetivos distintos, las marcas entren en conflicto, pero sí que el gestor tiene que tener mucho cuidado (no concreta por qué). El motivo que las conducen a patrocinar un evento o actividad donde ya hay otras marcas es principalmente: el querer asociarse los valores que se desprenden del evento. Otra cuestión que ayudaría al gestor es que las marcas patrocinadoras fueran complementarias porque aportarían una imagen homogénea más compacta (no incida qué características deben tener para que así fuera) y que coincidieran en cuanto al público. Esa responsabilidad recae sobre el gestor que elegirá aquel *pull* de marcas que mejor se adecúe al patrocinado (no profundiza con respecto a qué se tienen que adecuar). Entra en detalle aclarando que en España se da tanto que un gestor presente un patrocinado a una marca en formato propuesta, como que una marca busque un patrocinio coherente con su imagen de marca. Aunque suele ser más habitual que lleguen propuestas de patrocinio a los departamentos de marketing de las empresas. Pero para que se les preste atención, hay que demostrar que van a ser de utilidad para la marca y están hechas a su medida. Y esto con cada patrocinador. Lo que considera curioso, es que las marcas van a compartir patrocinado, por eso, tendrían que saber qué otros anunciantes van a participar porque según sus palabras: “puede que destrocen tu marca y tu activación” [sic]. También argumenta que el gestor deberá entregar a cada marca aquellos recursos que precise según su tipo de patrocinio y esto adaptado para cada marca. Todas las marcas de la misma categoría tendrán que obtener del gestor el mismo valor. Aduce que sería interesante que las marcas contasen con la colaboración de agencias especializadas para todo el proceso del patrocinio. Aquellas empresas que solicitan los servicios de una agencia lo harán, estén ellas solas como patrocinadoras, bien haya más, o sea, que no están condicionadas por la presencia de más patrocinadores. Y con respecto al patrocinado, éste tendría que dejarse asesorar por los profesionales que van a vender su propuesta y que se van a preocupar de fidelizar a las marcas para futuras ediciones. Por otro lado, opina que las marcas que quieren activar el patrocinio, si disponen de suficientes recursos, prefieren trabajar solas por las desconfianzas y la falta de transparencia. En cambio, si no disponen de suficientes recursos, solicitarán al gestor colaborar con otra marca patrocinadora. Estas marcas pueden actuar de distinto modo: a) si conocen qué otras marcas están,

indican al gestor su interés de activar conjuntamente, y éste intermedia; b) transmiten su interés al gestor y estudian qué otra marca sería la idónea, intermediando el gestor también. Lo que quiere dejar claro el entrevistado es que el gestor desarrolla un trabajo individual para cada marca y no lo analiza como un conjunto. En la fase de evaluación se persigue la misma tónica, esto es, cada marca evalúa sus resultados de manera particular. Puede que dentro de la iniciativa global haya una iniciativa conjunta que considere como variables de análisis al resto de marcas patrocinadoras. Pero no suele ser lo habitual a pesar de que su presencia vaya a repercutir a nivel de imagen, notoriedad y recuerdo, especialmente si son marcas potentes, ya que dan una imagen uniforme de élite y de prestigio. El entrevistado cita las siguientes características que tienen que tener las marcas que patrocinan un mismo evento o actividad como son: a) complementarias; b) imagen afines a ellas; c) objetivos y contenidos comunes; d) activación hacia el mismo camino; e) coincidencia del perfil del público. Si las marcas patrocinadoras tienen estas propiedades, es más fácil establecer relaciones entre ellas, aunque no es condición *sine qua non* para que se vinculen, ya que se suelen entablar siempre y cuando hayan tenido contacto en anteriores ocasiones, sea por patrocinar o no. Si no se conociesen y estuviesen interesadas en contactar, el gestor actuaría como intermediario para que surgiesen y llegasen a fraguar. Los factores que podrán propiciar esas uniones son básicamente dos: 1) la existencia de las relaciones personales entre los directivos de la empresa; 2) las experiencias en otras ocasiones. Para concluir, el entrevistado afirma que las relaciones entre los patrocinadores “es bueno, a largo plazo que tengan relaciones fruto del patrocinio” [sic].

16.3. Integración

El entrevistado, miembro del Área de Marketing y Sponsorship de Agencia de Marketing deportivo, explica que la gestión en España es bastante precaria comparada con otros países europeos o los EE.UU. Aunque piensa que poco a poco se aprecia una mejor gestión. Lo positivo es que en época de crisis como la actual, es un buen momento para gestionar la marca. Argumenta que los departamentos de marketing apuestan por el patrocinio porque detrás de éste hay un evento/ actividad que requiere de una activación para que las marcas no se queden en situación de desventaja. De hecho piensa que el patrocinio sin activación no tiene sentido. Considera que sí hay diferencias de gestión de haber una a haber varias marcas, tanto para el gestor como para cada marca patrocinadora. Explica que la presencia

de varias marcas complica la gestión porque se tiene que coordinar todo con el fin de que las marcas consigan todo lo que necesiten. El gestor se tendrá que encargar de que todo esté todo muy cuidado, considerando desde qué tipo de marcas va a tratar de conseguir que encajen con el patrocinio, los objetivos que persiguen cada marca y estudiando el modo de su consecución, priorizando los objetivos de los que adquieren la categoría principal sobre los colaboradores, a entregar el mismo valor a todas las marcas del mismo nivel. La completa gestión que puede ejecutar el gestor será adaptada para cada marca, esto es, el trabajo será individualizado para cada patrocinador, y no lo analizará como un conjunto. Las marcas también se integran en el patrocinio como si fuesen las únicas a patrocinar. No consideran la presencia de las otras y sus objetivos para tomar decisiones con respecto al patrocinio. Hay casos excepcionales como por ejemplo cuando los motivos por los cuales se patrocina son razones personales; o cuando una de las marcas patrocinadoras presente resulta de su interés. Las marcas se muestran muy recelosas con los otros patrocinadores y son cautas a la hora de compartir su plan de patrocinio, incluso con el gestor. Sucede por la falta de transparencia y la desconfianza que despierta este sector. Hay otras seguras que adoptan la actitud contraria. Desde el punto de vista del entrevistado es un error pues pueden haber marcas en la misma categoría de explotación con objetivos distintos y pueden entrar en contradicción (no concreta). O bien pueden estar las marcas en categorías distintas, aunque manifieste que esto no genera conflicto porque aun teniendo los mismos objetivos, no se suelen pisar. Se percibe que el entrevistado emplea un tipo de clasificación: 1) tipos de patrocinio: *partner*, patrocinador principal, colaborador; 2) categorías de patrocinio: exclusividad de sector. El entrevistado opina que si las marcas patrocinadoras tuviesen los mismos objetivos, toda la gestión se agilizaría. Pero es algo hipotético, ya que no se suele dar. Eso no significa que cuando las marcas tienen objetivos distintos, las marcas entran en conflicto, pero sí que el gestor tiene que ir con tacto (no concreta por qué). El entrevistado cuenta que el modo de conocer qué se puede patrocinar en España puede variar: 1) envío de propuesta de patrocinio al departamento de marketing de las empresas. Para que ésta sea aceptada, tiene que ser de utilidad para la marca y adaptada a ella; 2) la marca investiga qué patrocinio es idóneo para su marca. En ambos casos se tiene que considerar que el motivo que empujará a las marcas a patrocinar, es el de querer asociarse los valores de imagen que se desprenden del patrocinado. La participación de una agencia especializada sería lo idóneo, a su parecer, especialmente cuando hay varias marcas. Pero la cantidad de protagonistas patrocinadores no condiciona a cada marca, que si se plantea la contratación de los

servicios de una agencia, no será por el número de marcas presentes. El entrevistado cierra este apartado centrándose en la evaluación de los resultados. Normalmente en esta fase, cada marca decide si la realiza o no. En caso afirmativo, la única variable a investigar es su marca con respecto al patrocinio desarrollado. En ocasiones, dentro de la iniciativa global, surge una investigación conjunta, pero no es lo más habitual, a pesar que su presencia vaya a repercutir a nivel de imagen, notoriedad y recuerdo, especialmente si son marcas potentes, pues darán una imagen uniforme de élite y prestigio. Aquellas marcas que deciden activar el patrocinio, prefieren hacerlo solas si disponen de suficiente presupuesto. Cuando carecen de él, empiezan a considerar la opción de compartir con otro patrocinador. Es ese momento cuando la marca deja de lado su parte más individualista y, o bien le comenta al gestor su intención, y éste media, proporcionándole un patrocinador del evento como colaborador, o bien la marca se interesa por saber qué otras marcas estarán presentes y le indica al gestor qué anunciante/s en concreto le interesa/n. En ambos casos, se emplea al gestor como intermediario para conseguir sus fines. Con respecto a las características que deben tener las marcas patrocinadoras de un mismo patrocinado, el entrevistado argumenta que ayudaría al patrocinio que aportasen una imagen homogénea y compacta. Para ello tendrían que: a) ser complementarias; b) tener imagen afín; c) tener objetivos y contenidos comunes; d) activación hacia el mismo camino; e) coincidencia del perfil de público. El entrevistado piensa que en la medida que el *pull* de marcas seleccionado por el gestor tenga estas características, será más fácil establecer relaciones entre ellas, aunque no es condición *sine qua non* para que se vinculen, ya que se suelen asociar, siempre y cuando hayan tenido contacto en anteriores ocasiones, sea por patrocinar o no. Si no se conociesen y estuviesen interesadas en contactar, el gestor actuaría como intermediario para que fraguara su vínculo. Piensa que los factores condicionantes para que surjan esas relaciones son dos: 1) la existencia previa de relaciones personales entre los directivos de la empresa; 2) las experiencias de otras ocasiones. Para concluir la entrevista, el profesional afirma que las relaciones entre los patrocinadores: “es bueno, a largo plazo que tengan relaciones fruto del patrocinio” [sic].

16.4. Supresión

El entrevistado, miembro del Área de Marketing y Sponsorship de Agencia de Marketing deportivo, cuenta que la situación del patrocinio en España es **precaria** con respecto a otros países, aunque **mejora poco a poco**. Con **la crisis económica**

es el momento idóneo para gestionar la marca, la cual tiene que activar el patrocinio para estar en posición de ventaja. Considera que existen diferencias de gestión tanto para el gestor, como para las marcas, porque cuando hay varias marcas se complica (la gestión) al necesitar por parte del gestor una **gran coordinación seleccionando el pull de marcas idóneo para el patrocinado, conociendo sus objetivos y estudiando como conseguirlos, priorizando los objetivos de las categorías superiores** dentro de la propuesta, **entregando los recursos** a los patrocinadores del mismo nivel y misma categoría por el mismo valor, realizando una **gestión individual** para cada una de las marcas, como la propia propuesta que debe estar confeccionada a la medida de cada anunciante. El entrevistado también opina que para las **marcas** cambia la gestión. Su **enfoque es individualista**, fijan objetivos sin prestar atención resto de marcas, desarrollan acciones de comunicación sin saber qué van a hacer las otras compañías, evalúan los resultados del patrocinio sin incluir a las otras marcas como variables de estudio, y sólo **colaboran cuando buscan compartir costes** (con la activación conjunta, por ejemplo). Esto es debido al espíritu de desconfianza existente entre las marcas dentro del patrocinio. Según el entrevistado hay marcas que tienen iniciativa y buscan aquel patrocinado que mejor se adecúe a sus intereses, incluso, en ocasiones consideran la opción de **colaborar** con los patrocinadores. Pero para ello necesitan haber tenido **contactos previos**, bien a nivel personal, bien por experiencias anteriores en otros patrocinios u en otras circunstancias. La participación o no de agencias especializadas dependerá de cada marca, que está condicionada a tomar la decisión independientemente de la cantidad de marcas presentes en el patrocinio. El entrevistado considera que las **marcas patrocinadoras** que estén en un mismo patrocinado tendrían que: a) ser **complementarias**; b) tener **imágenes afines**; c) tener **objetivos y contenidos comunes** al patrocinado; d) que su **activación** vaya en la **misma dirección**; e) que coincidan en cuanto a **público objetivo**. Pero la existencia de marcas que compartan estas características no es condición para que se den las relaciones entre los patrocinadores, ayudarán, pero será necesario que existen **relaciones personales** entre los anunciantes **y/o** que tengan **experiencias empresariales previas** (sean o no de patrocinio). Finaliza afirmando que es bueno que existan **relaciones a largo plazo** (entre los patrocinadores) **fruto del patrocinio**.

16.5. Generalización

El entrevistado, miembro del Área de Marketing y Sponsorship de Agencia de Marketing deportivo, explica que la gestión del patrocinio en España es precaria comparada con otros países. Poco a poco va mejorando y gracias a la crisis económica se trabajará la gestión de la marca. Piensa que hay diferencias de gestión tanto para el gestor, como para las marcas. El gestor necesita de una gran coordinación seleccionando el *pull* de marcas idóneo para el patrocinado, conociendo sus objetivos y estudiando cómo conseguirlos, priorizando los objetivos de las categorías superiores, entregando recursos por el mismo valor a todas las marcas del mismo nivel y la misma categoría. En fin, debe realizar una gestión individualizada para cada marca. También opina que la gestión también cambia para las marcas. Su enfoque es individualista, y sólo de colaboración cuando su fin es compartir costes. Hay marcas con iniciativa de búsqueda de patrocinados que se adecuen a sus necesidades, incluso de colaboración con otros patrocinadores. Desde su perspectiva, la contratación o no de agencias especializadas para los patrocinadores no está condicionada por la presencia de otros patrocinadores presentes. Éstos deberían: a) ser complementarios; b) tener imágenes afines; c) tener objetivos comunes; d) activación en la misma dirección; e) tener coincidencia en cuando a objetivos para poder estar presentes en un mismo patrocinio sin generar conflictos. Con estas características presentes sería más sencillo establecer relaciones entre los patrocinadores, pero es necesario que haya relaciones personales previas o experiencias empresariales anteriores. Finaliza diciendo que las relaciones entre los patrocinadores son positivas a largo plazo, fruto del patrocinio.

Tabla 65: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 16.

<p>1. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Precaria respecto a otros países europeos o los EE.UU. - Mejora la gestión poco a poco. - Crisis económica: oportunidad para gestionarlo. - Marcas activan más para estar en posición de ventaja. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>Varias marcas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor complicación. - Gran coordinación por parte del gestor: <p>- Gestión del patrocinio por parte de cada marca:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionando pull de marcas. - Conociendo sus objetivos y estudiando cómo conseguirlos. - Priorizando los objetivos de las marcas en categorías superiores. - Entregando mismos recursos a las marcas de la misma categoría. - Gestión individualizada y particular con cada marca. - Envío de propuestas de patrocinio no siempre individualizadas para cada marca. - Individualizado. No consideran al resto de marcas. - Centran la atención en los otros patrocinadores cuando hay intereses de por medio. - Recelo de compartir sus objetivos y acciones a desarrollar. - Mercado poco transparente. - Solicitud y búsqueda de proyectos de patrocinio. 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos del patrocinio: asociarse los valores de imagen del patrocinado. - Motivos patrocinar: personales. - Activación aisladas preferiblemente. - Activación conjunta por falta de presupuesto: - Evaluación de resultados: variable de estudio es cada marca. - Participación de agencias especializadas: dependerá de cada marca. - Presencia de varias marcas no condiciona la contratación de los servicios de una agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - El gestor intermedia: <ul style="list-style-type: none"> - Estudian a los otros patrocinadores y seleccionan el idóneo. - Comparten su interés con el gestor y éste les ayuda.
<p>3. Existencia de relaciones en patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marcas patrocinadoras, características: - Factores existencia de relaciones: - Existencia de relaciones: - Valoración profesional: 	<ul style="list-style-type: none"> a) ser complementarias. b) tener imagen afín. c) Tener objetivos y contenidos comunes. d) Activación hacia el mismo camino. e) Coincidencia perfil del público. 1) Relaciones personales entre los directivos de las marcas patrocinadoras. 2) Experiencias anteriores (de patrocinio o no). 3) Espacios comunes de contacto como los hospitality. a) Sin contactos previos, el gestor intermedia. b) con contactos previos, es una gestión particular entre marcas. - Es buena la existencia de relaciones a largo plazo fruto de patrocinio. 	



Gráfico 57: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 16.

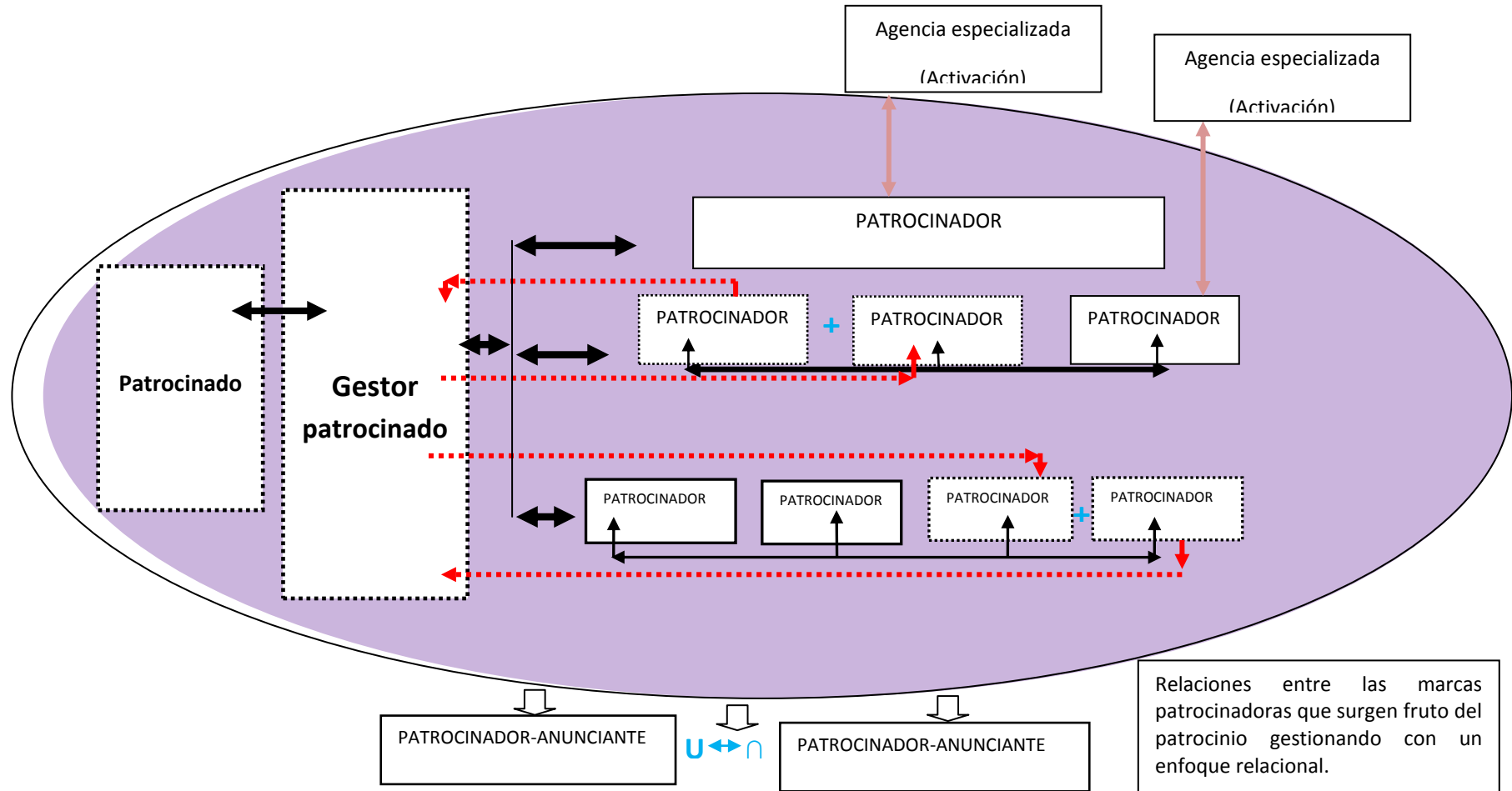


Gráfico 58: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 16.



Entrevistado 17: Gestor de Entidades y Eventos deportivos.

17.1 Por bloques.

17.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- La gestión del patrocinio en España vive momentos dulces y amargos.
- Dulces por los resultados obtenidos gracias a una gestión profesional, normalmente de gestores y marcas experimentadas.
- Amargos por la incapacidad de muchas entidades deportivas de entregar algo de valor a los patrocinadores: por la ignorancia, la inexperiencia y la falta de conocimientos.
- Dependerá del nivel del que hablemos se podrá concretar el tipo de gestión: por ejemplo, grandes acontecimientos y competiciones, la gestión es de élite. A nivel de deportes minoritarios o equipos/ eventos pequeños, la gestión es nula, pues son las relaciones de amistad, y en ocasiones los aranceles políticos sobre las empresas los que permiten conseguir patrocinadores.

17.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas

- El tratamiento debería ser el mismo.
- Haya una o varias marcas el tratamiento debe ser individualizado pero “con enfoque global” [sic].
- Las marcas no deben perjudicarse entre ellas, por ejemplo siendo competencia directa entre ellas.
- “Conseguir un patrocinador cuesta un mundo, perderlo un segundo” [sic], por eso hay que considerar todos los aspectos posibles.
- Entregar a cada patrocinador un retorno superior a lo que él aporte, explica. Así, si un patrocinador se ve perjudicado en algún aspecto, podrá considerar el valor global superior al del perjuicio.
- Tratar a cada patrocinador según su aportación.
- Según el evento a patrocinar se empleará un criterio u otro para seleccionar las marcas patrocinadoras.
- Las marcas cuyo comprador encaja con el público del evento es una opción.
- Las marcas que puedan alcanzar sus objetivos en el evento sin perjudicar a las otras marcas son otra alternativa.

- No tienen que destacar unas marcas sobre otras en la misma plataforma publicitaria comercial.
- El público objetivo en común entre los patrocinadores y el patrocinado permitirá que las marcas encajen entre sí.

17.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- “Sería lo ideal que surgieran relaciones entre las marcas participantes” [sic].
- El gestor se encarga de unirlos para crear una imagen global, pero dependerá de cada marca que surjan las relaciones o no.
- Las marcas grandes buscan ser lo más independientes posible, por lo que gestionan el patrocinio individualmente.
- En eventos locales con patrocinadores locales, estos son más receptivos a realizar acciones conjuntas con otras marcas para compartir recursos. Por ejemplo: una bodega de vino es patrocinadora, invita al resto de patrocinadores a conocer sus productos.
- La tendencia es buscar un espacio de patrocinio donde no se tenga que compartir.
- Los factores que se necesitan presentes para que surjan las relaciones son varios:
 - la crisis económica: compartir inversiones y unir esfuerzos.
 - Reticencias, miedos a salir perjudicados.
 - Conocer muy bien a la otra parte.
- Valora la idea de relaciones entre los patrocinadores como una nueva idea, posiblemente rechazada en el mercado nacional por no estar lo suficientemente maduro.
- Para que surgieran vínculos, se les tendría que demostrar a las empresas las consecuencias positivas de ello.
- El gestor tendrá que educar mientras vende la idea al patrocinador.

17.2. Construcción

El entrevistado, Gestor de Entidades y Eventos Deportivos, piensa que la gestión del patrocinio deportivo en España está viviendo buenos y malos momentos. Buenos por la gestión profesional desarrollada por gestores y marcas experimentadas. Malos por la nula o escasa gestión desarrollada, normalmente por las propias entidades deportivas que desconocen cómo aportar valor al patrocinador. Ello variará según el nivel de gestión y el patrocinio. Por lo que se refiere a las diferencias de gestión, el entrevistado piensa que a nivel de tratamiento tendría que

ser lo mismo. Éste debería desarrollarse individualmente para cada marca, “pero con un enfoque global” [sic]. Explica lo mucho que cuesta conseguir a un patrocinador y lo fácil que es perderlo, por ello, señala que hay que estar pendiente de cualquier detalle y entregar al patrocinador un retorno superior a lo que éste aporte, para que si en algún momento se considera perjudicado por algo, que el valor global sea muy superior al detrimento que sufre. Ahora bien, el gestor tendrá que saber cómo tratar a las marcas, según lo que éstas aporten. El entrevistado ya introduce en las diferencias de la gestión que el gestor se verá condicionado en la gestión según el *pull* de marcas que elija para el evento, las cuales no deberán perjudicarse entre ellas (no indica qué llevaría a dañarlas). Estas marcas, además, deben tener unas características para poder estar juntas en el mismo patrocinio, que dependerá del patrocinado del que hablemos, pues según patrocinado, se tendrá que usar un criterio u otro. Las características generales son: 1) marcas cuyo comprador encaje con el público del evento; 2) marcas que puedan alcanzar sus objetivos en el evento sin perjudicar a las otras marcas; 3) no destacar unas marcas más que otras en la misma plataforma publicitaria comercial; 4) que el público común entre los patrocinadores y el patrocinado permite que las marcas encajen entre sí. Según el entrevistado si existen estas características entre las marcas, es más fácil que en caso de querer establecer relaciones, el gestor y las propias marcas puedan. El entrevistado piensa que su existencia “sería lo ideal” [sic] pero dependerá sólo de ellas que surjan, pues el gestor se encarga sólo de unir las (no indica cómo ni dónde) creando una imagen global. Explica que las marcas grandes buscan ser lo más independientes posible, por lo que suelen gestionar el patrocinio individualmente. En cambio, en eventos locales con marcas locales, éstas son más receptivas a realizar acciones conjuntas con otras marcas porque buscan compartir recursos. Afirma que la tendencia en España del patrocinio es buscar un espacio donde no tiene que compartir nada.

Los factores que propician las relaciones entre los patrocinadores son principalmente: 1) la crisis económica que conduce a las marcas a querer compartir inversiones y unir esfuerzos; 2) el conocer muy bien a la otra parte también ayuda (para tener la confianza de que va a ser una colaboración real). Pero en muchas ocasiones no se dan por las reticencias y miedos que surgen a salir perjudicados del vínculo. Concluye diciendo que las relaciones entre los patrocinadores es una nueva idea posiblemente rechazada en el mercado nacional por no estar éste lo suficientemente maduro. Opina que para que se dieran estas relaciones, el gestor

tendría que demostrar las consecuencias positivas de ello y vender la idea a medida que se educara a los patrocinadores sobre ella.

17.3. Integración

El entrevistado, Gestor de Entidades y Eventos Deportivos, opina que la gestión está viviendo buenos y malos momentos. Buenos por la gestión profesional desarrollada por gestores y marcas experimentadas. Malos por la escasa o nula gestión llevada a cabo, normalmente, por las entidades deportivas que desconocen cómo aportar valor al patrocinador. Piensa que estas generalidades variarán según el nivel de gestión y el patrocinio. Por lo que indica de las diferencias de gestión, el entrevistado opina que tendrían que ser iguales en cuanto a tratamiento individualizado que todas ellas reciben con un enfoque global. El gestor tendrá que tratar a cada marca según su aportación pero le tendrá que entregar a cada una, un retorno superior a lo aportado, con el fin de que si en algún momento el patrocinador se considera perjudicado, el valor global sea muy superior al detrimento que sufra. Según qué o quién sea el patrocinado, el gestor elegirá a las marcas con unas características concretas, como son: a) que no sean competencia directa unas de otras; b) marcas cuyo comprador encaje con las características del público del evento; c) marcas que puedan alcanzar sus objetivos en el evento sin perjudicar a las marcas; d) no destaquen unas marcas sobre otras en la misma plataforma publicitaria comercial; e) que el público común entre marcas y evento permita hacer encajar a los patrocinadores. En opinión del entrevistado, “sería lo ideal” [sic], que se crearan relaciones entre las marcas. Sólo dependerá de las marcas que las relaciones se fragüen. El gestor tiene la responsabilidad sólo de unir las marcas. Piensa que no se suelen dar porque el patrocinio está concebido como un espacio donde no hay que compartir. Esto se da especialmente en las marcas grandes que buscan ser independientes y gestionar el patrocinio individualmente. Mientras que los eventos locales con patrocinadores del mismo ámbito, son más receptivos a realizar acciones conjuntas con otras marcas y compartir costes/ recursos. La presencia de factores como la crisis económicas (compartir inversiones y unir esfuerzos) y conocer muy bien a la otra marca patrocinadora, podrían propiciar el nacimiento de relaciones. Pero los miedos y reticencias a salir perjudicados, puede frenar a las marcas. Para concluir opina que esta nueva idea de gestión posiblemente sea rechazada en el mercado nacional porque falta que éste madure. Expresa que para que se dieran esos vínculos, el gestor tendría que vender la idea a los patrocinadores al mismo tiempo que los educa de sus beneficios.

17.4. Supresión

El entrevistado, Gestor de Entidades y Eventos Deportivos, piensa que hay dos tipos de gestión en España: 1) **profesional**, desarrollada por gestores y anunciantes experimentados; 2) **no profesional**, llevada a cabo por entidades deportivas sin conocimiento. Aunque **variará según el nivel y el tipo de patrocinio que se observe**. Considera que no hay diferencias en la gestión, pues el **tratamiento** que hay que dar a cada marca **es individualizado pero con un enfoque global**. Conseguir un patrocinador cuesta mucho y resulta fácil perderlo, por lo que el **gestor** tendrá que **cuidar cada detalle y entregar a cada marca un mayor retorno de lo aportado**. Todas las **marcas** presentes en el mismo evento, tendrían que tener las siguientes **características**: 1) **no competencia directa**; 2) **público objetivo de la marca** con los mismos requisitos que el **target group del evento**; 3) **objetivos de la marca** sean **alcanzables** en el evento; 4) marcas que **no destaquen unas sobre otras** en la misma plataforma publicitaria comercial; 5) **público objetivo permita encajar a los patrocinadores**. El entrevistado piensa que **tendrían que haber relaciones entre los patrocinadores**. El **gestor** se encarga de **unir a las marcas en el patrocinio** y ya dependerá de ellas que fragüen o no. Lo normal es que no se den porque **no se concibe el patrocinio como un espacio donde hay que compartir**, especialmente por las **grandes marcas** que prefieren una gestión **individual**. Los **anunciantes pequeños** son más receptivos a ello porque les permite **compartir recursos**. Los **factores** que suelen propiciar este tipo de **vínculos** suelen ser: i) la **crisis económica**; ii) el **conocimiento** de la otra marca. Para concluir, opina que esta nueva idea de gestión no se aceptará en España porque **el mercado no está maduro, lo que requerirá que el gestor eduque de sus ventajas mientras lo vende**.

17.5. Generalización

El entrevistado, Gestor de Entidades y Eventos Deportivos, piensa que la gestión del patrocinio en España se resume en: a) gestión profesional por gestores y anunciantes experimentados; b) gestión no profesional por parte de entidades deportivas sin conocimientos.

No piensa que haya diferencias de gestión, pues el tratamiento tiene que ser individualizado con cada marca, pero con un enfoque global. La idea “conseguir un patrocinador es todo un mundo, perderlo un segundo” [sic] refleja el espíritu que debe imbuir a un gestor en el cuidado de cada marca, entregándole más retorno de

lo aportado por ésta. Las características de las marcas patrocinadoras en un mismo patrocinado son: a) no competencia; 2) públicos coincidentes (patrocinado-patrocinadores); 3) objetivos de la marca alcanzables en el patrocinado; 4) marcas que no sobresalgan en una misma plataforma publicitaria; 5) público objetivo que encaje a los patrocinadores. El entrevistado piensa que debería haber relaciones entre los patrocinadores, pero sólo dependerá de ellos que se den. La crisis económica y el conocimiento de la otra marca podrán ayudar a que se den estos vínculos entre los patrocinadores, pero en España es complicado porque requiere – por la inmadurez del mercado- que el gestor venda la idea, educando sobre sus ventajas.

Tabla 66: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 17.

<p>1. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión profesional por gestores y marcas experimentadas. - Gestión no profesional por entidades deportivas sin conocimiento. - Gestión varía según el nivel y el tipo de patrocinio. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No las hay: 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento individualizado con enfoque global. - Entregar a cada marca un retorno superior a lo aportado. - Cuidar cualquier detalle: “conseguir un patrocinador es todo un mundo, perderlo un segundo” [sic]. 	
<p>3. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocinadores: - Marcas patrocinadoras, características: - Factores propician las relaciones: 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor une a las marcas, que fragüe dependerá de ellas. - Patrocinio: espacio donde no hay que compartir. - Marcas grandes: independientes, gestión individualizada. - Marcas pequeñas: más receptivas a interactuar para compartir costes/recursos. a) No competencia directa. b) Público objetivo coincidente. c) Objetivo marca alcanzable en el evento. d) Marcas que no destaquen en una misma plataforma publicitaria comercial. 1) Crisis económica. 2) Conocimiento de la otra marca. 	

	- Valoración profesional:	- Nueva idea de gestión. - Mercado nacional no maduro para integrarlo. - Gestor: educar a los anunciantes vendiendo.	
--	---------------------------	--	--



Gráfico 59: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 17.

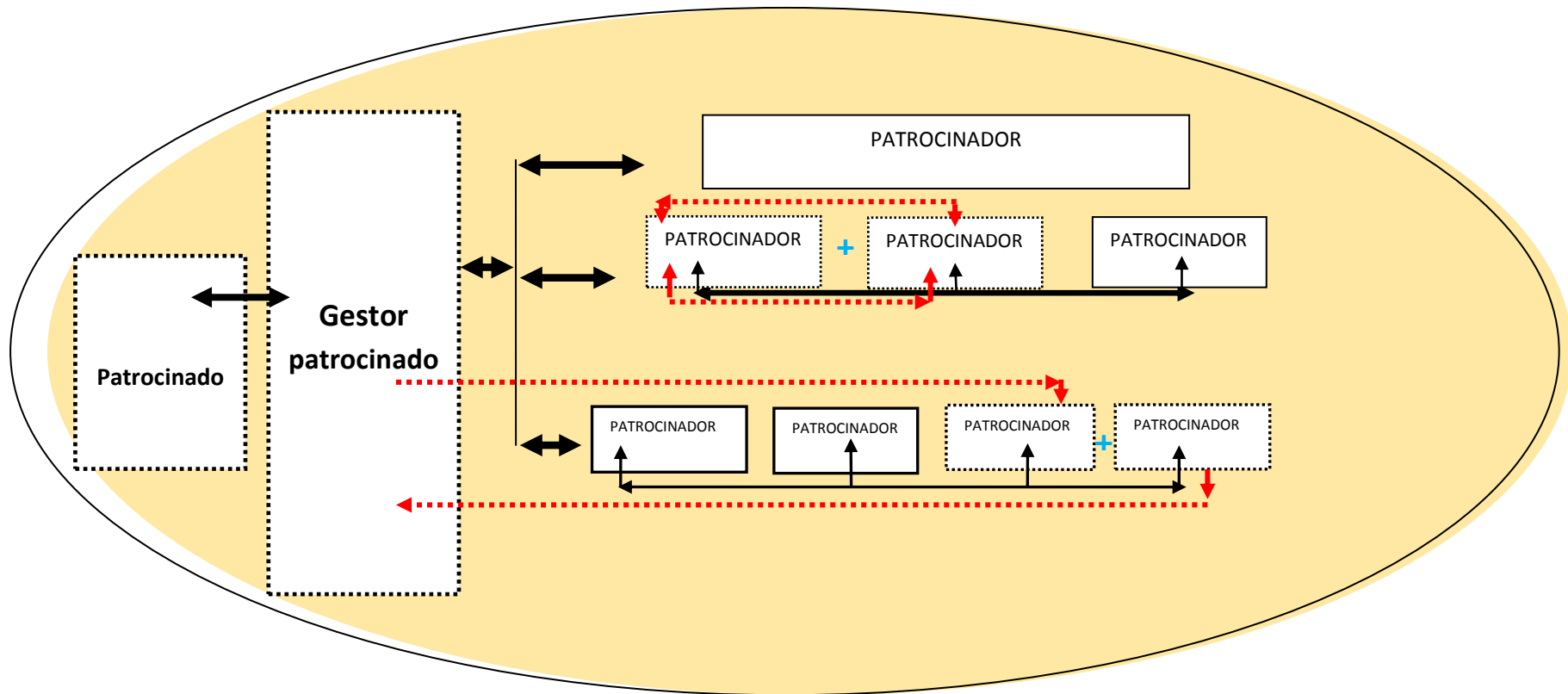
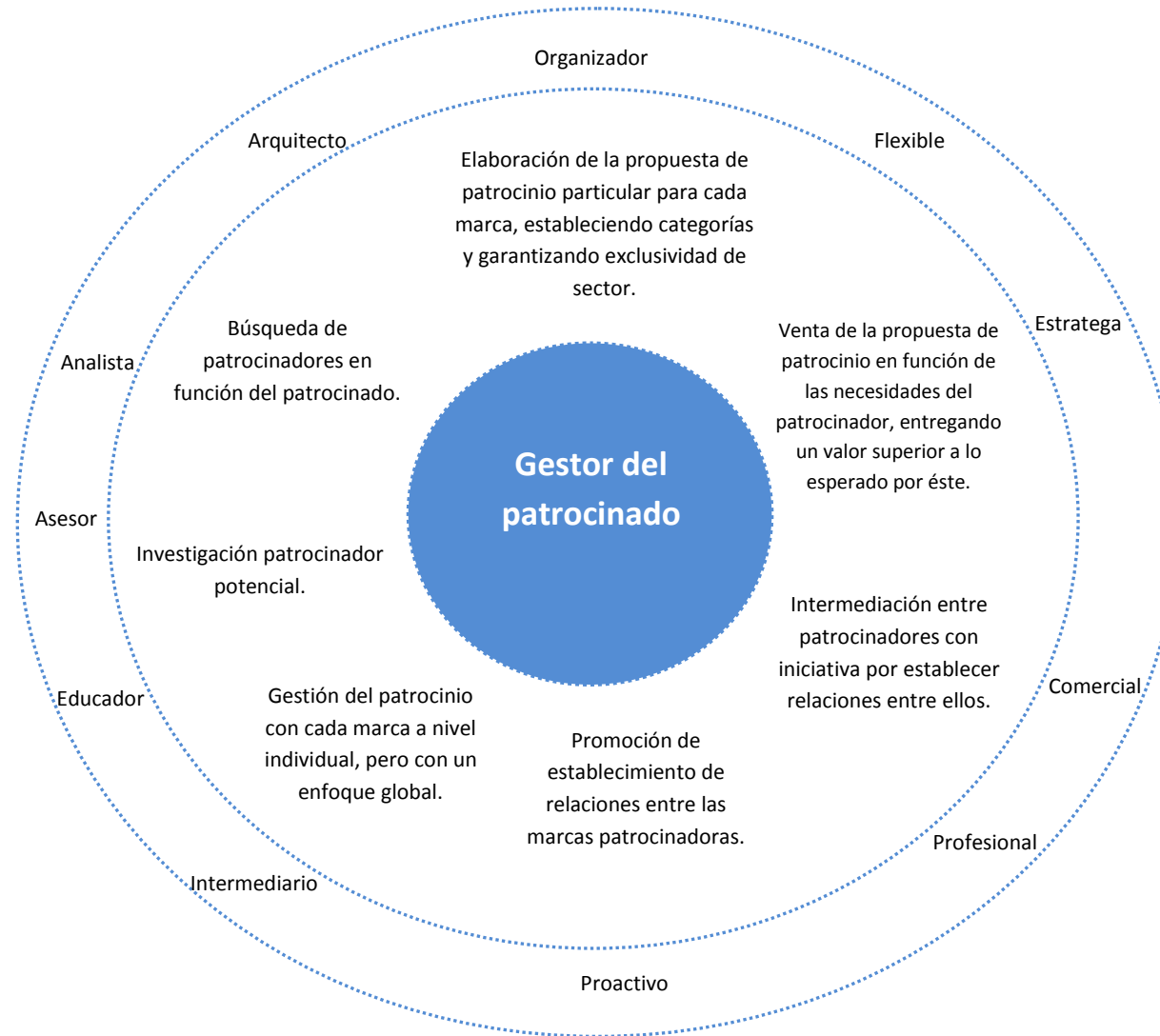


Gráfico 60: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 17.



Entrevistado 18: Consultor de Marketing deportivo.

18.1. Por bloques.

18.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Alto nivel de profesionalización tanto en el patrocinado como en el patrocinador (por ejemplo: los equipos de fútbol con referencia al Mundial de fútbol).
- Negocios surgidos a raíz del patrocinio: buenos asesores y consultores de patrocinio.
- Convivencia con una gestión más amateur (falta de recursos y de formación).
- País de grandes contrastes.

18.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas

- El patrocinio múltiple conlleva una gestión más compleja al tener que considerar la presencia de varias marcas en un mismo patrocinio.
- Cuando hay una sola marca, suele implicarse en la gestión del patrocinio, considerando el proyecto como propio, en muchas ocasiones.
- Cuando hay varias marcas es igual, pero con más interlocutores. Se inmiscuyen igual en la gestión, por lo que su control es inmanejable.
- El gestor tiene que distribuir el patrocinio en categorías y asignar un paquete de patrocinio a cada categoría.
- A esto se le suma el tener que garantizar exclusividad de sector a todas las categorías, lo que dificulta la búsqueda de marcas.
- Además, cuando hay varias marcas en una competición se debe considerar qué marcas son patrocinadoras de niveles inferiores, como de un evento, para garantizar su exclusividad en el sector.
- El gestor tendrá que establecer un plan para segmentar el mercado y elegir las marcas más apropiadas posibles. Para ello, tiene en cuenta las necesidades que se requieren para desarrollar la competición. También el gestor tendrá que saber si tiene la oportunidad de comercializar otros soportes publicitarios. En muchas ocasiones se echa mano de las relaciones personales, que abren puertas para la primera toma de contacto donde se presenta el proyecto.
- Si una empresa se pone en contacto para ser patrocinadora, habrá que estudiar su idoneidad y si encaja, se acepta. Hay múltiples criterios que van a guiar al gestor: en

ocasiones se busca que la marca dé prestigio a la competición, por lo que se buscarán marcas de un gran atractivo para que asocien sus valores al patrocinado; en otras, se requieren marcas con el mismo ámbito geográfico que el evento. Si tienen productos o servicios muy relacionados con la actividad deportiva desempeñada en la competición, puede ayudar a la competición al ahorro de compra de material para su celebración. Explica que si el patrocinado es de primer nivel, las marcas también deben serlo y cuando se refiere a primer nivel quiere decir que debe tener un buen posicionamiento, una buena imagen, un prestigio y una notoriedad en el mercado. Otro factor que tiene en cuenta el entrevistado es el aspecto económico, es decir, se elige/n cierta/s marca/s con el fin de generar más ingresos. Añade que si estas marcas patrocinadoras son complementarias entre sí, podrán colaborar y desarrollar acciones de comunicación conjuntas.

- Todas estas marcas tienen que tener unas características para que no se dañen entre ellas. Todas tienen que ser positivas y coincidir en el alcance geográfico. Hay algunas que tienen asociados una serie de estereotipos negativos, misma imagen y el mismo posicionamiento, empresas nuevas o con trayectoria en el patrocinio, con productos valorados por la sociedad y con buena reputación empresarial.

- El patrocinador, el patrocinado y el gestor tendrán que considerar los objetivos de todas las marcas patrocinadoras si son realmente profesionales y no van sólo a por su dinero (en el caso del gestor y del patrocinado). Estos objetivos dependerán de cada marca y de su estrategia. Acordes a éstos realizarán aquellas acciones y emplearán aquellos soportes de comunicación que les sea posible. Según el entrevistado, literalmente: “luego se analiza en función de las mismas variables que usarías para una campaña de publicidad” [sic]. Pero hay que tener cuidado y prestar atención a la complementariedad entre todos, tanto en el mensaje como en los medios de comunicación.

- La propuesta que se presente por primera vez, y siempre que se pueda, se indicará qué marca ya ha aceptado el patrocinio. Si se realiza secuencialmente no se podrá, pero el gestor tendrá que hacerlo en la medida de lo posible tras los ok, para mantener informadas a las marcas.

- Como las contraprestaciones se adecuan para cada marca, se presentarán en una segunda propuesta para cada marca, por lo que las demás marcas desconocerán qué se entrega a cada una.

- El entrevistado señala que, a veces, cuando el patrocinador es nuevo en el patrocinio, el gestor lo asesora acerca de las acciones que años anteriores han desarrollado otros patrocinadores para alcanzar los mismos objetivos que ellos

pretenden. Esta información podrá ser verbal o incluirla en la primera propuesta, señala.

- En ocasiones, el gestor busca dotar de valor a la propuesta de patrocinio y ofrece los “clubes de empresa” [sic] cuyo fin es potenciar las relaciones entre las partes. Entonces también se suele incluir en la primera propuesta para aportar diferenciación y conseguir captar la atención de los potenciales patrocinadores.

- El gestor prestará atención a cualquier aspecto que le suceda a los patrocinadores. De ahí que el entrevistado piense que es muy importante que las marcas al tener objetivos diferentes puedan entrar en conflicto y terminen yéndose. La misma consideración se le otorga cuando las marcas desarrollan acciones complementarias al patrocinio distintas para conseguir objetivos iguales o a la inversa. Piensa que lo óptimo sería cuando persiguiendo los mismos fines, desencadenarán en una serie de acciones distintas que evitarán los solapamientos entre ellas.

- El entrevistado, según su experiencia, manifiesta que los motivos que ayudan a los patrocinadores a la toma de decisión de patrocinio son principalmente: la proximidad local del patrocinado, compartiendo aspectos culturales y una afición/ público. El perfil profesional del patrocinado también atrae a los anunciantes que quieren asociarse a un patrocinado con buena imagen. Todos aquellos estereotipos, nacionales o internacionales, puede ser interesante para aquella marca que quiere ser identificada con él. Por ejemplo, el Santander con la F1.

- Al igual que al patrocinado le puede ayudar a decantarse por el patrocinio el haber tenido experiencias con una marca en patrocinio, en el caso de ésta también puede hacerla que se incline. Por ejemplo, cuando el ejecutivo de una compañía de automóviles cambia de sector, sucede. Antes estaba patrocinando una actividad y al cambiar de empresa, con el tiempo, la misma actividad le propone patrocinar.

- Otros aspectos que ayudarán a que una marca se decida a patrocinar es la coincidencia de público objetivo. Hay numerosas marcas que pretenden llegar a su *target group* y les resulta complicado. El patrocinio las puede ayudar, pues en un ámbito distendido y de ocio resulta menos complejo impactarles.

- La asociación de valores tanto de la competición, como de la modalidad deportiva, es lo que consiguen aquellas marcas que se vinculan a un patrocinado por un periodo de medio- largo plazo. Cuando más tiempo estén, más tiempo se tardará en olvidar ese vínculo. En ocasiones se ha logrado que aún con el paso del tiempo y con la entrada de numerosas marcas, el público continúe recordándolo.

- Según el entrevistado, si a una marca se le presenta en la propuesta y le agrada la categoría entregada, con la exclusividad de sector, será más factible que dé su ok.

- Cuando el patrocinado o su gestor va(n) a presentar la propuesta, puede que ya tenga(n) patrocinadores confirmados. Cuando es así, se tiene que informar a la futura marca. Si los valores que se desprenden de estas marcas son deseadas por la compañía, seguramente aceptarán.
- También indica el entrevistado que si las marcas son complementarias (no concreta), las cuales tienen que ser buscadas por el gestor, por el patrocinado y por el patrocinador, puede que desencadene la compra de la propuesta de patrocinio.
- Sólo dice que las empresas que se vinculan al patrocinio no buscan interactuar con otras, además, no lo ve necesario. Indica que como marca se busca un beneficio particular, por lo que pensar en apoyarse en los demás es posible, pero puede despistar a la marca del objetivo, que es su producto o servicio.
- Los pasos de elaboración del contrato no cambian en su gestión. Siempre tiene que ser específico para cada marca donde se estipulan los derechos y obligaciones de cada marca (según el acuerdo al que se ha llegado) con el patrocinado.
- Si durante la negociación, algunos de los patrocinadores tuvieran la iniciativa de proponer un patrocinio conjunto con otra u otras marcas se tendría que reflejar en el acuerdo.
- Ya en la ejecución, dependiendo de la empresa, del sector, del evento, de la competición, etc. se contratarán o no los servicios de una agencia de comunicación o especializada en patrocinio.
- En el caso de la competición, puede que sí o puede que no confíe la explotación del patrocinio a una agencia. Ello dependerá de si están preparados, “del grado de expertise” [sic] que tengan y con los medios con los que cuenten. Esto es, que el nivel de externalización o de ejecución interna lo marca como están estructurados y cuáles son los objetivos.
- La explotación por parte de las marcas variará en cuanto a inversión según el anunciante y sus objetivos pues según el entrevistado puede estar el coste adicional del plan de comunicación entre el 26% y el 49% del valor del contrato.
- En estos casos puede que veamos como dentro de una misma categoría, una marca destaca más que la otra. El entrevistado asevera que el gestor no podrá, o no es recomendable que fije límites, es decir, que marque las cantidades invertidas para que una no sobresalga sobre las demás, porque no es responsabilidad suya.
- Lo habitual es que las marcas que activan el patrocinio, “casi” [sic] siempre lo hagan aisladamente del resto de patrocinadores.
- Si un patrocinador o patrocinadores plantea/n los patrocinios conjuntos o actividades complementarias conjuntas, el gestor lo tiene que aprobar. No entorpece

el proceso según el entrevistado, ya se vuelve a estudiar el presupuesto fijado antes para activar a nivel individual y se hacen las modificaciones oportunas.

- En la evaluación siempre se consideran a las otras marcas como variables de análisis por las influencias que acarrearán entre ellas a nivel de imagen, de notoriedad y de recuerdo.
- Varias marcas siempre influirán positivamente, ya que cuando se perciben varias marcas con unas características positivas respaldando un evento, se interpreta que éste es bueno, que es deseado por las marcas y que les aporta beneficios.
- Cada marca decidirá cuánto quiere invertir en estos estudios, por lo que se encuentran desde empresas que contratan los servicios de una agencia de comunicación (normalmente con la que suele colaborar), una agencia especializada en patrocinio o una empresa especializada en investigación de mercados, a las que lo hacen desde la propia empresa o la competición.
- Como mínimo encargan una oleada por temporada, señala el entrevistado.

18.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

-El entrevistado inicia su aclaración en este bloque indicando que la relación que debe mantener la competición con las marcas patrocinadoras debe ser como un matrimonio, donde las dos partes salgan beneficiadas. Y para que funcione esta relación, necesitan muy buena comunicación entre ellas.

- Cuando se le interroga por la relación entre los patrocinadores lo primero que responde es que tiene que ser una relación de colaboración. Pero después manifiesta que no tiene por qué darse.
- Una relación que suele surgir normalmente por motivos de conflictos entre los patrocinadores de distintos niveles es entre los gestores de éstos. Aunque se está hablando de otro nivel, el gestor tendría que tratar de evitar que los patrocinadores de los equipos desarrollen acciones de comunicación que canibalicen a los patrocinadores de la competición. Según señala el entrevistado, esta casuística está regulada por contrato. Si tienen relación podrán conocer qué soportes han obtenido los patrocinadores de los equipos como contraprestación por el programa de patrocinio.
- También es cierto que como son independientes en cuanto a su gestión no tiene por qué haber relación, pero si la hubiere, siempre da la sensación de tenerla bajo

control y de querer proteger los intereses del patrocinado y del patrocinador, especialmente de cara a éste último.

- Por último explica brevemente cuáles son algunos de los factores se tendrían que darse para que hubiera relación de éxito en patrocinio y que se consiguiera fidelizar a las partes. Lo imprescindible es la comunicación entre patrocinador y patrocinado, antes, durante y después del patrocinio.

- Un gestor profesional que vela por los intereses del patrocinador y del patrocinado aporta tranquilidad y confianza. Si se tiene buena relación con él, ambas partes podrán beneficiarse mucho de ello.

- En ocasiones los patrocinadores se quejan porque no han obtenido los resultados esperados. Un buen gestor tiene que averiguar cuáles han sido los motivos. Normalmente, según su experiencia es porque el gestor no ha utilizado todo el pack de patrocinio que se le ha entregado por la categoría adquirida.

- Otras veces, el patrocinado/ gestor no han sido flexibles con el patrocinado, y no han adaptado el patrocinio a las necesidades de la marca, no pudiendo obtener una operación ventajosa para su marca.

- También cita que es interesante que haya afinidad de imagen y de objetivos entre las marcas (no concreta).

18.2. Construcción

El entrevistado, Consultor de Marketing Deportivo, opina que la gestión del patrocinio deportivo en España se está desarrollando a un alto nivel de profesionalización en patrocinadores y en patrocinados. Hay por ejemplo entidades deportivas como el Real Madrid, el F.C. Barcelona y muchas más que están siendo referencia de gestión a nivel mundial. Es un negocio que ha proliferado mucho y se puede ver en los servicios que han nacido con motivo de éste, como son las agencias especializadas, las consultorías, las asesorías, etc. A pesar del gran avance se requiere que a ciertos niveles se mejore, pues todavía es demasiado amateur (falta de recursos y de formación). Finaliza diciendo que España es un país de grandes contrastes por este motivo. El entrevistado explica las diferencias de gestión diciendo que cuando hay varias marcas, ésta es mucho más compleja, por tener que considerarse la presencia de varias marcas en un mismo patrocinio. Cuando hay una sola marca, el inconveniente es que se inmiscuye en la gestión como si el patrocinado fuera propio. Cuando hay varias marcas es igual, pero con más empresas de por medio. Las marcas se quieren entrometer en la gestión y su

control es de difícil manejo para el gestor. Otro aspecto es que el gestor tiene que distribuir el patrocinio por categorías y asignar a cada una un paquete de patrocinio. A esto se le suma el tener que garantizar exclusividad de sector a todas las categorías, lo que dificulta la búsqueda de marcas. Además, cuando hay varias marcas en una competición se debe considerar (no indica por parte de quién) qué firmas son patrocinadoras de niveles inferiores, como de un evento, para garantizar su exclusividad en el sector. El entrevistado indica que el gestor tendrá que fijar un plan para segmentar el mercado y elegir las marcas más apropiadas. Para ello tienen en cuenta las necesidades que requiere la competición para poderse desarrollar. El gestor tendrá que saber también si va a tener la oportunidad de comercializar con otros soportes publicitarios, porque dependiendo de esto, podrá incluir más o menos marcas. Según aclara, en muchas ocasiones se echa mano de las relaciones personales que abren puertas para la primera toma de contacto cuando se presenta el proyecto. Y si una empresa se pone en contacto con el gestor o el patrocinado mostrando interés de patrocinio, se estudiará su idoneidad (no indica en base a qué), pero se suele aceptar. El entrevistado dice que en ocasiones se busca que la marca dote de prestigio a la competición, por lo que se buscará que tenga un gran atractivo para que asocien sus valores al patrocinado (por ejemplo Louis Vuitton en vela o Rolex en golf). En otras, se requieren marcas del mismo ámbito geográfico que el evento. Si tienen productos o servicios muy relacionados con el desarrollo de la actividad patrocinada puede ayudar a que la competición ahorre en la compra de material para su celebración. Explica que si el patrocinado es de primer nivel, las marcas también deben serlo. Cuando se refiere a primer nivel aclara que entiende que tenga un buen posicionamiento, una buena imagen, un prestigio y una notoriedad en el mercado. Otro factor que tiene en cuenta el entrevistado es el aspecto económico, es decir, se elige/n cierta/ s marca/s con el fin de generar más ingresos. Añade que si estas marcas patrocinadoras son complementarias entre sí, podrán colaborar y desarrollar acciones de comunicación conjuntas. El entrevistado explica que cuando el gestor va a presentar la propuesta puede que ya tenga patrocinadores confirmados. Cuando es así, tiene que informar a la futura marca. Aclara que al igual que al patrocinado le puede ayudar a decantarse por el patrocinio el haber tenido experiencias con una marca en patrocinio, en el caso de ésta también puede hacerla que se incline. Lo ejemplifica con el caso del ejecutivo que aprueba un patrocinio y cambia de empresa, incluso de sector, y en el nuevo puesto acepta el patrocinio anterior por los buenos resultados dados. Para el entrevistado, otros aspectos que ayudarán a que una marca se decida a patrocinar es la coincidencia de

públicos objetivos. Hay numerosas marcas que pretenden llegar a su *target group* y les resulta complicado hacerlo. El patrocinio las puede ayudar, pues en un ámbito distendido y de ocio resulta menos complejo impactarles. La asociación de valores tanto de la competición, como de la modalidad deportiva, es lo que consiguen aquellas marcas que se vinculan a un patrocinado por un periodo de medio –largo plazo. Remarca que cuanto más tiempo estén, más tiempo se tardará en olvidar ese vínculo. En ocasiones se ha logrado que con el paso del tiempo y con la entrada de numerosas marcas posteriormente, la gente continúe asociando a la marca a la competición, al evento, al equipo o al deportista. Según el entrevistado, si a una marca se le presenta la propuesta y le agrada la categoría entregada, con la exclusividad de sector, será más factible que dé su ok. Si los valores que se desprenden de estas marcas son deseadas por la compañía, seguramente aceptarán. También indica que sucederá si las marcas son complementarias. El gestor, el patrocinador y el patrocinado tendrán que encargarse de buscarlas. Dice que las empresas que se vinculan al patrocinio no buscan interactuar con otras, además, no lo ve necesario. Indica que como marca se busca un beneficio particular, por lo que pensar en apoyarse en los demás es posible, pero puede despistar a la marca del objetivo, que es su producto o servicio. Cuando el entrevistado se pone a hablar de los pasos de elaboración del contrato, indica que la gestión no cambia de haber una a varias marcas, sólo en el hecho que se tiene que elaborar el acuerdo negociado con cada anunciante. Siempre tiene que ser específico para cada marca, donde se estipulen los derechos y obligaciones de ésta con el patrocinado. Si durante la negociación algunos de los patrocinadores tuvieran la iniciativa de proponer un patrocinio conjunto con otra u otras marcas, se reflejaría en el acuerdo, y sería algo que tendrían en común en el contrato. Ya en la ejecución, dependiendo de la empresa, del sector, del evento, de la competición, etc. se contratarán o no los servicios de una agencia de comunicación o especializada en patrocinio. En el caso de la competición, puede que sí o puede que no confíe la explotación del patrocinio a una agencia. Esto dependerá de si están preparados, del grado de “expertise” [sic] que tengan en ello y con los medios que cuenten. Es decir, que el nivel de externalización o de ejecución interna lo marca cómo se está estructurado y cuáles son sus objetivos. El entrevistado hace hincapié en la fase de ejecución. En ella las marcas variarán en cuanto a inversión según el anunciante y sus objetivos, pues, según el entrevistado, puede estar el coste adicional del plan de comunicación entre el 26% y el 49% del valor del contrato. Apunta que en estos casos, puede que se vea sobresalir a una marca sobre otra dentro de la misma categoría. El entrevistado

asevera que el gestor no podrá, o no es recomendable que fije límites a las cantidades de inversión para que no destaque una sobre las demás, porque además no es responsabilidad suya. Indica que lo habitual es que las marcas que activan el patrocinio, “casi” [sic] siempre lo hagan aisladamente del resto de patrocinadores. Si un patrocinador/es plantea/n los patrocinios conjuntos o actividades complementarias conjuntas, el gestor lo tiene que aprobar. No entorpece el proceso, según el entrevistado, ya que se vuelve a estudiar el presupuesto fijado antes para activar a nivel individual, y se hacen las modificaciones oportunas. Ya en la fase de evaluación siempre se consideran a las otras marcas como variables de análisis por las influencias que acarrearán entre ellas a nivel de imagen, de notoriedad y de recuerdo. Según el entrevistado, varias marcas siempre influirán positivamente, ya que cuando se perciban varias con unas características favorables respaldando a un evento, se interpreta que éste es bueno, que es deseado por las marcas y que les aporta beneficios. Cada marca decidirá cuánto quiere invertir en estos estudios. Se encuentran compañías que contratan los servicios de una agencia de comunicación - normalmente con la que se suele colaborar -, están las que adquieren los servicios de una agencia especializada en investigación de mercados, hay empresas que lo hacen desde la propia compañía o con la competición. Y como mínimo encargan una oleada por temporada, señala el entrevistado. Cuando se le pregunta al entrevistado por las relaciones en patrocinio inicia su explicación indicando que la relación que debe mantener la competición con las marcas patrocinadoras debe de ser como un matrimonio, donde las dos partes salgan beneficiadas. Y para que funcione esa relación, necesitan muy buena comunicación entre ellas. Cuando se le interroga por la relación entre los patrocinadores, lo primero que responde es que tiene que ser una relación de colaboración. Pero después manifiesta que no tiene por qué haber. Una relación que dice que suele darse por motivos de conflictos entre los patrocinadores de distintos niveles es la generada por sus gestores. Aunque se está hablando de otro nivel, el gestor tendría que tratar de evitar que los patrocinadores de los equipos desarrollasen acciones de comunicación que canibalizaran a los patrocinadores de la competición. Según señala el entrevistado, esta casuística está regulada por contrato. Si tienen relación podrán conocer qué soportes han obtenido los patrocinadores de los equipos como contraprestación por el programa de patrocinio. También es cierto que como son independientes en cuanto a su gestión, no tiene por qué haber relación, pero si la hubiere, siempre daría la sensación de tenerlo bajo control y de querer proteger los intereses del patrocinado y del patrocinador, especialmente de cara a este último. Por último, explica brevemente

qué factores se tendrían que dar para que hubiera una relación de éxito en patrocinio y que se consiguiese fidelizar a las partes. Opina que lo imprescindible es la comunicación entre patrocinador y patrocinado, antes, durante y después del patrocinio. Un gestor profesional, que vela por los intereses del patrocinador y del patrocinado, aporta tranquilidad y confianza. Si se tiene buena relación con él, ambas partes podrán beneficiarse mucho de ello. En ocasiones, los patrocinadores se quejan porque no han obtenido los resultados esperados. Un buen gestor tiene que averiguar cuáles han sido los motivos de ese descontento. Normalmente, según su experiencia, un mal uso o un uso insuficiente del paquete de patrocinio, provoca esos resultados. Otras veces, el gestor/ patrocinado no ha sido flexible con el patrocinador y no ha adaptado el patrocinio a las necesidades de la marca, no pudiendo obtener una operación ventajosa para su marca. También cita que es interesante que haya afinidad de imagen y de objetivos entre las marcas (no concreta para qué, ni por qué).

18.3. Integración

El entrevistado, Consultor de Marketing Deportivo, opina que la gestión del patrocinio deportivo en España es profesional en patrocinadores y patrocinados. Hay clubes deportivos españoles que están siendo referencia en ello. Alrededor del patrocinio ha proliferado todo un negocio de servicios (agencias especializadas, asesorías, consultorías, etc.). Pero España es un país de grandes contrastes en este campo, pues convive con esta gestión profesional, una más amateur. Las diferencias de gestión, según el entrevistado, se centran en un aumento de trabajo y de gestión, pues todo se multiplica por la cantidad de marcas presentes. Señala que cuando hay varias marcas, todas se entrometen en la gestión, lo que dificulta la labor del gestor. El gestor tendrá que estructurar el patrocinio en categorías, distribuir para cada una el paquete de patrocinio correspondiente, garantizando exclusividad de sector, tratando de saber qué otras marcas están en otros niveles, para que no “convivan” [sic] empresas que sean competencia. El gestor tendrá que tener un plan para segmentar el mercado y elegir entre aquellas empresas que van a patrocinar. Para ello, lo primero que tiene en cuenta, son las necesidades del patrocinado, en función de ellas y de la posibilidad de vender otros soportes publicitarios o parte de las contraprestaciones de patrocinio, podrán incluirse más o menos marcas. El gestor puede recurrir a marcas con las que tiene relación personal, que suele surgir de

gestiones anteriores con motivos del patrocinio, lo que es muy socorrido. O bien, piensa en qué marcas proveen productos o servicios que se necesitan en la celebración del evento o actividad, por lo que si aceptan, la organización cuenta con un proveedor. En ocasiones, el gestor o el patrocinado reciben una solicitud de patrocinio, que suelen estudiar y aceptar. Es otro modo de incluir a otra marca. A veces, el gestor lo que quiere es vender la imagen de evento a través de la/s marca/s prestigiosas que lo patrocinan (ejemplo Louis Vuitton con vela o Rolex con golf). Explica que lo que también guiará al gestor es el tipo de patrocinado, es decir, si este es de primer nivel en cuanto a imagen, prestigio, notoriedad, posicionamiento, etc. las marcas patrocinadoras también deben serlo. El ámbito geográfico es otro criterio de búsqueda, esto es, que coincidan el patrocinado y el patrocinador en ello. Y si además, estas marcas son complementarias entre sí, podrán colaborar y desarrollar acciones de comunicación conjuntas. Un aspecto que no hay que obviar es la disposición de capital por parte del patrocinador para adquirir el patrocinio, lo que guiará también los pasos del gestor. Una vez tenga el gestor distribuidas las marcas en las distintas categorías, elaborará la propuesta de patrocinio, que reflejará estas categorías y las contraprestaciones. Como la consecución de patrocinadores suele ser secuencial, no aparecerán nombres de marcas, a no ser que se mantengan algunas de ediciones anteriores. Si es el caso, aparecerán en la propuesta, si no, el gestor tendrá que encargarse de informar a aquellas que van aceptando qué otras marcas ya lo han hecho. Una marca aceptará ser patrocinadora sabiendo qué otras marcas van a estar presentes, si le gustan los valores que se desprenden de éstas o son complementarias (que en caso del gestor, como del patrocinador, como del patrocinado, tendrán que buscarlas), pueden sentirse motivadas, al igual si ya conocen al gestor y/o al patrocinado de anteriores ocasiones. Después el entrevistado indica que hay algunos elementos clave como la coincidencia del público objetivo, los valores que se desprenden del patrocinado y de la modalidad deportiva que se practica -que si coinciden con el patrocinador- éste verá la posibilidad de beneficiarse de esa unión. Si además se le entrega la categoría que espera con la exclusividad de sector, el anunciante puede llegar a aceptar. Llegado a un acuerdo tras las negociaciones se tiene que redactar un contrato que estipule los derechos y obligaciones de cada marca con el patrocinado. Si durante la negociación algunos de los patrocinadores tuvieran la iniciativa de proponer un patrocinio conjunto con otra u otras marcas, se reflejaría en el acuerdo, y sería algo que tendrían en común en el contrato. Ya en la ejecución, dependiendo de la empresa, del sector en el que se encuentra, del evento, de la competición, etc. se contratarán o

no los servicios de una agencia de comunicación o especializada en patrocinio. En el caso de la competición puede que sí o puede que no confíe la explotación del patrocinio a una agencia. Dependerá de si están preparados, del grado de “expertise” [sic] que tengan en ello, y con los medios que cuenten, esto es, que el nivel de externalización o de ejecución interna lo marca como está estructurado y cuáles son sus objetivos. El entrevistado hace un poco más de hincapié en esta fase porque señala que según la marca se invertirá más o menos en la activación, que suele ir del 26% al 49% del valor del contrato para actividades de comunicación complementarias al patrocinio. Lo habitual es que suelen invertir aproximadamente lo mismo las marcas de una misma categoría, pero podría darse el caso de que una destacara sobre las demás. El gestor no tiene que limitar las cantidades que cada marca debe invertir, ya que no forma parte de sus responsabilidades, pero sí las puede asesorar para orientarlas y guiarlas para que no se den conflictos entre ellas por este motivo. Lo habitual es que esta activación se haga “casi” [sic] siempre de manera aislada por parte de cada firma. Si el patrocinador/ patrocinadores plantea/n los patrocinios conjuntos o actividades complementarias conjuntas, el gestor lo tiene que aprobar. Para el entrevistado, esto no dificulta el proceso, ya que cada marca vuelve a estudiar el presupuesto fijado antes para activar a nivel individual, y se hacen las modificaciones pertinentes. Ya en la fase de evaluación, siempre se consideran a las otras marcas como variables de análisis por las influencias que acarrearán entre ellas a nivel de imagen, de notoriedad y de recuerdo. Según el entrevistado, varias marcas siempre influirán positivamente en la percepción del público porque da la imagen que cuentas más marcas interesadas, más atractivo tiene el patrocinado. Cada marca decidirá: 1) cuánto invertir en estos estudios, pero como mínimo hacen una oleada por temporada, y 2) si contratan o no estos servicios a nivel externo. Hay empresas que prefieren encargarlo a sus agencia de comunicación, otros lo hacen a través de una agencia especializada en investigación de mercados, otras lo realizan desde la propia compañía o lo hace la competición/ patrocinado o con ella. En cuanto a la pregunta de la existencia de relaciones en patrocinio, el entrevistado indica que la relación se debe mantener entre la competición y las marcas patrocinadoras, la cual debe plantearse como un matrimonio donde las dos partes ganan, y para que funcione, necesitan muy buena comunicación entre ellas. Cuando se le interroga por las relaciones entre los patrocinadores, lo primero que responde es que tiene que ser una relación de colaboración. Pero después manifiesta que no tiene por qué haber. Señala que las empresas deciden ser patrocinadoras no por interactuar con otras empresas;

además, no lo considera necesario. Indica que como marca se busca un beneficio particular, por lo que pensar en apoyarse en los demás es posible, pero puede despistar a la marca del objetivo, su producto o servicio. Una relación que dice que se da pero por motivos de conflictos entre los patrocinadores de distinto nivel es entre los gestores de éstos. Aunque se habla de otro nivel, el gestor tendría que tratar de evitar que los patrocinadores de los equipos desarrollen acciones de comunicación que canibalizaran a los patrocinadores de la competición. Según señala, esta casuística está regulada por contrato. Si tienen relación podrán conocer qué soportes han obtenido los patrocinadores de los equipos como contraprestación por el programa de patrocinio. También es cierto que como son independientes en cuanto a su gestión, no tiene porque haber relación, pero si la hubiere, siempre daría la sensación de que el gestor lo tiene todo bajo control, especialmente de cara al patrocinador. Finalmente, explica brevemente los factores que se tendrían que dar para que hubiera una relación de éxito en patrocinio y que se consiguiera fidelizar a las partes. Opina que lo imprescindible es la comunicación entre patrocinador-patrocinado, antes, durante y después del patrocinio. Un gestor profesional que vele por los intereses del patrocinador y del patrocinado, aporta tranquilidad y confianza a las partes. Afirma que si se tiene buena relación con él, ambas partes podrán beneficiarse mucho de ello. Para evitar la falta de la consecución de los resultados por el patrocinador, un buen uso de las contraprestaciones entregadas por el gestor, le ayudará a evitarlo. Con el fin de que el patrocinador perciba interesante el patrocinio, la clave es la flexibilidad y la adaptación a sus necesidades, pero siempre dentro de unos límites. Para cerrar, cita que es interesante que haya afinidad de imagen y de objetivos entre las marcas (no concreta para qué, ni por qué).

18.4. Supresión

El entrevistado, Consultor de Marketing Deportivo, piensa que en España hay un nivel de **profesionalización** en la gestión, tanto en anunciantes, como en los patrocinados. Alrededor del patrocinio se ha creado toda una industria, muestra de su proliferación. Pero existe aún una **gestión amateur** (falta de formación y de recursos) que debe cambiar. Las diferencias de gestión del patrocinio cuando hay varias marcas se centran en un **aumento del trabajo de gestión** ya que todas las marcas se entrometen en la gestión. El gestor tendrá que estructurar el patrocinio en **categorías con contraprestaciones y exclusividad de sector**. Un buen gestor, según el entrevistado, tendrá que tener en cuenta durante este proceso los

patrocinadores existentes en niveles inferiores. Para segmentar el mercado y elegir entre las marcas, el gestor definirá un **plan teniendo en cuenta las necesidades del patrocinado, las relaciones personales con las marcas** que, normalmente, surgen de contactos de patrocinios anteriores, la búsqueda de marcas con una **oferta de productos o servicios necesarios para la celebración de la actividad patrocinada**; una marca con **prestigio** y enriquezca al patrocinado, que tenga el **mismo nivel y el mismo ámbito geográfico**, además de ser **complementarias entre ellas** (búsqueda de éstas últimas por parte del gestor, del patrocinado y de los patrocinadores). Cuando lo tenga más o menos claro, el gestor elaborará una **propuesta de patrocinio con las categorías, contraprestaciones y con aquellas marcas que tenga confirmadas que van a patrocinar**. La marca aceptará patrocinar siempre y cuando sepa qué marcas van a estar presentes, si le interesan los valores que se desprenden de éstas o si son complementarias, si ha tenido experiencias de anteriores patrocinios, si coincide su público objetivo y los valores (del patrocinado y de la modalidad deportiva), si la categoría entregada es la deseada y si se le garantiza exclusividad de sector. No todas estas condiciones son necesarias, pero si se cumplen todas ellas mejor. Tras las negociaciones se llega a un acuerdo mediante un **contrato específico** que indique los derechos y obligaciones de cada marca. **La ejecución es una fase que varía según la empresa y sus objetivos.** Suelen invertir entre el 26% y el 49% en la activación que realizan, “casi” [sic] siempre **aisladamente**. Si un **patrocinador** muestra su interés de desarrollar una **activación conjunta, el gestor tendrá que supervisarlos**. En este caso, el gestor podrá asesorar, pero nunca establecer límites a las cantidades que invierten las marcas, ya que no es su responsabilidad. En la **evaluación**, al haber varias marcas, se tendrán que **incluir en el estudio todas ellas, ya que influirán en la imagen, en la notoriedad y en el recuerdo**. La presencia de varias marcas siempre **repercutirá positivamente** sobre la percepción de público. Según la empresa, podrán contratar la **investigación a una agencia de comunicación, a una agencia especializada en patrocinio, a una empresa de investigación de mercados, hacerlo en la propia compañía o ser realizado por o con la competición (patrocinado)**. En cuanto a la existencia de **relaciones en patrocinio**, se consideran 2 necesarias: 1) **entre la competición y las marcas** como si fueran un matrimonio con buena comunicación que tienen que encajar para conseguir sus fines; 2) **entre los gestores de distintos niveles**, con los que no es necesario tener relación, porque son distintos niveles, pero interesa para conocer qué marcas van a estar patrocinando, qué contraprestaciones se les va a entregar, y si hay relación

pueden evitar aquellas acciones que canibalicen a las marcas del nivel del gestor. Con respecto a las relaciones **entre los patrocinadores, no tienen por qué darse, y si lo hacen, tienen que ser de colaboración. El patrocinio no se concibe como el lugar para interactuar con otras marcas, ya que cada firma busca conseguir su objetivo y plantear la participación con otras puede alejarla de su verdadero fin: el producto o servicio.** Por último, los **factores** necesarios para que se den estas **relaciones** y fomentar la fidelidad entre las partes son: 1) **gestor profesional**; 2) **comunicación efectiva** entre patrocinador y patrocinado (antes, durante y después del patrocinio); 3) buen **uso de las contraprestaciones de patrocinio** por el patrocinador; 4) **flexibilidad** para el patrocinador; 5) **afinidad de imagen y objetivos entre las marcas patrocinadoras.**

18.5. Generalización

El entrevistado, Consultor de Marketing Deportivo, opina que en España hay un buen nivel de profesionalización pero que convive aún con trabajo amateur (por falta de formación y de recursos). La diferencia de gestión se centra en la gran cantidad de trabajo, pues todo se multiplica por la cantidad de marcas que se consiguen. El gestor tendrá que establecer categorías, con contraprestaciones y garantizando exclusividad de sector, a poder ser incluso en niveles distintos de patrocinio. Tendrá que establecer un plan para elegir a las marcas, el cual estará condicionado por las necesidades de recursos del patrocinado y su imagen, aunque puede recurrir a las relaciones personales o a las solicitudes de patrocinio que reciben de marcas interesadas. Si la estrategia es dotar de valor al patrocinado, también se pueden buscar marcas prestigiosas para lograrlo. La marca aceptará patrocinar siempre y cuando sepa qué marcas van a hacerlo, si le interesan los valores que se desprenden de ellas o si son complementarias. También influirán las experiencias previas positivas con el patrocinado, si coinciden en público y valores, según la categoría que se le entregue y la garantía de exclusividad. En el acuerdo, se plasman los derechos y obligaciones de las partes (patrocinador-patrocinado) para cada marca. La ejecución dependerá de cada marca y sus objetivos, pero lo normal es que lo activen aisladamente y variará su inversión del 26% al 49% del valor del contrato. Si algún patrocinador toma la iniciativa de hacer algo conjunto con otro/s patrocinador/es, el gestor tendrá que autorizarlo, pero no inmiscuirse porque no es su responsabilidad. La evaluación también dependerá de cada marca, pues cada compañía decide si externaliza el servicio, lo hace desde la compañía, colabora ésta

con el patrocinado o es éste quien entrega el informe. Lo importante es que se tienen que incluir el resto de patrocinadores como variables de análisis. En cuanto a la existencia de relaciones, las que suelen haber son: a) entre el patrocinador y el patrocinado, un matrimonio para conseguir sus objetivos. Tendrán que comunicarse antes, durante y después del patrocinio. El patrocinador tendrá que hacer un buen uso y completo del paquete de patrocinio entregado y obtener flexibilidad del patrocinado; b) entre los patrocinadores, colaboración. Aunque no tiene porque haber relación, pues el patrocinio no se concibe como una herramienta para interactuar con marcas. Cada anunciante busca la consecución de sus objetivos y la colaboración no está, en principio, entre sus planes. Por último, otra relación que no tiene por qué darse, pero sería pertinente, es el contacto entre los gestores de los patrocinadores de los distintos niveles, para evitar conflictos entre sus marcas.

Tabla 67: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 18.

<p>1. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinador y patrocinado profesionales. - Proliferación negocios. - Contrastes: gestión amateur. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>Varias marcas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del trabajo. - Intromisión de las marcas participantes. - Categorías, contraprestaciones y exclusividad de sector. - Conocer patrocinadores de niveles inferiores. - Plan para segmentar a las marcas patrocinadoras: - Elaboración propuesta con las categorías, contraprestaciones y las marcas. - Aceptación marca a patrocinar según: - Acuerdo: contrato específico con los derechos y obligaciones de cada marca. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Necesidades del patrocinado. b) Relaciones personales. c) Experiencias previas. d) Oferta de productos o servicios necesarios para el patrocinado. e) Recepción solicitudes de patrocinadores. f) Marca con prestigio y estatus: imagen patrocinado. g) Mismo nivel que el patrocinado. h) Mismo ámbito geográfico. i) Complementarias: búsqueda del gestor, patrocinador y patrocinado. 1) Marcas presentes: <ul style="list-style-type: none"> a) Valores b) Complementarias 2) Experiencias anteriores en patrocinio. 3) Mismo público, mismos valores que el patrocinado. 4) Categoría entregada. 5) Exclusividad de sector.

3.6. Una investigación aplicada al marco nacional de patrocinio múltiple en el ámbito deportivo y su gestión

		<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Inversión entre el 26-49% valor del contrato. - Con o sin externalizar los servicios de explotación. Según: - Activación aislada. - Patrocinador puede plantear activación conjunta: <ul style="list-style-type: none"> - Gestor no debe establecer límites en la activación. - Gestor sin responsabilidad sobre la activación. - Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> - Consideración resto marcas como variables de análisis. - Varias marcas influyen sobre la imagen, la notoriedad y el recuerdo. - Varias marcas: percepción positiva. - Según empresas: 	<ul style="list-style-type: none"> i) estructura. ii) objetivos. - bajo supervisión del gestor. a) Contratarán agencia comunicación. b) Contratarán agencias especializadas. c) Contratarán empresas de investigación de mercados. d) Realizarán la evaluación en la propia compañía. e) Realizarán el estudio con el patrocinado o éste solo.
<p>3. Existencia de relaciones en patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocinador y patrocinado: - Entre patrocinadores: 	<ul style="list-style-type: none"> - Como un matrimonio. - Consecución de sus fines. - Comunicación fluida. - Colaboración. - No tiene por qué existir. - Patrocinio no es interacción entre marcas. - Cada marca busca su objetivo particular. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Factores propiciadores de estas relaciones: - Entre gestores de distintos niveles: 	<ul style="list-style-type: none"> a) Comunicación efectiva (antes, durante y después) entre patrocinador y patrocinado. b) Buen gestor. c) Buen uso del paquete del patrocinio por parte del patrocinador. d) Flexibilidad para el patrocinador. e) Afinidad de imagen y objetivos entre las marcas. <ul style="list-style-type: none"> - Distinto nivel, no relación. - Conocer qué deportes obtienen como contraprestación. - Evitar acciones que canibalicen a los patrocinadores del nivel del gestor. - Recomendable su existencia. 	
--	---	---	--



Gráfico 61: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 18.

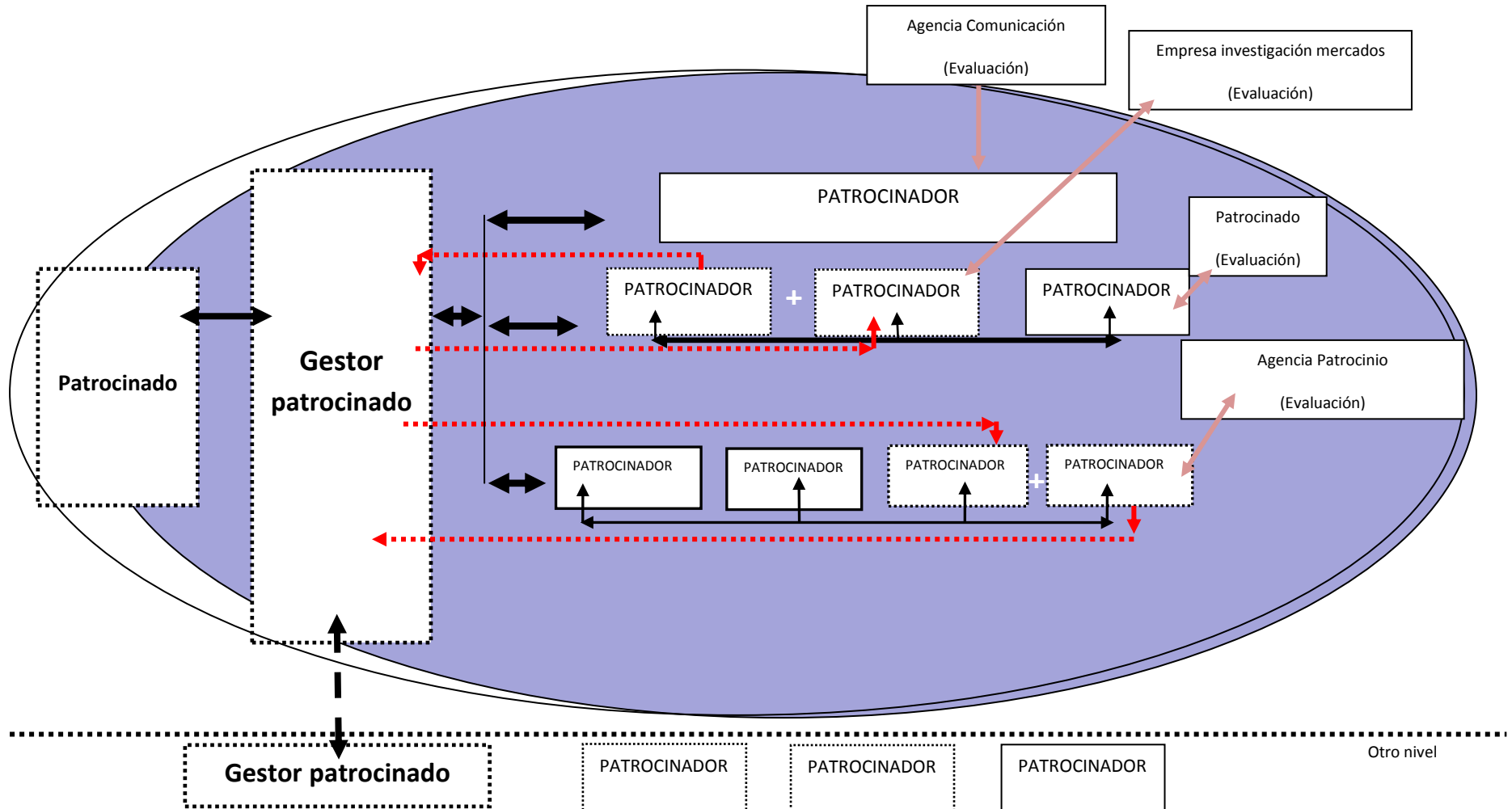
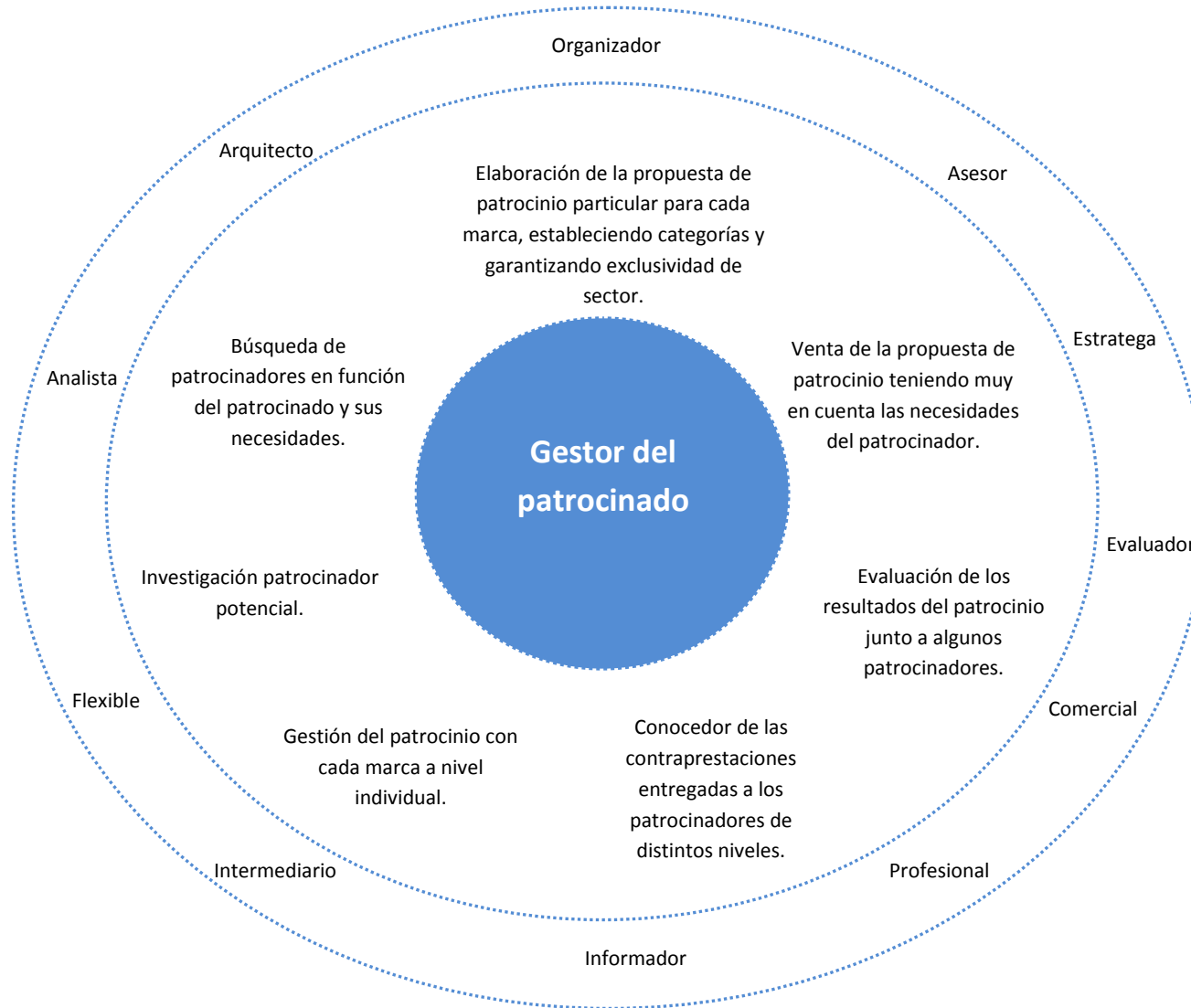


Gráfico 62: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 18.



Entrevistados 19: Director General y Director de Patrocinios de Agencia de Patrocinio deportivo.

19.1. Por bloques.

19.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- En España el sector del patrocinio deportivo está empezando a ser más profesional.

19.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas

- El gestor o la agencia se tendría que preguntar si perjudica (no verbalizan a quién) la presencia de marcas, por lo que la competición tendría que entregar exclusividad del sector y un número limitado de patrocinadores, “al menos visibles” [sic].
- La cantidad de patrocinadores dependerá de la propiedad. Hay varias variables que van a influir en ello (no concreta cuáles son). Ponen el ejemplo del Master Series que tiene 3 patrocinadores visibles a través de televisión, 40 en la cancha de juego y 120 que no se ven.
- Se tienen que estudiar los espacios de los que dispone la competición (o patrocinado). Por ejemplo: 120 segundos en televisión que se entregan para 4 anunciantes. En la U televisiva en paquetes de 5 me caben 10 con una visibilidad de 50 minutos. Concluyen que todo dependerá de los activos que se tengan y la dispersión que se quiera ofrecer.
- La elección del anunciante sobre qué patrocinar dependerá de los números, es decir, “estar con muchos y que cueste poco, o estar con pocos y que cueste mucho” [sic].
- Es necesario que exista una agencia intermediaria que elabore una buena propuesta de patrocinio.
- La agencia intermediaria ayuda para que el propietario de los derechos pueda dedicarse a su gestión.
- Hay propiedades que no quieren perder el control y por tanto, se hace desde dentro. Estas propuestas tienen un control absoluto y estructura suficiente para hacerlo todo. Ponen el ejemplo de ASO, que organiza el Tour, La Vuelta, el Dakar, etc.

- Según la estructura del mercado (número de clientes potenciales, grado de accesibilidad, momento estratégico, disponibilidad de derechos o no, etc.) se meterá la agencia o no.
- Cuando el anunciante dispone de la estructura suficiente para desarrollar el patrocinio no contrata a nadie.
- Hay agencias volcadas hacia el cliente, otras hacia la propiedad (el patrocinado), otras hacia ambos. También hay agencias que se encargan de ejecutar la parte más táctica bajo la supervisión del profesional de patrocinio del anunciante.
- Cuando se trabaja para las dos partes, puede ser criticado por no parecer objetivo y tener la asepsia necesaria a la hora de defender los intereses de propiedad y de anunciante. Ponen el ejemplo de Adecco, donde había un grupo a medio camino entre la propiedad y los patrocinadores para converger objetivos y que fueran dirigidos hacia la misma dirección. Comparan la situación cuando por ejemplo una agencia de publicidad tuviera acciones en cadenas de televisión, pues dicen que los planes de medios podrían salir viciados.
- Es habitual en patrocinio lo mencionado anteriormente, ya que ocupa una parcela del presupuesto de comunicación y como las agencias no suelen obtener una remuneración por planificar patrocinio en la estrategia de comunicación de la empresa, se puede decir que esta parte se invierte en convencional, en vez de en patrocinio.
- Surgen muchos problemas en patrocinio cuando la gestión se desarrolla por parte de empresas no específicas.
- Ejemplifican la situación cuando las empresas de comunicación trabajan un gran volumen de convencional y entra un patrocinio. En ese caso, sienten que peligran sus presupuestos en varias vías: 1) volumen de su propia negociación; 2) perder el control sobre esa parte del presupuesto y que entre a formar parte otra agencia y que vaya ganando más inversión.
- Diseño del programa de patrocinio que se quiere vender, el gestor o agencia requiere de toda la parte promocional y de relaciones públicas que necesita el patrocinio. El ejemplo es DORNA y sus patrocinadores, Team MK que tiene los derechos audiovisuales y los de patrocinio de la UEFA. En cambio, la Euroliga no tiene a nadie detrás.
- Es importante para las empresas saber qué otras marcas van a compartir protagonismo en la competición. Es un aspecto que tienen en cuenta tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo.

- El primer paso es partir de la propia propiedad, en qué entorno social y económico se desarrolla y luego, hay que ver cómo se posiciona cada marca.
- Es la competición la que hasta ahora ha buscado a sus patrocinadores.
- En la actualidad hay una tendencia en la que las marcas, según sus necesidades de comunicación, recurren en busca de patrocinios.
- “El patrocinio ya no es un riesgo” [sic]. Evaluar sus resultados reporta tranquilidad y argumentos que respalden la decisión tomada.
- Hoy en día, aún hay patrocinios que sí son un riesgo (no concretan el motivo por el cual llegan a esta conclusión).
- Ya no se tiene que patrocinar a aquello que gane o pierda. Lo que se tiene que considerar por el gestor/agencia/patrocinado y patrocinador es que al final lo que hay son unas necesidades de comunicación basadas en valores, y la relevancia del patrocinio para el público objetivo.
- Se está invirtiendo (en evaluar el patrocinio) menos de lo se debería.
- Son los medianos y pequeños patrocinadores los que más se involucran en evaluar sus resultados. El motivo es que sus pequeñas inversiones suponen una fuerte inversión y necesitan comprobar cuál ha sido el resultado y si han conseguido alcanzar los objetivos.
- Cuando las dimensiones del proyecto son más grandes surgen 2 situaciones: 1) mide; 2) el paquete de patrocinio tiene que justificarse. Es la propiedad la que ofrece un servicio de medición que puede salir viciado. Ponen ejemplo como la LFP que evalúa con Corporación Multimedia, ACB con InfnitC, Santa Mónica con Stund&Market.
- Recomiendan que sea el cliente el que se encargue de la medición. Hay que tener en cuenta que servirá para negociar la renovación del contrato.
- Explican que una de las variables del contrato de patrocinio que se evalúa son los GRP's, por ejemplo, si no consiguen un mínimo de GRP's, no se pagan las cantidades estipuladas.
- La evaluación sirve para detectar qué soportes están funcionando, cuáles permiten obtener mayor notoriedad y visibilidad.

19.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Cada marca sabe donde y con quién puede vincularse, y para eso tiene que reconocer cuál es su territorio. Pone el ejemplo de la regata Louis Vuitton de vela, dirigida a un público de clase social media-alta, donde se ven sinergias entre las

empresas de un barco a otro. Son grandes marcas con grandes presupuestos. Puede que no sean internacionales, que sean nacionales, ni del sector del lujo... (no cierran la idea)

- Lo primero que hay que tener en cuenta es el perfil del espectador y del público asistente, qué valores representa el deporte, qué valores se tienen en el país que se quiere influenciar.
- Por norma general, las marcas participantes en un mismo patrocinio, son compañías que optan por un marco muy concreto, por lo que serán compañías muy similares.

19.2. Construcción.

Los entrevistados, Director General y Director de Patrocinios de Agencia de Patrocinio deportivo, opinan que la gestión del patrocinio está siendo cada vez más profesional en España. Ello va a depender de muchos factores, pero uno importante es quién está detrás de la gestión y si es el mismo ente o personas que el que elabora la propuesta de patrocinio. Explican que el hecho de que exista una agencia intermediaria que elabore una buena propuesta de patrocinio, ayuda para que el propietario de los derechos pueda dedicarse a su gestión. Concretan que hay propiedades que no quieren perder el control, y por tanto, todo se hace desde dentro. Estas propiedades tienen un dominio absoluto y una estructura suficiente para hacerlo todo. Ponen el ejemplo de ASO, que organiza el TOUR, La Vuelta, el Dakar, etc. Según la estructura del mercado en el que se esté trabajando (número de clientes potenciales, grado de accesibilidad, momento estratégico, disponibilidad de derechos o no) se meterá una agencia o no. Cuando el anunciante dispone de la estructura suficiente para desarrollar el patrocinio, no contrata a nadie. Después, ponen el ejemplo de Adecco para explicar cuando se intermedia entre patrocinado y patrocinador. En este caso, había un grupo a medio camino entre la propiedad y los patrocinadores para converger objetivos y que fueran dirigidos hacia la misma dirección. Aclaran los entrevistados que cuando se trabaja para las dos partes, puede ser criticado ese gestor o esa agencia por no parecer objetivos y tener la asepsia necesaria a la hora de defender los intereses de propiedad (patrocinado) y anunciante (patrocinador). Comparan la situación cuando por ejemplo, una agencia de publicidad cuenta con acciones de cadenas de televisión, pues los planes de medios podrían salir viciados por los intereses existentes de por medio. Dicen los entrevistados que, suele pasar en patrocinio, ya que ocupa una parcela del

presupuesto de comunicación y como las agencias no suelen obtener una remuneración por planificar patrocinio en la estrategia de comunicación del cliente, se puede decir que esta parte se invierte en convencional, en vez de en patrocinio. Esos son los problemas que, según ellos, pueden darse cuando la gestión se desarrolla por parte de empresas no específicas. Las empresas de comunicación que trabajan un gran volumen en convencional, cuando entra el patrocinio, sienten que peligran sus presupuestos en varias vías: 1) volumen de su propia negociación; 2) pérdida de control sobre esa parte del presupuesto, y que entre a formar parte otra agencia que vaya ganando más inversión. Los entrevistados se preguntan si la presencia de varias marcas va a perjudicar o no (no concretan si a las otras marcas, al patrocinado o a quién). Para evitar daño entre las marcas, abogan por la exclusividad del sector como un valor añadido que entrega la competición a los patrocinadores. Además, piensan que debe haber un número limitado de patrocinadores, evitando la tentación de incluir a muchas marcas para diversificar riesgos. Apuntan que en caso de que sea necesaria la presencia de una cantidad grande de marcas, al menos que haya un número concreto de firmas visibles, pudiendo haber más, pero detrás. Explican que la cantidad de patrocinadores dependerán de la propiedad, pero hay variables que van a influir en ello (no concretan). Ponen el ejemplo del Master Series de Madrid que cuenta con 3 patrocinadores visibles a través de televisión, 40 en la cancha de juego y 120 que no se ven. El gestor o agencia responsable de esta labor, tendrá que estudiar los espacios de los que dispone la competición. Por ejemplo: si cuenta con 120 segundos en televisión, los reparte entre 4 marcas. En la U televisiva puede poner 5 paquetes a 10 con visibilidad de 50 minutos, etc. Concluyen que todo dependerá de los activos que se tengan y la dispersión que se quiera ofrecer a las marcas. El diseño del programa que se quiere vender, estará también condicionado según si el gestor o la agencia disponen de toda la parte promocional y de relaciones públicas que necesite el patrocinio. Indican que es la competición (patrocinado) la que hasta ahora ha buscado a sus patrocinadores; aunque remarcan que en la actualidad hay una tendencia en la que las marcas, según sus necesidades de comunicación, recurren en busca de patrocinios.

La elección del anunciante sobre qué patrocinar, dependerá de sus números y aclaran: “estar con muchos y que cueste poco, o estar con pocos y que cueste mucho” [sic]. Para ellos es importante que las empresas sepan con qué otras marcas van a compartir protagonismo en la competición. Es un aspecto que deben tener en

cuenta tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo. Señalan que el primer paso es a partir de la propia propiedad, el entorno social y económico en el que se encuentra, y luego se tiene que ver cómo se posiciona cada marca. Afirman que cada marca sabe dónde y con quién puede vincularse, y para eso tiene que reconocer su territorio. Ponen el ejemplo de la regata Louis Vuitton con el patrocinio de vela, dirigida a un público de clase media-alta, donde se ven sinergias entre las marcas de un barco a otro. Son grandes marcas con presupuesto, pero no es necesario que sea de carácter internacional, ni del sector del lujo. También hay que tener en cuenta cuál es el perfil del espectador y del público asistente, cuáles son los valores que representan el deporte, qué valores tiene todo ello en el país que se quiere influenciar, etc. Constatan que por norma general, las marcas participantes en un mismo patrocinio, son compañías que optan por un marco muy concreto, por lo que serán compañías muy similares. Las sinergias pueden surgir entre las compañías, siendo algo positivo para el patrocinio; podrán darse por iniciativa de las propias marcas o por la agencia intermediaria o gestor. Todo dependerá de la situación en que se encuentren las empresas, ya que si se conocen, es más probable que surja alguna colaboración entre ellas. Cuando no han tenido contacto previamente, pero hay interés de ello, emplearán la intermediación del gestor o agencia, con el fin de que le facilite su objetivo.

Los entrevistados opinan que, aunque hoy en día todavía hay patrocinios con riesgo, se puede evitar con la profesionalidad. Y el paso fundamental para ello es la evaluación de los resultados. Éstos reportan tranquilidad y argumentos que respalden la decisión tomada. Consideran que en España se está invirtiendo (en evaluación del patrocinio) menos de lo que se debería. Manifiestan que sorprende que sean las medianas y pequeñas empresas las más involucradas en evaluar sus resultados. Lo justifican diciendo que es porque sus pequeñas inversiones suponen una fuerte inversión y necesitan comprobar cuál ha sido el resultado y si han conseguido alcanzar sus objetivos. Cuando las dimensiones del proyecto son más grandes, explican que pueden surgir 2 situaciones: 1) mide; 2) el paquete de patrocinio tiene que justificarse. Es la propuesta la que ofrece un servicio de medición que puede salir viciado. Ponen el ejemplo de la LFP que evalúa los resultados del patrocinio con Corporación Multimedia; a la ACB que se lo hace InfinitC; a Santa Mónica, Stund&Market. Ellos recomiendan que sea el cliente el que se encargue de la medición. Hay que tener en cuenta que servirá para negociar la renovación del contrato. De hecho, dicen que una de las variables del contrato de

patrocinio que se evalúa son los GRP's, y aclaran mediante un ejemplo que si se han acordado una cantidad de GRP's y no se consiguen un mínimo, no se pagarán las cantidades estipuladas. Desde su punto de vista, la gestión servirá para detectar qué soportes están funcionando, cuáles permiten obtener mayor notoriedad y visibilidad. Años antes, señalan que los anunciantes querían patrocinar aquello que ganaba, que obtenía éxitos. Hoy en día, lo que se considera por el gestor, la agencia, el patrocinado y/o el patrocinador, es que al final lo que hay son unas necesidades de comunicación basadas en valores, y un interés por parte del público por el patrocinio.

19.3. Integración

Los entrevistados, Director General y Director de Patrocinios de Agencia de Patrocinio deportivo, opinan que la gestión del patrocinio deportivo en España está siendo cada vez más profesional. Indican que ello puede ser debido a quienes están detrás de la gestión, y si son los mismos que elaboran la propuesta de patrocinio. Señalan que según cuál sea la estructura del mercado (número de clientes potenciales, grado de accesibilidad, momento estratégico, disponibilidad de derechos) se meterá una agencia o no. Exponen su idea al respecto distinguiendo entre: a) gestión realizada por la propiedad. Elaboración y venta de la propuesta por una agencia intermediaria; b) gestión completa por parte de la propiedad; c) anunciante que se encarga de su gestión; d) agencia intermediaria entre propiedad (patrocinado) y patrocinadores. Cuando existe una agencia intermediaria que elabora una buena propuesta de patrocinio, ayuda para que el propietario de los derechos pueda dedicarse a su gestión. Cuando la propiedad dispone de una estructura interna suficiente, prefiere tener el control absoluto del patrocinio. Si es el anunciante el que tiene recursos suficientes para desarrollar el patrocinio, tampoco contrata a nadie. Cuando se da la presencia de una agencia intermediaria entre la propiedad y los anunciantes, se preocupan por converger objetivos y dirigirlos todos hacia la misma dirección. El problema es que se les suele tachar de mostrar poca objetividad y por carecer de la asepsia necesaria a la hora de defender los intereses del patrocinado y del patrocinador. Abogan para que la gestión sea desarrollada por una agencia especializada y no generalista, porque ésta puede provocar ciertos problemas al no obtener una remuneración por planificar el patrocinio en la estrategia de comunicación del anunciante. Ven peligrar sus presupuestos bien por: 1) el volumen de su propia negociación; 2) por la pérdida de control sobre esa parte de presupuesto y que pueda entrar a formar

parte otra agencia que vaya poco a poco ganando más inversión. Los entrevistados se preguntan si la presencia de varias marcas va a perjudicar a las marcas. Para evitar cualquier daño, la propiedad tendrá que entregar la exclusividad de sector, además de no permitir la entrada de una gran cantidad de marcas, al menos visibles. Explican que la cuantía de firmas presentes dependerá de la propiedad, pero hay variables que le van a orientar de cómo hacerlo. El gestor o agencia tendrá que estudiar los espacios de los que dispone la competición (el patrocinado). Así que todo dependerá de los activos que se tengan y la dispersión que se quiera ofrecer a las marcas. Esto influirá en el diseño del programa de patrocinio que se quiere vender a las marcas. El gestor debe contar con toda la parte promocional y de relaciones públicas necesaria para el patrocinio. Hasta ahora, ha sido la competición con intermediarios o sin, la que ha buscado a sus patrocinadores, aunque en la actualidad, hay una tendencia en la que las marcas, según sus necesidades de comunicación recurren en busca de patrocinio. En cuanto a la elección del anunciante, dependerá de sus números, “estar con muchos y que cueste poco, o estar con pocos y que cueste mucho” [sic]. Lo óptimo es que según sus necesidades de comunicación basadas en valores y en el interés del público en el patrocinio, que se elija un proyecto u otro. Para los entrevistados es importante que las empresas sepan con qué otras marcas van a compartir protagonismo en la competición. Es un aspecto que deben tener en cuenta, tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo. Tienen que saber quién es la propiedad, cuál es su entorno económico y social, y cómo encaja con el posicionamiento que la marca tiene. Afirman que cada marca sabe donde y con quién puede vincularse, y para eso tiene que reconocer su territorio. También hay que conocer cuál será el perfil del espectador y del público asistente, qué valores representa el deporte a apoyar y qué valores tiene todo ello en el país que se quiere influenciar, etc. Constatan que por norma general, las marcas participantes en un mismo patrocinio, son compañías que optan por un marco muy concreto, por lo que en general serán todas ellas compañías muy similares. Si surgen sinergias entre ellas, será positivo para el patrocinio. Puede ser por iniciativa de las propias marcas o por mediación del gestor o agencia intermediaria. Los entrevistados piensan que el riesgo en el patrocinio, hoy, se puede erradicar evaluando los resultados de éste. Es una fase del proceso que aporta tranquilidad y argumentos que respaldan la decisión tomada. Consideran que en España se está invirtiendo, pero menos de lo que se debería. Las medianas y pequeñas empresas son las más concienciadas de ello, porque para ellas, es una fuerte inversión que deben justificar y comprobar

sus resultados. Tienen que conocer si se han conseguido los objetivos planeados, y de ser así, renegociar la renovación del patrocinio. Cuando las dimensiones del proyecto son más grandes, explican que pueden darse 2 situaciones: 1) miden; 2) necesitan justificar el paquete de patrocinio. En muchos casos, la competición ofrece un servicio de medición, pero puede estar viciado (por tener intereses). Ellos recomiendan que sea el cliente (anunciante) el que se encargue de la medición. Desde su punto de vista, la evaluación servirá para detectar qué soportes están funcionando, cuáles permiten obtener mayor notoriedad y visibilidad. Ponen numerosos ejemplos: a la LFP le evalúa el patrocinio Corporación Multimedia, a la ACB InfinitC, a Santa Mónica Stund&Market, etc. Los entrevistados apoyan que sea el cliente (del gestor o de la agencia) el que se encargue de la evaluación para negociar la renovación del contrato según los resultados. Por ejemplo, si se pactan la consecución de una cantidad de GRP's, en caso de que no se consigan, se renegocia el pago. A través de la evaluación se detectan los soportes efectivos y que garanticen la mayor notoriedad y visibilidad. Apuntan que ha cambiado el motivo que empujaba a una marca patrocinar, pues antes (no se concreta más) se quería patrocinar a aquel patrocinado con éxito, mientras que en la actualidad, el gestor, la agencia, el patrocinado y/o el patrocinador consideran cuáles son las necesidades de comunicación basadas en valores, y qué interés despierta el patrocinio en su público. Por último, constatan que por norma general, las marcas participantes en un mismo patrocinio, son compañías que optan por un marco muy concreto, por lo que serán compañías muy similares. Las sinergias pueden surgir entre las compañías, siendo algo positivo para el patrocinio; podrán darse por iniciativa de las propias marcas o por la agencia intermediaria o gestor. Todo dependerá de la situación en que se encuentren las empresas, ya que si se conocen, es más probable que surja alguna colaboración entre ellas. Cuando no han tenido contacto previamente, pero hay interés de ello, emplearán la intermediación del gestor o agencia, con el fin de que le facilite su objetivo.

19.4. Supresión

Los entrevistados, Director General y Director de Patrocinios de Agencia de Patrocinio deportivo, opinan que la gestión del patrocinio deportivo en España es cada vez **más profesional, aunque aún se patrocina con riesgo**. Dependerá de quién esté detrás de la gestión del patrocinio. En España se dan varias

situaciones: a) **gestión desarrollada por la propia propiedad** (patrocinado) y **una agencia o gestor elabora y vende la propuesta de patrocinio**; b) la **propiedad** si dispone de una estructura necesaria para llevar a cabo el patrocinio en su conjunto, por lo que corre todo por su cuenta; c) **el anunciante** (patrocinador); d) la **agencia intermediaria** entre la propiedad y la agencia. Consideran la necesidad de que haya una mayor participación de agencias especializadas en patrocinio en esta labor de gestión, con el fin de evitar conflictos de intereses. Las diferencias de gestión se centran en que la propuesta tiene que entregar a los anunciantes **exclusividad de sector**, elegir la **cantidad de marcas** -que estará condicionado según los activos disponibles para su comercialización- y según la **dispersión que se quiera entregar** a las marcas. En el diseño de la propuesta de patrocinio, el gestor o agencia tendrá que disponer de la parte promocional y de relaciones públicas necesaria para el patrocinio. Lo habitual es que la propiedad o el gestor o agencia en nombre de ésta, venda la propuesta de patrocinio a aquellos anunciantes que haya considerado, aunque existan marcas proactivas que no esperan recibir la visita de éstos y busquen el patrocinio más acorde a sus necesidades y objetivos. El anunciante elegirá el patrocinio según los **recursos económicos disponibles** y las **necesidades de comunicación, basadas en valores e interés del público por el patrocinio**. Cada marca tendrá que conocer con qué otras marcas va a compartir protagonismo, y lo hará tanto a nivel cuantitativo, como a nivel cualitativo: quién es la propiedad, entorno económico y social, posicionamiento de la marca, perfil del público (asistente y espectador), valores que representa el deporte y los valores que se dan en el país que quiere influir. Lo normal es que las marcas que estén el mismo patrocinio sean muy similares entre sí, que sepan donde y con quién pueden relacionarse. **Pueden surgir sinergias entre ellas, o ser propuestas por el gestor**, pero en ambos casos, será positivo para el patrocinio. Para concluir, opinan que el patrocinio actual tiene que ser sin riesgos, y para ello, se tienen que **evaluar los resultados**. En España se invierte poco, más por parte de las **empresas medianas o pequeñas**. Los grandes acontecimientos que arrastran grandes marcas, pueden medir y/o necesitar justificar el paquete de patrocinio, por lo que lo evalúan; pero el que tendría que hacerlo es el anunciante para detectar qué soportes han funcionado, cuáles tienen mayor notoriedad y visibilidad, y si han conseguido los fines previamente fijados.

19.5. Generalización

Los entrevistados, Director General y Director de Patrocinios de Agencia de Patrocinio deportivo, opinan que la gestión del patrocinio deportivo en España está cada vez más profesionalizada, aunque siguen habiendo patrocinios con riesgo. Dependerá de la gestión de quién la desarrolle: a) propiedad y agencia; b) propiedad; c) anunciante; d) agencia o gestor intermediarios entre propiedad y anunciante. Se necesita mayor participación de agencias especializadas. Las diferencias de gestión se encuentran en la entrega de exclusividad de sector y la cantidad de marcas a introducir, que dependerá de los activos disponibles por la competición para comercializar y del grado de dispersión a entregar. La propiedad vende la propuesta a los anunciantes, pero los más proactivos pueden buscar también. En cuanto a la elección del anunciante del patrocinio, dependerá de los recursos económicos disponibles y de sus necesidades de comunicación. Tendrá que conocer a nivel cuantitativo y cualitativo (propiedad, entorno económico y social; valores del deporte; valores del país, posicionamiento marca) con qué marcas van a compartir protagonismo. Las marcas que patrocinan el mismo evento, suelen ser muy similares, saben dónde y con quién relacionarse. Las sinergias se pueden dar por iniciativa propia o del gestor o agencia. Para evitar riesgos en patrocinio, se tendrán que evaluar sus resultados. En España se invierte poco por parte de los patrocinadores, y es necesario para conocer el grado de consecución de los fines planeados y qué soportes son eficaces, aportando mayor notoriedad y visibilidad.

Tabla 68: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 19.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión profesional por parte de los que elaboran la propuesta de patrocinio. - Participación o no de agencias que gestionan según el mercado: - Gestión desarrollada por: - Mejor la intervención de agencias especializadas en patrocinio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes potenciales. - Grado de accesibilidad. - Momento estratégico. - Disponibilidad de derechos. - Propiedad gestiona + Agencia intermediaria elabora y vende propuesta. - Propiedad. - Anunciante/ patrocinador. - Agencia intermediaria entre propiedad y anunciante. 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de varias marcas puede perjudicarlas. Solución: - Venta propuesta de patrocinio a una cantidad de marcas en función de: - Las marcas decidirán patrocinar según: - Las marcas deben saber: 	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividad de sector. - Grupo de patrocinadores controlado. - Estructura del programa de patrocinio. - las necesidades de la propiedad. - los activos de la propiedad. - política de participación de marcas. - Sus números: más marcas, menos inversión; menos marcas, más inversión. - con qué otras firmas van a patrocinar, - quién es la propiedad, - cuál es el entorno económico y social de la propiedad, 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el patrocinio para erradicar el riesgo. - Escasa inversión por parte de las marcas en la evaluación de los resultados del patrocinio. - Mayor inversión en la evaluación del patrocinio por parte de medianas y pequeñas empresas. - La propiedad puede entregar un informe de resultados de patrocinio a los patrocinadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - cómo encaja su posicionamiento. - cuál es el público objetivo. - qué valores se desprenden del deporte. 	
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento de sinergias entre las marcas será positivo para el patrocinio. - Las sinergias puede ser iniciativa de: 	<ul style="list-style-type: none"> - marcas participantes. - mediación del gestor o agencia intermediaria. 	



Gráfico 63: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 19.
Opción 1

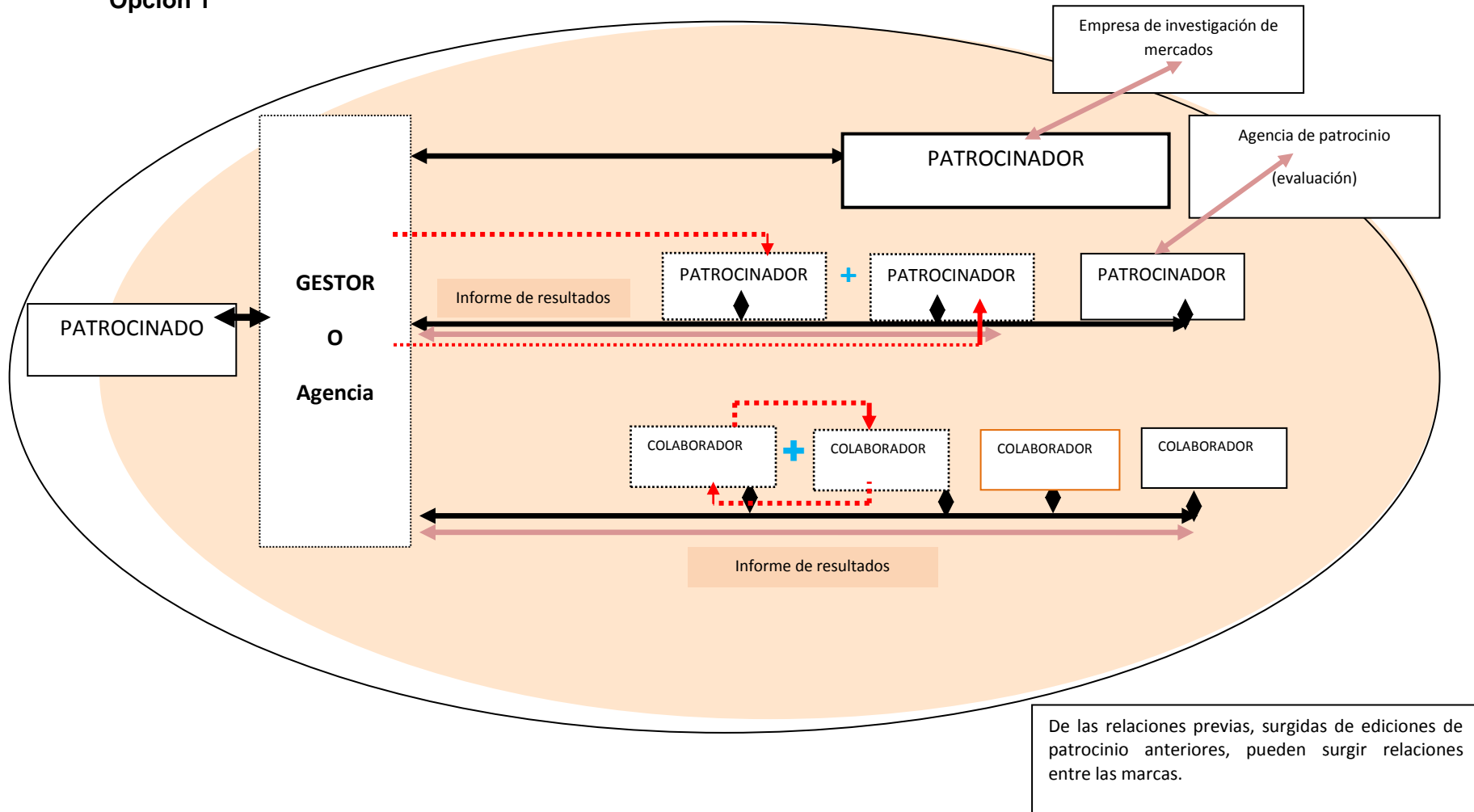
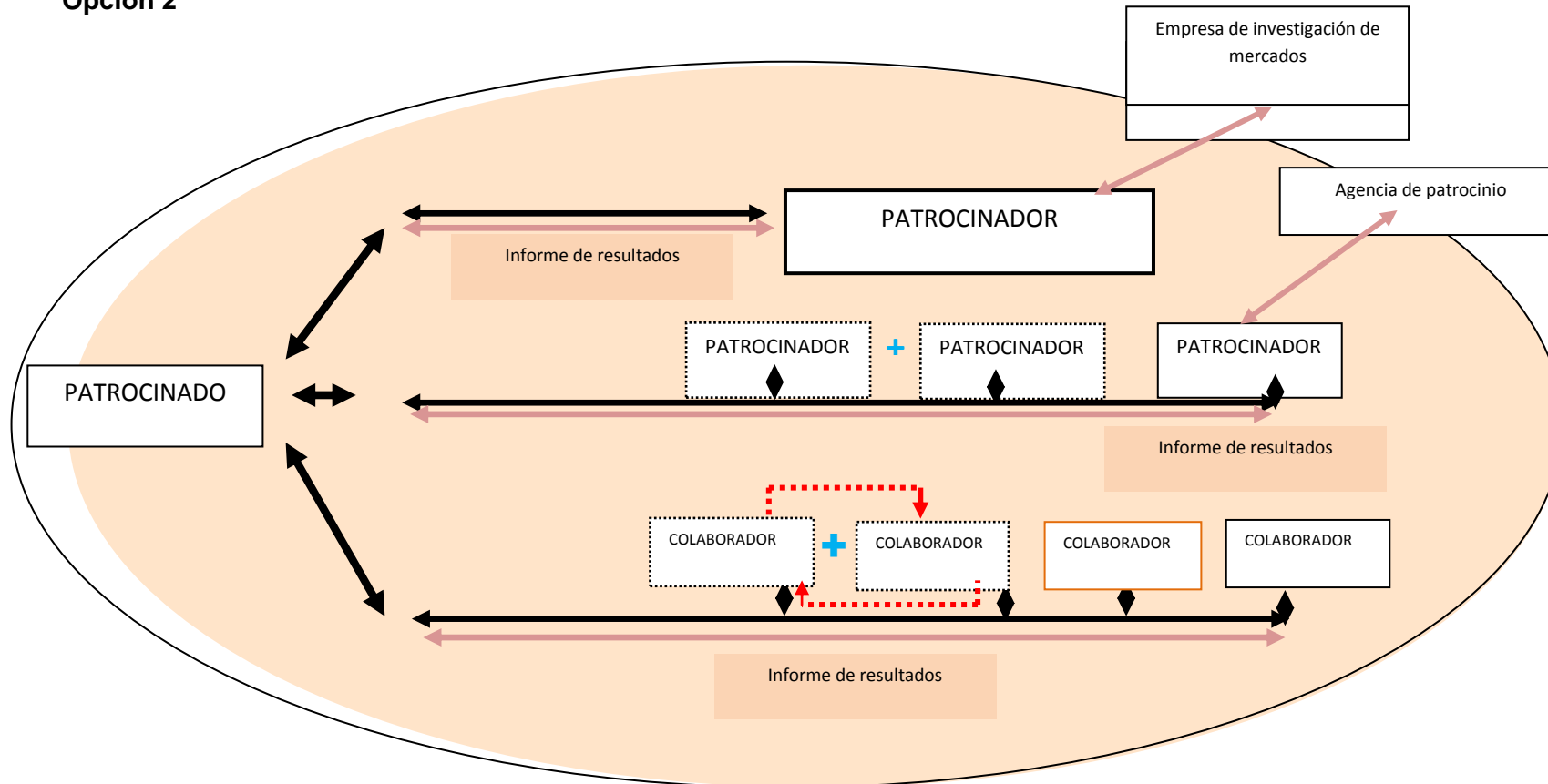


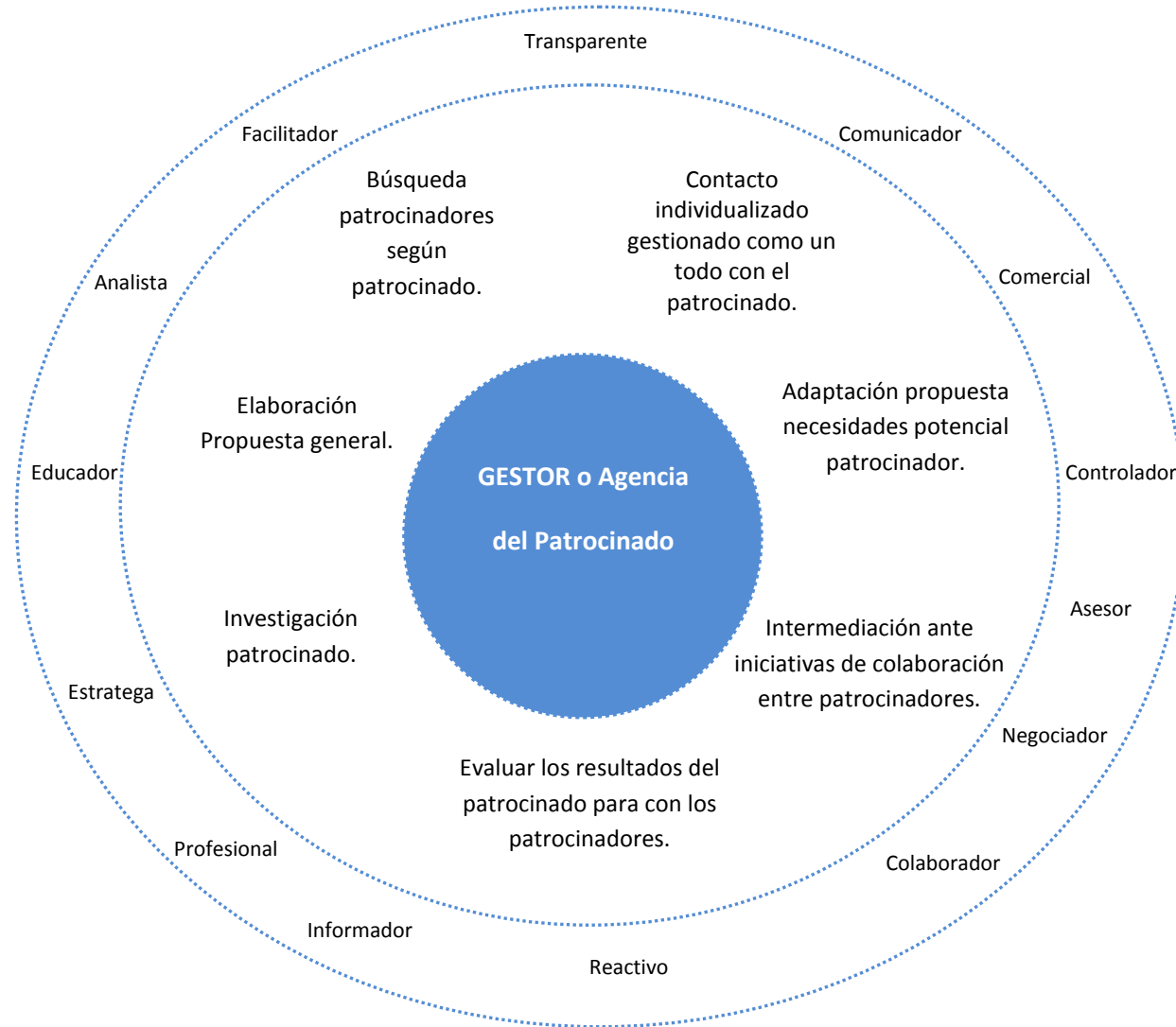


Gráfico 64: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 19.
Opción 2



De las relaciones previas, surgidas de ediciones de patrocinio anteriores, pueden surgir relaciones entre las marcas.

Gráfico 65: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistados número 19.



Entrevistado 20: General Manager de Agencia de organización y explotación de derechos deportivos.

20.1. Por bloques.

20.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Una única marca da el título al evento y se inmiscuye en la gestión.
- Varias marcas: no se inmiscuyen en la gestión, “aunque se les tiene que tener en cuenta” [sic].
- Marcas proactivas que contactan con el gestor en busca de un patrocinio idóneo.
- Grandes acontecimientos como la F1 o moto GP hay presentes patrocinadores en los mismos niveles.
- Establecimiento de categorías y reparto del paquete de patrocinio.
- Hay que respetar la exclusividad en todos los niveles (se refiere en todas las categorías). En ocasiones, de cara al espectador parece que haya solapamientos entre los patrocinadores ya que parece que dos marcas que ofrecen los mismos productos y son competencia son patrocinadoras. Es porque tienen diversos productos y han adquirido “la categoría de proveedor de una línea de negocio” [sic] distinta.
- Evitar la introducción de competencia porque se desnaturaliza el patrocinio y pierde credibilidad.
- Solapamientos entre los patrocinadores de distintos niveles.
- Según las necesidades del patrocinado, las relaciones personales que se tengan con patrocinadores, cuando se pueden vender otros soportes publicitarios, o sea la propia marca la que genere o decida apoyar, por disponer de suficiente capital, diversificar riesgos ... va a condicionar al gestor en su decisión sobre a cuántas marcas presentar el patrocinio.
- “Es probable hacer dos paquetes de 5, que uno de 10 para una única marca” [sic] “invertir más es absurdo, puesto que no por invertir más se obtiene mayor repercusión” [sic].
- El gestor debe buscar marcas que tengan el mismo ámbito de alcance que el patrocinado, que sean nacionales o de diversos ámbitos geográficos, que quieran ampliar su negocio donde se dé el patrocinio, cuyos valores sean iguales que los de

la competición, cuya imagen es tan potente que enriquece con su presencia al patrocinado, cuyo público coincide con los espectadores del patrocinado, que sean marcas complementarias que puedan desarrollar acciones de comunicación conjuntas y que solucione algunas de las necesidades que tiene el patrocinado para su celebración (por ejemplo, pacto con Hispasat para tener cobertura de un evento).

- El gestor tiene en cuenta qué patrocinado tiene, a qué público se dirige, cuál es su ámbito de alcance y qué marcas pueden estar interesadas en relacionarse con estas variables.

- Marcas de nivel inferior al resto, incluso al patrocinado, pueden acertar con ese patrocinio si desarrollan acciones que apoyan su vinculación, así incrementa su posicionamiento.

- El gestor debe observar el mercado y adaptarse a él.

- Las marcas cuando fijan los objetivos consideran la presencia de las otras marcas patrocinadoras. Tienen que estudiar cómo encaja el patrocinado con el público objetivo, los valores e imagen, marcas presentes que no devalúen la imagen del patrocinado ni entre ellas.

- “Si todo el grupo (refiriéndose al grupo de patrocinadores) está compuesto por marcas muy bien posicionadas, incrementará su posicionamiento” [sic].

- Según el entrevistado, el gestor debería indicar cómo las marcas de la misma categoría, capitalizarán el patrocinio con una cantidad económica, para que ninguna sobresalga sobre las demás, pero es complicado ya que: “la activación del patrocinio es propia de cada marca, por lo que no se puede imponer cuánto deben invertir” [sic].

- Es raro que una marca adquiera una categoría inferior y gaste más en la activación que en la adquisición del patrocinio.

- Que la capitalización tenga que ser equitativa entre las marcas es responsabilidad tanto de gestor, del patrocinador, como del patrocinado.

- El patrocinio tiene que ser flexible y cada marca lo tiene que adaptar a sus características.

- La propuesta de patrocinio tiene que recoger las categorías de patrocinio y si ya tienen patrocinadores confirmados, cuáles son.

- Pero la propuesta no debe contemplar los fines de todas las marcas participantes y las acciones que van a desarrollar para conseguirlos porque “todo es muy independiente e individual, a no ser que uno de los patrocinadores manifieste que está interesado en desarrollar una serie de acciones con otros patrocinadores” [sic].

- La estrategia de cada marca es propia y confidencial, por lo que no se comparte con los otros patrocinadores, ni tampoco a través del gestor.
- Si las marcas persiguen objetivos distintos en un mismo patrocinio puede desnaturalizar el proceso, por lo que el gestor tiene que buscar una línea homogénea y seleccionar marcas que tengan un posicionamiento similar, que no sean competencia sectorial y que no tengan una estrategia muy divergente.
- Los motivos que empujan a los patrocinadores a patrocinar son: el perfil del patrocinado (equipo, actividad, deportista) que no fagocite el patrocinio, estatus profesional de patrocinado, imagen internacional de patrocinado, relaciones previas, categoría ofrecida, exclusividad de sector, valores que se desprenden del patrocinado, valores que se desprenden del resto de marcas patrocinadoras, coincidencia con el público del patrocinado y presencia en el evento de marcas complementarias.
- El entrevistado opina que sería interesante que el gestor, el patrocinado y los patrocinadores buscaran marcas patrocinadoras que fueran complementarias entre sí porque permitirían desarrollar actividades conjuntas con mayor facilidad.
- Son pocas las marcas que son proactivas con el patrocinio y que toman la iniciativa en la búsqueda de patrocinadores.
- Para que todo el proceso fuera lo más objetivo posible, las marcas deberían elegir la propuesta de patrocinio si encajara con los criterios objetivos establecidos previamente para su análisis. Son pocas las compañías que disponen de un instrumento de análisis objetivo de las propuestas de patrocinio. Pero aún así, todas las empresas tienen una filosofía con respecto al patrocinio y aquella propuesta que responda a ella, será comprada por la marca.
- En empresas donde se gestiona el patrocinio a nivel profesional, también influye el gusto del presidente y las relaciones personales o político-administrativas.
- Las empresas tendrían que saber qué otras marcas van a patrocinar antes de decidirse por ello, porque conocerlo refuerza la toma de decisión. Si la comercialización de la propuesta se va realizando poco a poco, se tiene que ir informando a las marcas según cuando se vayan consiguiendo.
- Siendo el contrato específico y privado para cada marca, el entrevistado considera oportuno transmitir transparencia y que todas las marcas sepan los derechos y obligaciones que tienen, pero no desvelar las particularidades de cada una, fruto de las negociaciones y las adaptaciones que se hagan para cada marca.

- Lo habitual es que los patrocinios conjuntos o acciones conjuntas surjan ya firmado el patrocinio. Es por ello que en el mejor de los casos se firma un contrato a parte o se pacta verbalmente.
- Los contratos van de uno a tres años, dependerá del patrocinador. El patrocinado firma por el máximo tiempo que pueda.
- En la ejecución, la empresa patrocinadora confía la explotación del patrocinio a una agencia externa de comunicación o especializada en patrocinio, junto a los servicios del gestor.
- El patrocinado también suele confiar la explotación a una agencia de comunicación o especializada para que le desarrolle la explotación de patrocinio, decisión que es independiente de la cantidad de marcas que van a estar presentes.
- La activación de patrocinio varía según las marcas, pues puede ir desde el 25% del valor de contrato, entre el 26 y el 49% y el 50%.
- La empresa patrocinadora contrata los servicios de una empresa de investigación de mercados que se encarga de realizar, mediante 3 oleadas por temporada, post patrocinio de tipo cuantitativo y post de tipo cualitativas como: la repercusión en los medios, la medición del público asistente, medición de audiencias de los medios, asociación de imagen, reconocimiento de marca y posicionamiento para evaluar los resultados del patrocinio.
- Suelen ser estudios donde no se contemplan como variables a los otros patrocinadores por el coste que supone la investigación. Pero el entrevistado piensa que es pertinente hacerlo porque puede que estén (los otros anunciantes – patrocinadores presentes) canibalizando a la marca.

20.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Las características que tienen que tener las marcas que patrocinan lo mismo son: marcas del mismo nivel, marcas de la misma imagen y marcas con los valores similares.
- Para que existan relaciones entre patrocinador y patrocinado se requiere un interés mutuo, empatía entre los objetivos de ambas partes y comunicación.
- Aspectos a considerar entre las marcas para potenciar la simbiosis entre patrocinadores y evento: la nacionalidad, el tipo de producto, la complementariedad, el ámbito de comercialización y el *fit* con el evento. Todos ellos son aspectos a tener en cuenta entre las marcas patrocinadoras.
- Entre los patrocinadores habrá relación siempre y cuando haya espíritu de colaboración. No se suele fomentar. Considera el entrevistado como óptimo que se

diera un valor añadido al programa de patrocinio que “avive las relaciones, las sinergias y los contactos entre los patrocinadores” [sic] tanto a través del ocio, como de la formación. Al resultar complicado demostrar la rentabilidad y la eficacia del patrocinio, el entrevistado piensa que hay que dotarlo de valor, “y asegurar todo lo posible la inversión que están haciendo los patrocinadores” [sic].

- Entre las empresas patrocinadoras de un nivel con las de otro nivel: si son competencia entre ellas.

- Explica que en un programa de patrocinio, el patrocinador obtiene, normalmente, 2 contraprestaciones: “el retorno mediante la publicidad”; 2) el retorno por las RR.PP. Pero hay actividades que tratan de incluir un tercer valor, el del negocio, tanto como proveedor de esa actividad y entre los patrocinadores” [sic]. Lo ejemplifica mediante el Club de Empresas del Estudiantes, a través del cual se organizan actividades de convivencia entre los patrocinadores para que se conozcan y surjan negocios o acciones de comunicación conjuntas.

- El gestor tendría que promover las relaciones de las marcas de un nivel con las marcas patrocinadoras del otro nivel, aunque puedan surgir de cualquiera de las partes.

- Cuando hay varias marcas pueden afectarse negativamente restándose protagonismo, ya que no se puede alcanzar la misma notoriedad y el mismo nivel de recuerdo. Por eso, vuelve a hacer hincapié en la necesidad de tener criterios de elección muy objetivos y debe haber mucha relación entre los objetivos del patrocinio y los soportes publicitarios otorgados como contraprestación.

- Factores de éxito en las relaciones de patrocinio para conseguir fidelizar a las partes:

- Entre patrocinador y patrocinado: buena comunicación, que el patrocinador y el patrocinado aseguren la efectividad de la comunicación previa, durante y después de la relación; que el patrocinador use el paquete de patrocinio completo -pero se tiene que asegurar que no esté simplemente restringido a los términos contractuales-; el patrocinado sea exitoso, además de entregar diferenciación al patrocinador y que haya flexibilidad del patrocinado hacia el patrocinador.
- Entre los patrocinadores: que desarrollen acciones conjuntas de comunicación, asegurarse que no se restrinja a los términos contractuales y que haya afinidad entre las marcas (en imagen y en objetivos).
- Gestor profesional en todos los aspectos y con todos por igual.

20.2. Construcción

El entrevistado, *General Manager* de Agencia de organización y explotación de derechos deportivos, considera que la gestión del patrocinio en España es cada vez más profesional, pero han habido demasiados amiguismos que han ensombrecido el mercado, convirtiéndolo en poco transparente, manejado por pocos. Las diferencias de gestión se centran básicamente, en que cuando hay una sola marca, lo que es muy poco común, suele dar nombre al evento y se inmiscuye en la gestión. En cambio, cuando hay varias marcas, no se suelen entrometer en la gestión, “aunque se las tiene que tener en cuenta” [sic]. Hay marcas cada vez más proactivas que contactan con el gestor en busca del patrocinio idóneo para sus fines. Hay otras que prefieren esperar la visita del gestor del evento para que les presente una propuesta de patrocinio. En grandes acontecimientos deportivos como la F1 o la Moto GP, el patrocinio es de primer nivel, con patrocinadores del primer nivel. El gestor cuando tiene que presentar la propuesta a varias marcas, estructura el patrocinio por categorías y distribuye el paquete de patrocinio entre ellas, además de respetar la exclusividad de sector en todos los niveles (se refiere cuando dice niveles a las categorías). El entrevistado explica que en ocasiones, de cara al espectador se perciben solapamientos entre los patrocinadores ya que parece que dos marcas ofrecen los mismos productos y sean competencia. Aclara que es porque tienen diversos productos y coinciden en alguno de ellos, pero han adquirido dentro de la misma categoría (normalmente sucede con los proveedores o colaboradores), la categoría de proveedor de una línea de su negocio distinta entre las marcas. El entrevistado es partidario de respetar la exclusividad y evitar introducir a la competencia porque se desnaturaliza el patrocinio y pierde credibilidad, según él. Entiende que es una tarea complicada, pero hay que tratar de evitarla, así como los solapamientos entre los patrocinadores de distintos niveles (no concreta). El entrevistado señala que según las necesidades del patrocinado, las relaciones personales que tenga con anunciantes, la posibilidad de venta de otros soportes publicitarios, sea la propia marca la que genere o decida apoyar el patrocinio, la disponibilidad de suficiente capital, el hecho que se quiera diversificar riesgos, etc. va a condicionar al gestor en su decisión acerca de cuantas marcas introducir. El entrevistado piensa que es más normal hacer 2 paquetes de 5, que 1 de 10 para una única marca porque: “invertir más es absurdo, puesto que no por invertir más, se obtiene mayor repercusión” [sic]. Indica que el gestor tendrá que buscar marcas que

tengan el mismo ámbito de alcance que el patrocinado, que sean nacionales o de diversos ámbitos geográficos, que quieran ampliar su negocio donde se dé el patrocinio, cuyos valores sean iguales que los de la competición, cuya imagen sea tan potente que enriquezca con su presencia lo patrocinado, cuyo público coincida con los espectadores del patrocinado, que sean marcas complementarias que puedan desarrollar acciones de comunicación conjuntas y que puedan solucionar algunas de las necesidades que tiene el patrocinado para su celebración (por ejemplo el pacto que la F1 tiene con Hispasat para tener cobertura). Así pues, el gestor tiene en cuenta qué patrocinado tiene, a qué público se dirige, cuál es su ámbito de alcance y qué marcas pueden estar interesadas en relacionarse con estas variables. El entrevistado indica que en el caso de que entraran marcas de nivel inferior al resto, incluso al patrocinado, pueden acertar con ese patrocinio si desarrollan acciones que apoyen su vinculación, así incrementa su posicionamiento. Al fin y al cabo, el trabajo de un gestor es observar el mercado y adaptarse a él. El entrevistado dice que cuando las marcas aceptan el patrocinio y fijan los objetivos de éste, consideran la presencia de las otras marcas patrocinadoras. El gestor y el patrocinador estudian cómo encaja el patrocinado con el público objetivo de la marca patrocinadora, con sus valores e imagen y que las marcas presentes no devalúen su imagen. Dice: “si todo el grupo (refiriéndose a las marcas patrocinadoras) está compuesto por marcas muy bien posicionadas, incrementarán su posicionamiento” [sic]. La propuesta de patrocinio que presenta el gestor tiene que recoger las categorías de patrocinio y si ya se tienen patrocinadores confirmados, informar sobre quiénes son. Pero esta propuesta no debe contemplar los fines de todas las marcas participantes y las acciones que van a desarrollar para conseguirlos porque: “todo es muy individual e independiente, a no ser que uno de los patrocinadores manifieste que está interesado en desarrollar una serie de acciones con otros patrocinadores” [sic]. El gestor también podrá proponer durante la negociación con los patrocinadores, una acción *cross marketing* o una acción adicional, pero tras conocer el interés de ciertas marcas de colaborar con otras. Pero la estrategia de cada marca es propia y confidencial, por lo que no se comparte con los otros patrocinadores, ni tampoco a través del gestor. El entrevistado indica que las marcas pueden perseguir distintos objetivos en un mismo patrocinio, incluso coincidir entre ellas. Él piensa que si se han planificado objetivos distintos, puede desnaturalizar el proceso, por lo que el gestor tiene que buscar una línea homogénea y seleccionar marcas que tengan un posicionamiento similar, que no sean competencia sectorial y que no tengan unas estrategias muy divergentes. Explica que cuando hay varias marcas, pueden

afectarse negativamente, restándose protagonismo, ya que no se puede alcanzar la misma notoriedad y el mismo nivel de recuerdo. Por eso hace hincapié en la necesidad de tener criterios de elección muy objetivos y debe haber mucha relación entre los fines del patrocinio y los soportes publicitarios otorgados como contraprestación. En cuanto a las marcas, el entrevistado ha observado que los motivos que las empujan a patrocinar, no suelen influir en el hecho de que hayan más firmas presentes como patrocinadoras, ya que suelen ser: perfil de patrocinado (equipo, actividad, deportista) que no fagocite el patrocinio; estatus profesional de patrocinado; imagen internacional del patrocinado; existencia de relación previa, categoría de patrocinio ofrecida; exclusividad de sector; valores que se desprenden del patrocinado; coincidencia con el público objetivo del patrocinado; presencia en el evento de marcas complementarias y los valores que se desprenden de las otras marcas patrocinadoras. El entrevistado opina que sería interesante que el gestor, el patrocinado y los patrocinadores buscaran marcas patrocinadoras que fueran complementarias porque permitirían desarrollar actividades conjuntas con mayor facilidad. Y para que todo el proceso fuera lo más objetivo posible, las marcas tendrían que elegir aquella propuesta que encajara con los criterios objetivos previamente establecidos para su análisis. Pero son pocas las compañías que disponen de un instrumento de trabajo como éste. Aún así, todas las empresas tienen una filosofía con respecto al patrocinio y aquella propuesta que responda a ella, la comprará. El entrevistado también hace hincapié en que incluso aquellas grandes empresas donde se gestiona el patrocinio a nivel profesional, también influye el gusto del presidente, las relaciones personales o político-administrativas. Para el entrevistado, las empresas tendrían que saber qué otras marcas van a patrocinar antes de decidirse por ello porque conocerlo refuerza la toma de decisión. Si la comercialización de la propuesta va haciéndose poco a poco, se tiene que ir informando a las marcas según cuando se vayan consiguiendo. En la siguiente fase, el contrato, el entrevistado indica que tiene que ser específico y privado para cada marca, aunque considera oportuno transmitir transparencia y que todas las marcas sepan los derechos y obligaciones que tienen ellas mismas y las demás; pero no desvela en él las particularidades de cada una, fruto de las negociaciones y las adaptaciones que se hagan para cada marca. Si surgiera la opción de patrocinio conjunto o acciones de comunicación conjuntas, se firmaría un acuerdo adicional o se pactaría verbalmente, porque normalmente son iniciativas propias que se acuerdan una vez ya firmado el contrato principal, motivo de patrocinio. Los contratos de patrocinio tienen una vigencia de 1 a 3 años, dependerá del patrocinador, ya que

el patrocinado quisiera firmar por el mayor tiempo posible. En la fase de ejecución, la empresa patrocinadora confía la explotación del patrocinio a una agencia externa de comunicación o especializada en patrocinio, junto a los servicios del gestor. El patrocinado suele confiar también la explotación de patrocinio a una agencia de comunicación o especializada, y lo hará independientemente de la cantidad de marcas presentes en el patrocinio. La activación por parte de cada marca variará, va desde aquellas empresas que destinan el 25% del valor del contrato, a aquellas que invierten entre el 26 y el 49%, incluso el 50%. Según el entrevistado, el gestor debería poder indicar cómo las marcas de la misma categoría deberían capitalizar el patrocinio con la misma cantidad económica para que ninguna sobresaliese sobre las demás, pero es complicado porque: “la activación del patrocinio es propia de cada marca, por lo que no se puede imponer cuánto invertir” [sic]. Califica como de “raro” [sic] que una marca que adquiriera una categoría inferior, gaste más en activación que una que esté en una categoría superior. Piensa que la responsabilidad de que la activación sea equitativa a la categoría adquirida, es tanto del gestor, como del patrocinador. El entrevistado opina que el patrocinio tiene que ser una herramienta de comunicación flexible y cada marca lo tiene que adaptar a sus características. Ya en la fase de evaluación, la empresa patrocinadora contrata los servicios de una empresa de investigación de mercados que se encarga de realizar, mediante 3 oleadas por temporada, post patrocinios de tipo cuantitativo y cualitativo como: la repercusión en medios, la medición del público asistente, la medición de las audiencias de los medios, la asociación de imagen, el reconocimiento de marca y el posicionamiento. Son estudios donde no se contemplan como variables a los otros patrocinadores por el coste que supone la investigación. Pero el entrevistado piensa que es pertinente hacerlo porque puede que estén canibalizando a la marca. Cuando se le pregunta por la existencia de relaciones, indica en primer lugar el vínculo lógico entre el patrocinador y el patrocinado como una unión de interés mutuo para que las dos partes consigan sus objetivos. Para esta relación, el gestor tendrá que saber que hay una serie de aspectos que se tienen que respetar entre las marcas para potenciar la simbiosis entre ellos (patrocinador-patrocinado) como son: la nacionalidad, el tipo de producto, la complementariedad, el ámbito de comercialización y el *fit* con el evento (de la marca). En segundo lugar habla de las relaciones de colaboración entre los patrocinadores, las cuales apunta que no se suelen fomentar, aunque él piense que sería óptimo que se dieran como un valor añadido al programa de patrocinio: “que avive las relaciones, las sinergias y los contactos entre los patrocinadores” [sic], tanto a través del ocio, como de la

formación. Resulta complicado demostrar la rentabilidad y la eficacia del patrocinio, el entrevistado piensa que hay que dotarlo de valor y “asegurar todo lo posible la inversión que están haciendo los patrocinadores” [sic], de ahí el proponer una visión diferente. Y en tercer lugar, entre las empresas patrocinadoras de primer nivel (por ejemplo patrocinadores de un equipo), con las de otro nivel (por ejemplo, patrocinadores de deportistas). Se detiene a explicar que en patrocinio, el patrocinador obtiene a través del programa 2 contraprestaciones: 1) el retorno mediante la publicidad; 2) el retorno mediante las relaciones públicas. Pero hay actividades que tratan de incluir un tercer valor, el del negocio, tanto como proveedor de esa actividad, como entre las demás categorías. Lo ejemplifica mediante el Club de Empresas del Estudiantes, a través del cual se organizan actividades de convivencia entre los patrocinadores para que se conozcan y surjan negocios o acciones de comunicación conjuntas. El entrevistado piensa que el gestor debería promover las relaciones de las marcas de un nivel con las marcas patrocinadoras de otro, aunque pudiera surgir la iniciativa de cualquiera de las dos partes. Las características que deberían darse entre las marcas patrocinadoras para poder estar en un mismo patrocinio son 3: mismo nivel, misma imagen y valores iguales o similares. Y por último, los factores de éxito para conseguir relación y fidelidad entre las partes serán distintos según nos refiramos a: 1) la relación entre patrocinador-patrocinado: buena comunicación, que ambos aseguren la efectividad de la comunicación antes, durante y después de la relación, que el patrocinador use el paquete de patrocinio, pero se tiene que asegurar que no esté simplemente restringido a los términos contractuales, éxito del patrocinado y diferenciación para distinguirse de otros proyectos, así como, la condición de ser flexible con el patrocinador. 2) la relación entre los patrocinadores: afinidad entre las marcas (imagen y objetivos) y que se desarrollen acciones de comunicación conjuntas, asegurándose que no se restringen a los términos contractuales.

20.3. Integración

El entrevistado, *General Manager* de Agencia de organización y explotación de derechos deportivos, considera que la gestión del patrocinio deportivo es cada vez más profesional, pero han habido demasiados intereses que han convertido este mercado en poco transparente y manejado por unos pocos. Las diferencias de gestión se centran básicamente en que cuando hay una sola marca, lo que es muy poco común, suele dar nombre al evento e inmiscuirse en la gestión. En cambio, cuando hay varias marcas, no se suelen entrometer en la gestión, aunque apunta

que se las tiene que tener en cuenta. Piensa que hay marcas cada vez más proactivas que contactan con el gestor en busca de patrocinio idóneo para sus fines. Hay otras que prefieren esperar la visita del gestor con una propuesta que recoja las categorías de patrocinio, las contraprestaciones de éstas y si ya se tienen patrocinadores confirmados, informar de quiénes son. Pero no debe contemplar los fines de todas las marcas participantes y las acciones que van a desarrollar para conseguirlos porque “todo es individual e independiente, a no ser que uno de los patrocinadores manifieste que está interesado en desarrollar una serie de acciones con otros patrocinadores” [sic]. La estrategia de cada marca es propia y confidencial, por lo que no se comparte con los otros patrocinadores, ni tampoco a través del gestor. A colación dice que durante el proceso de negociación, el gestor podrá proponer a los patrocinadores una acción *cross marketing* o una acción adicional, si ha detectado o se le ha dicho directamente que las marcas muestran cierto interés de colaborar. [El gestor propondrá acciones conjuntas si las marcas tienen la iniciativa, con una actitud reactiva por parte de gestor, no proactiva]. Así pues, el gestor presentará la propuesta a la cantidad de marcas que requiera el patrocinado para que se pueda realizar su actividad y dependerá de las relaciones personales que se tengan con anunciantes, la posibilidad de venta de otros soportes publicitarios, de la cantidad de capital del que disponga cada marca, de si la iniciativa parte de la marca y del interés que se tenga por diversificar riesgos. A estas marcas las estructurará el gestor por categorías y les distribuirá el paquete de patrocinio correspondiente, garantizándoles exclusividad de sector. Explica que en ocasiones, de cara al espectador se perciben solapamientos entre los patrocinadores, ya que parece que dos marcas ofrezcan los mismos productos y sean competencia entre sí. Aclara que es porque tienen variedad de productos y coinciden las dos marcas en alguno de ellos, pero para el patrocinio, aún en la misma categoría (proveedor, colaborador, normalmente) están presentes con el producto distinto, es decir, están en la misma categoría pero con una línea de negocio diferente. Indica que es complicado de gestionar, pero señala que hay que evitar los solapamientos entre los patrocinadores de distintos niveles (patrocinador de una competición con el patrocinador de equipo, por ejemplo). En el proceso de búsqueda de marcas, el gestor tendrá que considerar qué características tiene el patrocinado y encontrar firmas que coincidan con él por ámbito de alcance, por el valor, por el público, por las necesidades de recursos del patrocinado para realizar su actividad (esto es, que los productos o servicios que la marca comercializa, sirvan para el funcionamiento del patrocinado), que el gestor sepa que la marca tiene intereses comerciales donde

tendrá lugar el patrocinio o que se puedan conseguir marcas complementarias que puedan desarrollar acciones de comunicación conjuntas. Así pues, el gestor tienen en cuenta qué patrocinado tiene, a qué público se dirige, cuál es su ámbito de alcance y qué marcas pueden estar interesadas en relacionarse con estas variables. Si además éstos tienen estas propiedades, será más factible que puedan estar juntas en un mismo patrocinio. Señala que si a pesar de estos criterios entraran marcas de nivel inferior al resto, incluso al patrocinado, pueden acertar con este patrocinio si desarrollaran acciones que apoyasen su vinculación, y así incrementarían su posicionamiento. Cierra esta explicación diciendo que el trabajo del gestor es observar el mercado y adaptarse a él. Continúa con su explicación diciendo que, una vez las marcas aceptan patrocinar, fijan los objetivos de éste. Es imprescindible que en esta fase tengan presente qué otras marcas van a patrocinar también. Tanto el gestor, como el patrocinador, estudiarán cómo encaja el patrocinado con el público objetivo de la marca, con los valores e imagen de ésta y que las marcas presentes no devalúen su imagen. Dice: “si todo el grupo está compuesto por marcas muy bien posicionadas, incrementará el patrocinio su posicionamiento” [sic]. En un mismo patrocinio, las marcas pueden perseguir distintos fines o coincidir. Él piensa que si se han planificado objetivos distintos, puede llegar a desnaturalizar el proceso, por lo que el gestor tiene que buscar una línea homogénea y seleccionar marcas que tengan un posicionamiento similar, que no sean competencia sectorial y que no tengan unas estrategias muy divergentes. Explica que cuando hay varias marcas pueden afectarse negativamente, restándose protagonismo, ya que no se puede alcanzar la misma notoriedad y el mismo nivel de recuerdo. Por eso hace hincapié en la necesidad de tener criterios de elección muy objetivos y debe haber mucha relación entre los objetivos de patrocinio y los soportes publicitarios entregados como contraprestación. En cuanto a las marcas, y para que todo el proceso sea lo más objetivo posible, tendrían que elegir el patrocinio según los criterios objetivos establecidos para el análisis de la propuesta. Pero son pocas las compañías que disponen de un instrumento como tal. Pero lo que sí tienen todas las empresas es una filosofía con respecto al patrocinio y aquella propuesta que responda a ella, se comprará. Señala que incluso en aquellas grandes empresas donde se gestiona el patrocinio a nivel profesional, también influye el gusto del presidente, las relaciones personales y político-administrativas a la hora de elegir qué se patrocina. A colación de esto, argumenta que además hay otros motivos que ayudan a que una empresa se decida, los cuales no cambian por el hecho de haber una o varias marcas patrocinando. Son: el perfil del patrocinado que no fagocite el patrocinio, el estatus

profesional del patrocinado, su imagen internacional, la existencia de relaciones previas, la categoría de patrocinio ofrecida, la exclusividad de sector, los valores que se desprenden del patrocinado, la coincidencia del público objetivo, la presencia en el evento de marcas complementarias y los valores que se desprenden de las otras marcas. Para el entrevistado, las marcas tendrían que conocer qué otras marcas van a patrocinar antes de decidirse por ello. Si la comercialización de la propuesta se va haciendo poco a poco, se tiene que ir informando a las marcas según su consecución. Ya en la fase del acuerdo, el contrato que se redacte para cada marca será concreto y privado para cada una, aunque considera oportuno el entrevistado el hecho de transmitir transparencia y que todas las marcas sepan los derechos y obligaciones que tienen, pero no desvelar en él las particularidades de cada firma, fruto de las negociaciones y las adaptaciones que se hagan para cada compañía. Si surgiera la opción de patrocinios conjuntos o acción de comunicación conjunta de la mano del gestor, del patrocinador y/o del patrocinado, tendrían que buscar marcas que fueran complementarias para que fuera más fácil que se diera la colaboración. El acuerdo que contemplaría esta iniciativa sería adicional o verbal, porque normalmente se da cuando ya se han pactado las condiciones del patrocinio. Los contratos de patrocinio tienen en la actualidad una vigencia de 1 a 3 años, periodo que dependerá del patrocinador, porque el patrocinado firmaría para cuanto más tiempo mejor. En la fase de ejecución, la empresa patrocinadora lo explota con una agencia externa de comunicación o especializada en patrocinio junto al gestor, con una inversión en la activación que va desde el 25%, del 26-49%, al 50% de valor del contrato. Según el entrevistado, el gestor debería poder indicar cómo las marcas de la misma categoría deberían capitalizar el patrocinio con la misma cantidad económica para que ninguna sobresaliese sobre las demás. Pero es complicado porque la activación es propia de cada marca, por lo que el gestor no debe imponer con cuánto invertir. El patrocinio es una herramienta flexible y cada marca la tiene que poder adaptar a sus características. Califica como “raro” [sic] que una marca que adquiriese una categoría inferior invirtiera una gran cantidad en la activación, superando a las marcas de categorías superiores. No es habitual que se dé. Piensa que la responsabilidad de que la activación sea equitativa a la categoría adquirida no es sólo del gestor, sino también de patrocinador y del patrocinado. Ya en la fase de evaluación, la empresa patrocinadora contrata los servicios de una empresa de investigación de mercados que se encarga de realizar, mediante 3 oleadas por temporada, post patrocinio de tipo cuanti y cualitativo como el análisis de la repercusión en medios de la marca, análisis de la audiencia de los medios, medición

del público asistente, asociación de imagen, reconocimiento de marca y posicionamiento. Son estudios donde no se contemplan como variables de análisis a las otras empresas patrocinadoras por el coste que supone la investigación. Pero el entrevistado piensa que sería pertinente porque puede ser la marca canibalizada por otra/s. Cuando se le pregunta por la existencia de relaciones, indica como vínculo lógico al creado entre patrocinado-patrocinador, una unión de interés mutuo para que ambos consigan sus objetivos. Para esta relación, el gestor tendrá que saber que hay una serie de aspectos que se tienen que respetar entre las marcas patrocinadoras, para potenciar la simbiosis entre ellas como son: la nacionalidad, el tipo de producto, la complementariedad, el ámbito de comercialización y el *fit* con el evento. Y para que surjan estas relaciones, tendrían que confluír factores como: La buena comunicación antes, durante y después, que el patrocinador haga uso del paquete de patrocinio pero sin que esté sujeto a limitaciones contractuales, diferenciación del patrocinado y éxito en su actividad, así como ser flexible hacia el patrocinador. El segundo tipo de relación de colaboración que explica es entre los patrocinadores, la cual no se suele fomentar, aunque él piense que sería lo óptimo que se diera como un valor añadido al programa de patrocinio: “que avive las relaciones, las sinergias y los contactos entre los patrocinadores” [sic]. Se detiene a explicar que en patrocinio, el patrocinador obtiene a través del programa 2 contraprestaciones: 1) el retorno mediante la publicidad; 2) El retorno por las relaciones públicas. Pero hay actividades que tratan de incluir un tercer valor, el del negocio, tanto como proveedor de esa actividad, como entre los patrocinadores. Lo ejemplifica mediante el Club de Empresa del Estudiantes, a través del cual se organizan actividades de convivencia entre los patrocinadores para que se conozcan y surjan negocios o acciones de comunicación conjuntas. El factor que se señala como necesario para que se dé esta relación es la afinidad de imagen y objetivos entre las marcas. Y en tercer lugar habla de la relación entre los patrocinadores de distinto nivel, como por ejemplo entre los patrocinadores de la competición y los del equipo. Piensa que el gestor tendría que promover las relaciones de las marcas de un nivel con las marcas patrocinadoras de otro nivel, aunque pudieran surgir de cualquiera de las dos partes.

20.4. Supresión

El entrevistado, *General Manager* de Agencia de organización y explotación de derechos deportivos, considera que la gestión es cada vez **más profesional**, pero es un mercado que se ha gestionado con **poca transparencia**, lo que le ha dado un

mala imagen al sector. Las diferencias de gestión cuando hay varias marcas no se entrometen en la gestión. La tendencia actual es encontrar **marcas proactivas** en patrocinio, bien en la búsqueda de patrocinadores, bien porque tienen la iniciativa de colaborar con otras marcas durante el patrocinio. **El gestor tiende a gestionar el patrocinio con varias marcas pero todo el proceso es individual.** Elabora una **propuesta** que contenga información sobre las **categorías**, sus **contraprestaciones** y las **marcas que ya han aceptado el patrocinio**. Se la presenta a una **cantidad de marcas** que vendrá marcado por las **necesidades del patrocinado para realizar su actividad, por las relaciones personales, por la disponibilidad de comercialización de otros soportes publicitarios, por la cantidad de capital que tengan las marcas, por la iniciativa de las marcas de querer participar y/o por querer diversificar riesgos.** El tipo de empresa vendrá marcado por las características que definan al patrocinado como el ámbito de alcance, los valores, el público, las necesidades del patrocinado de productos para desarrollar su actividad, por intereses comerciales de las marcas donde tiene lugar el patrocinio y por haber marcas complementarias en ese patrocinio. Estas **marcas** tendrían que tener unas **características** que posibilitaran su presencia en el mismo patrocinio, como son: el mismo nivel, la misma imagen, iguales o similares objetivos. El entrevistado indica que el gestor, además de estudiar la cantidad y qué marcas, tendría que **supervisar a los patrocinadores de otros niveles para evitar solapamientos** con los que él gestiona. La clave es que el gestor observe el mercado y trate de adaptarse a él. Las marcas por su parte, aceptarán el patrocinio considerando el resto de marcas patrocinadoras, las características del patrocinado, las relaciones personales y/o político-administrativas, el gusto del presidente, la presencia de marcas complementarias y con unos valores deseados por ésta, además de porque la propuesta responde a la filosofía de patrocinio de la empresa. El gestor tendrá que apoyar al **patrocinador** para que **encaje con el patrocinado**. Para ello, es su labor establecer una línea homogénea y seleccionar **marcas con un posicionamiento similar, que no sean competencia y con estrategias convergentes.** Sin olvidar que la presencia de **varias marcas puede generar un efecto negativo**, ya que no se alcanzará la misma **notoriedad** y el mismo **recuerdo** que estando la marca sola. Por eso, las firmas tendrán que tener unos criterios de selección objetivos y relacionar muy bien entre los objetivos y los soportes publicitarios. Los **acuerdos** se realizan **para cada marca**, pero debe imperar la **transparencia** y todas las marcas deben saber los derechos y obligaciones de las marcas presentes, pero no las particularidades de cada acuerdo, fruto de la negociación y adaptación a las

necesidades de cada marca. Ya en la **fase de ejecución**, cada marca activará su **patrocinio aisladamente con los servicios de una agencia externa de comunicación o especializada y el gestor**, con una inversión que oscilará del 25-50% del valor del contrato. En esta parte el gestor no podrá limitar la cantidad a invertir por cada marca porque sólo depende de ellas y de sus estrategias. Debe imperar la **flexibilidad** para que las marcas adapten el patrocinio a sus necesidades. La **evaluación** también es **particular para cada marca**. Está hecha por **empresas de investigación** de mercados que efectuarán 3 oleadas por temporada. El entrevistado piensa que se tendrían que incluir a las otras marcas como parte de la investigación, cosa que no se hace por precio, ya que sólo así se podría saber si la marca del estudio estaba siendo canibalizada por las otras. En cuanto a la **existencia de relaciones**, el entrevistado establece 3 grandes campos: 1) relación entre **patrocinador-patrocinado** (interés mutuo para conseguir sus objetivos). Para que se dé se tendrá que respetar la nacionalidad de la marca patrocinadora, el tipo de producto que ofrece, la complementariedad, el ámbito de comercialización y su *fit*. Los **factores** que se tendrían que dar para que surgiera la relación y la fidelidad son: la **comunicación fluida entre ambos** (antes, durante y después); **uso correcto de paquete del patrocinio** por parte del patrocinador, **éxito y diferenciación del patrocinado** y flexibilidad hacia el patrocinador; 2) **Entre patrocinadores** (colaboración). No se suele fomentar, pero debería hacerse como **valor añadido al programa de patrocinio entregando 3 contraprestaciones: a) retorno publicitario; b) retorno a nivel de negocio (Club de empresa)**. El factor necesario para que se dé este tipo de relación es que exista **afinidad entre las marcas** (a nivel de imagen y de objetivos); 3) **Entre patrocinadores de distintos niveles**, relaciones que tanto el gestor, como los patrocinadores pueden promover.

20.5. Generalización

El entrevistado, *General Manager* de Agencia de organización y explotación de derechos deportivos, considera que la gestión es cada vez más profesional, aunque el sector tiene una imagen poco transparente por gestiones anteriores. Las diferencias de gestión cuando hay varias marcas se centran en elaborar una propuesta clara con las categorías, las contraprestaciones, la exclusividad de sector y con aquellas marcas que vayan aceptando patrocinar. El gestor deberá establecer un plan para seleccionar la cantidad y el tipo de marcas a elegir que mejor se adecuen al patrocinado y a los objetivos de las marcas. Para ello tendrá que establecer una línea homogénea y seleccionar marcas con una posición similar que

no sean complementarias y con estrategias convergentes. La clave es que observe el mercado y trata de adaptarse a él. Las marcas elegirán qué patrocinar siempre y cuando se adapte a su filosofía de patrocinio, fijándose en qué otras marcas van a patrocinar también lo mismo, según las características del patrocinio y su adecuación, por las relaciones personales y político-administrativas, por el gusto del presidente, por la presencia de marcas patrocinadoras complementarias y con valores deseables. Los acuerdos, la activación y la evaluación de patrocinio se hacen a nivel particular de cada marca sin contar con la colaboración del resto de patrocinadores. El entrevistado piensa que es una limitación, especialmente en la activación y en la evaluación. En la primera porque podrían crearse sinergias y futuros negocios. En la evaluación porque es el único modo, al introducir a las otras marcas como variables de estudio, de saber si la marca está o no siendo canibalizada. Además, la presencia de varias marcas puede generar un efecto negativo a nivel de notoriedad y de recuerdo, por lo que las marcas tendrán que tener unos criterios objetivos de selección y adecuar las contraprestaciones a los objetivos. En cuanto a la existencia de relaciones de patrocinio, 3 son las principales que menciona: A) entre patrocinador-patrocinado, que para que se genere la simbiosis se tendrá que respetar la nacionalidad, el producto ofrecido, la complementariedad, el ámbito de actuación y el *fit*. Y los factores propiciadores de estas relaciones son: buena comunicación, buen uso del paquete de patrocinio, éxito del patrocinado, entrega de diferenciación del patrocinado y flexibilidad de éste para con el patrocinador. B) Entre patrocinadores: no hay interés de fomentarlas, pero se debería como un valor añadido a la propuesta que entregue 3 contraprestaciones: 1) retorno publicitario; 2) retorno de relaciones públicas; 3) retorno a nivel de negocio. Y para que se den se necesita que haya afinidad de imagen entre las marcas. C) Entre los patrocinadores de distintos niveles.

Tabla 69: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 20.

<p>1. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión profesional. - Mala imagen del patrocinio: mercado poco transparente. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 marca: - Varias marcas: 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Title sponsor</i>. - Se inmiscuye en la gestión. - No se entrometen en la gestión. - Marcas proactivas en patrocinio en la búsqueda y proponiendo la colaboración con otras marcas. - Propuesta: categorías, contraprestaciones, exclusividad de sector y marcas patrocinadoras. - Gestión individual con cada marca. - Gestor reactivo: proposición de colaboraciones entre patrocinadores. - Selección de marcas por parte del gestor según: - Gestor apoyo al patrocinador para que encaje con el patrocinado: 	<ul style="list-style-type: none"> a) las necesidades. b) las relaciones personales. c) La venta de otros soportes publicitarios. d) Cantidad de capital. e) Iniciativa de las marcas de patrocinio. f) Diversificación de riesgos. g) Según el patrocinado: ámbito de alcance, valores, público, intereses comerciales, etc. h) Presencia de ciertas marcas de interés. i) Presencia de marcas complementarias. j) Valores marcas presentes. k) Marcas con posicionamiento similar al patrocinado. l) Marcas no competencia entre sí. ll) Marcas con estrategias convergentes. - línea homogénea y selección de marcas

3.6. Una investigación aplicada al marco nacional de patrocinio múltiple en el ámbito deportivo y su gestión

		<ul style="list-style-type: none"> - Gestor debe estudiar el mercado y adaptarse a él: - Las marcas aceptan patrocinar considerando el resto de marcas. - Presencia de varias marcas: negativo - Las marcas deben tener criterios de selección de objetivos. - Entregar a las marcas relación entre los objetivos y los soportes publicitarios. - Contrato: acuerdos concretos, privados y transparentes para cada marca. - Ejecución: agencias externas de comunicación o especializado, con el apoyo del gestor. - Activación aislada entre el 25-50% del valor del contrato. - Gestor no debe limitar a las marcas la activación a realizar. - Patrocinio debe ser flexible adaptado a las necesidades de cada marca. - Evaluación: por empresas de investigación de mercados. - Informes de investigación para cada marca. - Necesidad incluir resto de marcas en la evaluación para evitar la canibalización. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Características del patrocinado. 2) Relación personal y/o político-administrativa. 3) Gusto del presidente. 4) Filosofía de patrocinio acorde a la propuesta. i) No se alcanzará la misma notoriedad. ii) No se alcanzará el mismo recuerdo.
<p>3. Existencia de relaciones en patrocinio</p>	<p>- Patrocinador-patrocinado:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interés mutuo para la consecución de objetivos. - Respetar: nacionalidad, tipo de producto, 	

3.6. Una investigación aplicada al marco nacional de patrocinio múltiple en el ámbito deportivo y su gestión

	<p>- Factores propiciadores de relaciones:</p> <p>- Entre patrocinadores:</p> <p>- Factores propiciadores de relaciones:</p> <p>- Marcas patrocinadoras, características:</p> <p>- Supervisión de otros patrocinadores de otros niveles de patrocinio: evitar solapamientos.</p>	<p>complementariedad, ámbito comercialización, fit.</p> <p>a) Comunicación (antes, durante, después)</p> <p>b) éxito del patrocinado.</p> <p>c) Diferenciación del patrocinado.</p> <p>d) Explotación del paquete de patrocinio por el patrocinador.</p> <p>e) Flexibilidad del patrocinio.</p> <p>- Colaboración.</p> <p>- No se suele fomentar.</p> <p>- Necesario impulsar como valor añadido al programa de patrocinio:</p> <p>- Afinidad entre las marcas (imagen y objetivos)</p> <p>a) Mismo nivel.</p> <p>b) Misma imagen.</p> <p>c) Mismos valores o similares.</p> <p>- Gestor o patrocinadores deben promoverlas.</p>	<p>a) Entregar retorno publicitario.</p> <p>b) Entregar retorno en RR.PP.</p> <p>c) Entregar retorno a nivel de negocio: Clubes de empresa.</p>
--	--	--	---



Gráfico 66: MAPA de RELACIONES DE LA ENTREVISTA NÚMERO 20.

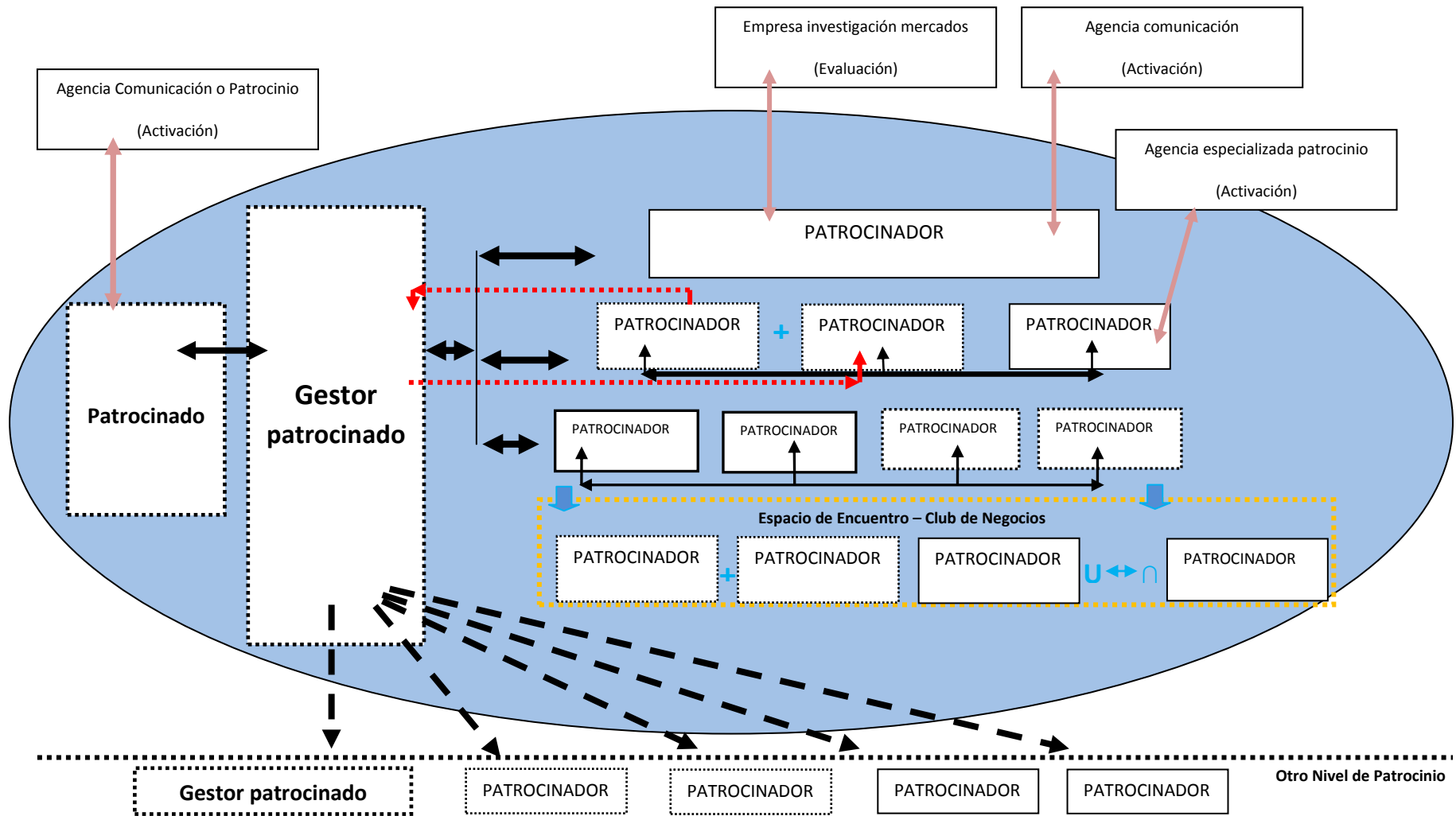
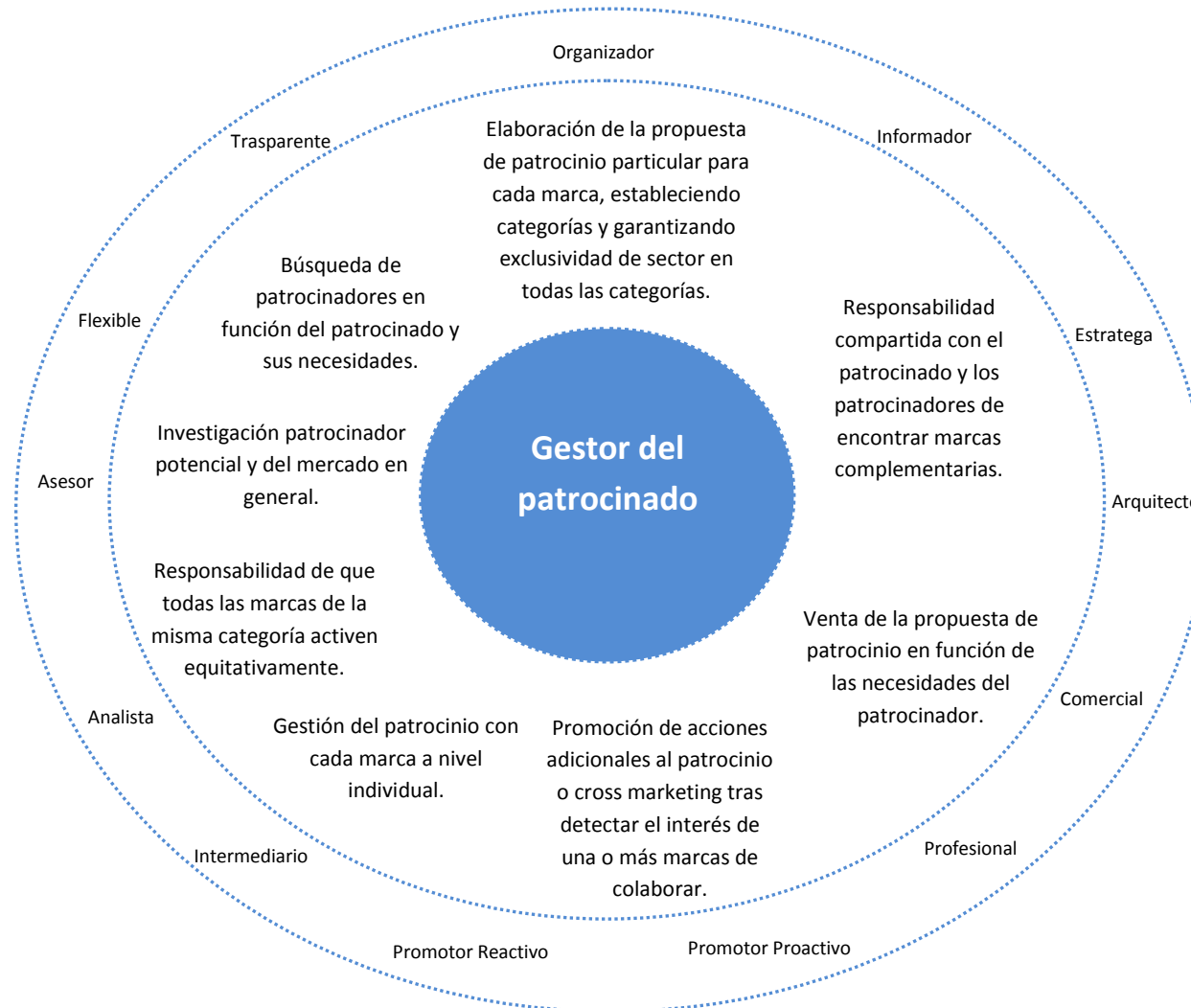


Gráfico 67: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 20.



Entrevistado 21: Responsable de Patrocinio de Eventos internacionales.

21.1. Por bloques.

21.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Una cosa es la teoría de los cursos y otra el día a día donde el gestor trata de satisfacer necesidades reales.
- Se va profesionalizando a todos los niveles. Antes las estructuras eran muy básicas, funcionaba por amistades, con movimientos poco transparentes. Ahora se busca que el anunciante obtenga un ROI y justificar lo invertido.
- En periodos de crisis resulta más difícil dar argumentos que justifican la inversión (se estudia todo más) y herramientas de evaluación.
- La crisis económica ha ocasionado:
 - o Las primeras partidas que se suprimen son las de comunicación, y por tanto, también el patrocinio.
 - o Reducen las cantidades a invertir (por parte de las marcas) y se diversifica.
 - o Perjudica a eventos pequeños y deportes minoritarios (son los carecen de estructura que justifique la inversión y el ROI).

21.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- A nivel de exclusividad hay diferencias en la gestión de haber una a varias marcas.
- Cuando hay una marca, el patrocinado se centra en ella, hay excesiva dependencia y un riesgo alto si abandona el patrocinio.
- Cuando hay varias marcas se diversifica el riesgo, genera más trabajo, pero no queda bien estéticamente la presencia de tantas marcas” [sic].
- Hay que establecer 2 o 3 niveles (se refiere a categorías) para garantizar la vida del patrocinado (primer nivel: *title sponsor* o patrocinador principal y otro nivel con varias marcas que den continuidad).
- Permite la participación de marcas más pequeñas o empresas que buscan estar en varios deportes (por ejemplo por tener contenta a la afición) y estando en niveles inferiores (se refiere a categorías inferiores) lo pueden conseguir.
- La presencia de varias marcas ayuda al gestor a desarrollar su trabajo (se entiende que es por la obtención de unos recursos económicos o de otra índole).

- Hay varias marcas y empresas institucionales que colaborarán no a nivel económico, si no en la prestación de servicios como la cesión de espacio. Además, pueden poner en marcha una promoción y actuar como promotor suyo (por ejemplo entradas a mejor precio). Apunta que son miles las fórmulas que permiten colaborar con la administración pública que facilitan la labor del gestor. No hay que descuidarlos nunca porque con ellos pueden surgir proyectos interesantes que resultan a coste 0 al gestor.
- Las marcas tendrían que decidir el patrocinio, y concretamente los objetivos, teniendo en cuenta la presencia de otras marcas patrocinadoras participantes en el evento. Pero no importa que persigan los mismos objetivos como por ejemplo imagen, ya que pueden emplear distintos enfoques, lo que no perjudica a nadie.
- La posibilidad de generar algún conflicto entre las marcas por tener los mismos objetivos no suele suceder, pero dependerá de deporte, de la marca, de sus objetivos, etc.
- Existe un espíritu de rivalidad entre las marcas patrocinadoras: compiten en creatividad en la activación, que sólo depende de ellas, de su fin y del presupuesto disponible para ello. El gestor no lo puede controlar, lo que provoca que la activación puede hacer que una marca de categoría inferior destaque más que el patrocinador principal, lo que genera resentimientos entre ellas y malestar con el gestor y el patrocinio.
- Dependerá de cada situación y de quién parta la iniciativa para que el gestor comparta con el resto de marcas qué objetivos persiguen y qué acciones de activación van a desarrollar por ejemplo si un patrocinador menor va a realizar algo llamativo, el gestor puede contárselo al principal para que no sobresalga más que éste. Pero sólo dependerá de él el hacer algo o no (así el gestor se evita malestares por parte del principal patrocinador y se gana su confianza).
- Facilitará la labor del gestor que las marcas participantes persigan los mismos objetivos, pero sin olvidar que cada una de ellas tiene sus particularidades (por ejemplo dentro del objetivo visibilidad, cada una buscará vender más, imagen de marca con retorno internacional que por ejemplo se da en tenis) que tendrán que conseguir por sí solas mediante la activación.
- La persecución de objetivos distintos por parte de las marcas patrocinadoras de un patrocinio no provoca conflicto porque no son empresas competencia entre sí.
- Una marca decide entrar a patrocinar donde hay otras marcas patrocinando por la importancia del evento. Pone un ejemplo basado en su experiencia en tenis, donde se aprecia la presencia de pocas marcas que paguen mucho. “Cuatro bien

estructuradas con una inversión fuerte” y se les argumenta por el privilegio y la oportunidad de estar en un evento importante, justificando y cuantificando el coste de su entrada como patrocinador.

- Considera que no es muy significativo para el gestor que las marcas presentes fueran complementarias porque lo que busca es que el deporte salga adelante. Hay siempre una lucha entre la parcela deportiva (se antepone la competición) y la de marketing (se anteponen las marcas). “El gestor debe dar una de cal y otra de arena” [sic].
- Las marcas deberían elegir qué patrocinar conociendo qué marcas van a estar presentes porque cuanto más importante sea la marca patrocinadora, más atractiva será para las demás (ejemplo D&G o Mapfre, atractivas para una empresa multinacional).
- El gestor negocia con cada marca y una vez se llega al acuerdo, se tiene que reflejar en el contrato que las marcas pueden hacer uso del evento bajo las condiciones pactadas.
- Considera que la figura de una agencia que explote el patrocinio para cada marca es muy importante. El gestor trata de que no intermedien las agencias para poder trabajar solo. En otras ocasiones, el anunciante fuerza al gestor para que contacte con su agencia de comunicación y que colaboren. En otras situaciones, las agencias facilitan al gestor contactos para que trabajen juntos. El entrevistado considera que la agencia sabe justificar muy bien el retorno.
- La activación se realiza por parte de cada marca. Cuando la activación es conjunta es porque el gestor tiene algún interés en ello (no concreta).
- La evaluación de resultados no suele contemplar la presencia de las otras marcas. Los resultados demuestran que siempre se benefician las marcas principales cuando hay varias marcas (no especifica cómo, aunque se entiende que es debido a la notoriedad, la visibilidad,... que tienen en el evento sobre las demás).
- No se suelen contemplar cuáles son las características que tienen que tener las marcas que van a patrocinar el mismo evento. “Es algo que no forma parte de la realidad de la gestión” [sic].
- Si se tuviera que responder obligatoriamente a la pregunta por intuición serían:
a) que tuvieran los mismos valores del evento deportivo; b) que fueran en la misma línea del mensaje de ese evento deportivo; c) que estuviera en línea al posicionamiento y estatus del evento.

21.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Es una moda el tema de las relaciones en patrocinio.
- Es difícil de ejecutar porque da mucho trabajo al gestor, incluso coste económico, lo que frena al patrocinado y se tiene que justificar ante la dirección del patrocinado.
- Los eventos que se originan para que surjan las relaciones entre los patrocinadores permiten mostrar la imagen del patrocinado, ganarse la simpatía de los patrocinadores que se introducen en un clima donde se aprecia al patrocinado, incluso al resto de patrocinadores (ya que no se ven como partes interesadas a nivel empresarial, si no como personas que disfrutan de y en la actividad organizada. Surgen relaciones personales).
- Los factores o variables necesarios para que se den relaciones entre los patrocinadores son: los objetivos que persiga cada marca y según sus intereses con respecto a ese posicionamiento.
- Considera que es difícil de conseguir establecer relaciones en patrocinio, pero es positivo porque genera satisfacción de las marcas.

21.2. Construcción

El entrevistado, Responsable de Patrocinio de Eventos internacionales, manifiesta que una cosa es la teoría de la gestión y otra muy distinta su día a día, donde el gestor tratar de satisfacer sus necesidades. Aprecia como poco a poco se va profesionalizando en España a todos los niveles, y una muestra de ello es como el gestor se preocupa para que el anunciante obtenga un ROI y pueda justificar lo invertido. Antes las estructuras eran muy básicas y se funcionaba mucho por amistades y transacciones poco transparentes. Señala que en periodos de crisis económicas resulta más difícil dar argumentos que justifiquen la inversión y herramientas que demuestran su evaluación. Además, en momentos de recesión, las primeras partidas que se suprimen son la de comunicación y patrocinio, o bien reducen la cantidad a invertir y evitan diversificar, siendo los eventos pequeños y los deportes minoritarios los que se ven perjudicados. Por lo que respecta a las diferencias de gestión existentes cuando hay una o varias marcas, afirma que se encuentran a nivel de exclusividad. Además, indica que cuando hay varias marcas, aumenta el trabajo para el gestor, el riesgo de que alguna pueda abandonar se diversifica y, según su opinión, no queda bien a nivel estético la presencia de tantos anunciantes. Destaca que en este caso, el gestor tendrá que establecer 2 o 3 niveles

(categorías) que garanticen la supervivencia del patrocinado (se refiere a las categorías). El primer nivel es el patrocinador principal, y el segundo nivel son varias marcas que dan continuidad. Esto permite la participación de marcas más pequeñas en los niveles inferiores o marcas que necesitan diversificar y tener presencia en varios eventos para satisfacer a todos sus públicos. El entrevistado afirma con rotundidad que la presencia de varias marcas ayudará al gestor a poder desarrollar su trabajo. Además de empresas comerciales, el entrevistado no quiere olvidar a las institucionales que pueden colaborar con el gestor como si fuesen el promotor. Por ejemplo su participación puede ser económica, aunque en periodos de crisis existe demasiada dependencia de ellas, por lo que la colaboración en servicios (por ejemplo cediendo espacio) es también de gran utilidad. El entrevistado es partidario de que las marcas decidieran el patrocinio y, concretamente, los objetivos de éste, teniendo en cuenta la presencia de las otras marcas patrocinadoras. Al gestor no le va a condicionar que las marcas persigan los mismos objetivos, ya que normalmente tienen enfoques distintos. Pero aún así, se crea un espíritu de rivalidad entre ellas que genera ciertas suspicacias. Ese sentimiento se acrecienta en la fase de activación del patrocinio donde compiten a nivel de creatividad, de sus objetivos y del presupuesto disponible para ello. El gestor no lo puede controlar, lo que puede ocasionar insatisfacción por parte de aquellas marcas que se ven afectadas por las acciones desarrolladas por las otras firmas. Esto es, el gestor las podrá asesorar, incluso informar de las intenciones de las marcas, pero puede que una de nivel inferior invierta capital y esfuerzos, consiguiendo destacar sobre las de categoría superior. El gestor hará todo lo que esté en su mano, incluso garantizar la exclusividad de sector para ganarse la simpatía de las marcas. Dependerá de cada situación y de quién parta la iniciativa para que el gestor comparta con el resto de marcas, los objetivos que van a perseguir y las acciones de activación que van a desarrollar. Ha indicado el entrevistado que facilitará la labor del gestor que las marcas participantes persigan los mismo objetivos, pero sin olvidar que cada una tiene sus particularidades y que tendrán que conseguir por si solas mediante la activación. El entrevistado piensa que lo que empuja a las marcas a entrar a patrocinar donde van a haber otras marcas es el propio evento en sí. Mantiene que para que el evento se vea como algo deseado por las marcas tiene que presentarse como exclusivo y de prestigio, por lo que cuantas menos marcas tengan la oportunidad de entrar, más deseado será. Éstas no tienen porque ser complementarias porque lo que busca el gestor es que salga adelante el patrocinado, mientras que desde la perspectiva del marketing es que entren unas marcas acordes

al evento. Así pues, el gestor tendrá que ceder e imponer, según la situación. El entrevistado reflexiona sobre la importancia de que las marcas elijan patrocinar conociendo qué otras marcas van a estar presentes ya que cuanto más importante sea la marca patrocinadora que va a entrar, mayor atractivo tendrá para los demás anunciantes. En cuanto a los términos del acuerdo, el gestor negocia a nivel particular con cada marca y cuando llegan al acuerdo, en el contrato se concreta en qué términos ésta va a poder hacer uso del evento. La marca necesitará del apoyo de su agencia de comunicación para explotar el patrocinio. El entrevistado, como gestor, considera su presencia de valor, pero a veces se muestra reticente a colaborar con ella, porque percibe que pierde independencia y control. En ocasiones la colaboración es positiva porque la agencia le facilitará contactos para que colaboren (no concreta). Valora mucho su trabajo, especialmente cómo justifican el retorno. Tratando de ir cerrando su explicación sobre las diferencias en la gestión apunta que, tanto la activación, como la evaluación de los resultados del patrocinio es responsabilidad de cada marca. La activación la planifica y ejecuta la marca, normalmente sin participación de otro patrocinador, a no ser que el gestor tenga algún interés y se lo proponga. Así como tampoco se evalúa considerando a las otras marcas dentro del análisis, aunque los resultados demuestran –según señala el entrevistado- que en ese análisis siempre salen beneficiadas las que están en las primeras categorías. Para estar presentes en el mismo patrocinio, las marcas tendrían que respetar una serie de características, pero el entrevistado piensa que es algo que no se tiene en cuenta en la realidad. Y en caso que en algún momento se plantearan indicaría las siguientes: a) marcas con los mismos valores que el patrocinado; b) marcas en la misma línea de mensaje que el patrocinado; c) marcas en la misma línea de posicionamiento y estatus que el patrocinado. Indica que la existencia de relaciones entre los patrocinadores es una moda difícil de ejecutar por el trabajo que da al gestor y porque puede acarrear costes económicos. Hay eventos o acciones que se desarrollan para que se establezcan estos contactos, los cuales ayudan a mostrar la imagen del patrocinado y consiguen un mayor nivel de satisfacción de los patrocinadores, lo que les fideliza a largo plazo (no concreta si se desarrollan durante el patrocinio o fuera de éste). Y para que se den estas relaciones, el entrevistado piensa que van a influir los objetivos que persiga cada marca, así como sus intereses con respecto a ese posicionamiento. Concluye haciendo hincapié en que estas relaciones entre los patrocinadores son positivas para generar satisfacción entre las marcas, pero son de difícil consecución.

21.3. Integración

El entrevistado, Responsable de Patrocinio de Eventos internacionales, manifiesta que una cosa es la teoría y la otra el día a día de la gestión, donde se trata de satisfacer sus necesidades (no concreta, pero interpretamos de sus palabras que son, tanto las de los patrocinadores como las de los patrocinados). Aprecia como poco a poco se va profesionalizando a todos los niveles, tratando de que el patrocinador obtenga un ROI y pueda justificar lo invertido. Señala que en periodos de crisis económica resulta difícil dar argumentos que justifiquen la inversión y herramientas que demuestren sus resultados. Afirma por su experiencia que en momentos de recesión, las primeras partidas que se suprimen en las empresas son la de comunicación y la de patrocinio, o si no se eliminan, se invierte menor cantidad o se tiende a diversificar menos. Y como consecuencia, son los eventos pequeños y los deportes minoritarios los que sufren su efecto. El entrevistado afirma que la presencia de varias marcas como patrocinadoras ayudará a la gestión. Por lo que respecta a las diferencias de gestión con más de una firma como patrocinadora se encuentran en: 1) a nivel de establecimiento de exclusividad de sector; 2) en el aumento del trabajo para el gestor; 3) en que se minimiza el riesgo de abandono por la presencia de varias marcas; 4) en que se ensucia la imagen a nivel estético, ya que “muchas marcas presentes no suelen quedar bien” [sic]; 5) en que hay que establecer 2 o 3 niveles (categorías) de colaboración (primera: marca principal; segunda: otras marcas). Por lo que respecta a las marcas de segundo nivel, indica que son las que garantizan la continuidad del patrocinio y al haber una categoría inferior, pueden tener cabida marcas pequeñas o firmas que necesitan diversificar su presencia; 6) en que se integra, además de empresas comerciales, instituciones públicas que, aunque en crisis no pueden aportar capital, contribuyen de multitud de formas, lo que beneficiará la gestión del gestor.

El entrevistado es partidario de que las marcas decidan el patrocinio y sus objetivos teniendo en cuenta la presencia de las otras marcas patrocinadoras. No les van a condicionar que persigan los mismos objetivos ya que normalmente tienen enfoques distintos. Lo que sí les va influir es saber que una marca interesante va a estar presente. Normalmente los motivos principales que mueven a las marcas son el propio evento y sus características. Y para que el evento sea atractivo para las marcas, convertirlo en exclusivo puede ayudar (menos marcas, el evento se percibe más prestigioso). Entre las marcas suele generarse bastante recelo y rivalidad durante el patrocinio, de ahí que no se planteen el colaborar, ni sea de su interés el

activar el patrocinio conjuntamente, a no ser que surja como iniciativa del gestor por tener algún interés concreto, pues concretamente, en esa fase es cuando se acrecienta ese sentimiento, pues las marcas compiten a nivel de creatividad. El gestor no va a poderlo controlar, es decir, no puede indicar qué hacer y con cuánto invertir porque dependerá sólo de cada marca. Esto puede acarrearle ciertos problemas, especialmente, si alguna de las marcas de categorías inferiores consiguen destacar sobre las marcas de primer nivel. Para ello, el gestor –según situación y dependiendo de qué marca toma la iniciativa- se encargará de informar a las marcas de las acciones de activación que van a desarrollar sus homogéneas y qué objetivos perseguirán. Así es que la activación es desarrollada por cada marca y el gestor no tiene control sobre ella. Para la explotación del patrocinio, las marcas suelen contar con la colaboración de sus agencias de comunicación, con las que el gestor tendrá que trabajar, aunque le disguste por la pérdida de independencia. Valora de ellas lo bien que justifican el retorno. En la evaluación de los resultados del patrocinio, las marcas tampoco implican al resto de marcas, integrándolas como variables de análisis, aunque los resultados demuestran que salen beneficiadas las marcas de las primeras categorías. En cuanto a las características o propiedades que estas marcas tendrían que tener, el entrevistado, piensa que es algo que no se tiene en cuenta y en caso de hacerse serían grosso modo: a) marcas con los mismos valores que el patrocinado; b) marcas en la misma línea de mensajes que el patrocinado; c) marcas con el mismo posicionamiento y estatus que el patrocinado, pero no tienen porque ser complementarias porque el gestor lo que busca es que salga el evento adelante, y las marcas no ven necesidad de colaborar. Por eso es tan difícil que surjan las relaciones entre los patrocinadores, una moda actual –según el entrevistado- difícil de ejecutar por el trabajo que supone para el gestor, además de soler acarrear costes al patrocinado. Explica que se suele tratar de eventos o acciones paralelas que desarrollan el gestor y el patrocinado para los patrocinadores (no indica si se desarrollan dentro del patrocinio o son complementarias a éste, organizadas después de la consecución del evento), con el fin de transmitir la imagen del patrocinado, despertar la confianza y fidelidad de los patrocinadores y promover que se establezcan relaciones personales entre los patrocinadores en un ambiente distendido. Estas relaciones surgirán, según el entrevistado siempre y cuando encajen con los objetivos que la marca persiga y según los intereses que se tengan con respecto a ese posicionamiento.

21.4. Supresión

El entrevistado, Responsable de Patrocinio de Eventos internacionales, dibuja el estado de la gestión del patrocinio deportivo en España como un proceso que se diferencia bastante de la teoría a la práctica, en la que el gestor se tiene que encargar de satisfacer sus necesidades. Percibe como cada vez hay **más profesionales** a distintos niveles para que los **patrocinadores obtengan ROI y argumentos que justifiquen la inversión**. Además, la **crisis económica limita los argumentos hacia el patrocinio**, así como para demostrar sus posibles resultados. También provoca que se **reduzca el presupuesto para comunicación y patrocinio**, así como que las marcas tiendan a **diversificar menos**. Su aportación respecto a las diferencias de gestión existentes establece que por parte de gestor se tiene que dar **exclusividad de sector**, **aumentar la cantidad de trabajo** a desempeñar, **establecer categorías de colaboración** por parte del gestor, **a nivel visual resulta menos atractivo**, interesa **vincular tanto a empresas comerciales como institucionales**. Las **marcas** tendrán que decidir **qué patrocinar y con qué objetivos**, sabiendo **qué otras marcas patrocinan**. Los **motivos** que las mueven a patrocinar son dos: 1) **el evento**; 2) **la presencia de alguna marca atractiva de su interés**. **Entre las marcas** se genera mucho **recelo**, de ahí que **no sea habitual la colaboración** dentro del patrocinio. Por eso la **activación** la suelen hacer **aisladamente**, decidiendo qué hacer y cuánto invertir cada marca por si sola. El gestor no tiene control sobre ello, lo máximo que suele hacer es informar a aquella marca que puede verse perjudicada de cuáles serán las acciones de activación y los objetivos que han planteado. La activación suele explotarse **de la mano de las agencias de comunicación de cada anunciante con las que tendrá que colaborar el gestor**. La **evaluación de los resultados** también está realizado de modo **particular por parte de cada marca**, siendo las marcas de las primeras categorías las que siempre salen beneficiadas del patrocinio, aun habiendo muchas más marcas en las categorías inferiores. Estas marcas deberían tener unas **características** para estar en un mismo evento, pero no se suelen contemplar, como son: i) **marcas con los mismos valores que el patrocinado**; ii) **marcas en la misma línea de mensajes que el patrocinado**; iii) **marcas en la misma línea de posicionamiento y estatus que el patrocinado**. No siendo necesario que sean complementarias entre sí, ya que no interesa al gestor (preocupado de que salga el evento) ni a los patrocinadores. Lo **idóneo** sería que surgiesen **relaciones entre los patrocinadores**, lo que es considerado una moda por el entrevistado, **de difícil consecución** (por el trabajo que conlleva y el posible **coste con cargo al patrocinado**). **Son actividades paralelas al patrocinio para que los**

patrocinadores se relacionen a nivel personal en un ambiente distendido, que perciban la imagen del patrocinado y obtengan una satisfacción que los fidelice hacia el patrocinio.

21.5. Generalización

El entrevistado, Responsable de Patrocinio de Eventos internacionales, dibuja el estado de la gestión del patrocinio deportivo en España destacando la gran diferencia entre la teoría y la práctica (trabajo continuo para satisfacer las necesidades reales de los patrocinadores). Se incrementa el nivel de profesionalidad en todos los niveles para que los patrocinadores obtengan un ROI. Además, piensa que la crisis ha afectado en: 1) argumentos que respalden la venta del patrocinio; 2) herramientas que demuestren los posibles resultados; 3) reducción del presupuesto de comunicación; 4) menor diversificación en patrocinio por parte de las marcas. Respecto a las diferencias en la gestión al haber varias marcas las sitúa en: a) exclusividad de sector; b) aumento de la cantidad de trabajo de gestión; c) pérdida del atractivo a nivel estético; d) establecimiento de 2 o 3 categorías de colaboración; e) integrar empresas comerciales con las instituciones públicas. Las marcas tendrían que decidir qué patrocinar (motivadas por el evento a patrocinar y por la presencia de marca/s atractiva/s) y qué objetivos conseguir, sabiendo qué otras marcas van a patrocinar. El patrocinio no se percibe como una plataforma de colaboración entre las marcas, de ahí que la activación se realice por parte de cada marca (posibles conflictos entre ellas) y evalúan los resultados sin considerar la presencia de las otras marcas como variables de influencia sobre los resultados. Para el entrevistado la existencia de relaciones entre los patrocinadores es una moda de complicada consecución que permite que las marcas contacten a nivel personal, vivan la imagen del patrocinado y alcancen un alto nivel de satisfacción. Para eso, las marcas tendrían que: i) tener los mismos valores; ii) tener la misma línea de mensaje; iii) tener el mismo posicionamiento y estatus que el patrocinado; y se harán realidad esas relaciones según los objetivos e intereses respecto a su posicionamiento de cada marca.

Tabla 70: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 21.

<p>1. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría versus práctica: satisfacción necesidades. - Mayor profesionalización a distintos niveles. - Patrocinador debe obtener: - Crisis económica: 	<ul style="list-style-type: none"> - ROI - Justificar lo invertido - Dificultad para dar argumentos de venta. - Dificultad demostrar posibles resultados. - Reducción presupuesto comunicación y patrocinio. - Reducción de la cantidad invertida en patrocinio. - Marcas diversifican menos (eventos pequeños y deportes minoritarios perjudicados). 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>Varias marcas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividad de sector. - Aumento del trabajo de gestión. - Establecimiento de categorías (2 o 3) de colaboración. - Menos atractivo estéticamente. - Incorporación de empresas comerciales e instituciones públicas. - Cada marca debe decidir patrocinador sabiendo: qué marcas y con qué objetivos van a patrocinar. - Marcas con mismos objetivos, suelen tener enfoques distintos. No conflictos. - Las marcas patrocinan por el patrocinado y por ciertas firmas presentes atractivas. - “Menos es más” [sic]: menos marcas, más diferenciación, más exclusividad. - Recelo y suspicacias entre las marcas patrocinadoras. - Activación aislada de cada marca: 	<ul style="list-style-type: none"> - no control del gestor. Posibilidad de crear conflictos entre las marcas.

		- Evaluación: informe para cada marca:	- Marcas primeras categorías suelen salir beneficiadas.
<p>3. Existencia de relaciones en patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Moda actual. - Difícil consecución por la carga de trabajo que supone al gestor y el posible coste al patrocinado. - Activación y acciones paralelas al patrocinio para los patrocinadores: - Genera relaciones personales. - Marcas patrocinadoras, características: - Factores propiciadores de relaciones entre patrocinadores: - Valoración profesional: 	<ul style="list-style-type: none"> - Manifiesta la imagen del patrocinado, genera satisfacción y fidelidad de los patrocinadores. - No se tienen en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> a) Marcas con los mismos valores que el patrocinado. b) Marcas en la misma línea de mensajes que el patrocinado. c) Marcas en la misma línea de posicionamiento y estatus que el patrocinado. d) No necesario marcas complementarias: 1) Objetivos perseguidos por la marca. 2) Intereses respecto a su posicionamiento. - Difícil consecución. - Positivo: genera satisfacción en las marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> - no interés entre los patrocinadores. - no interés del gestor, preocupado de que el evento salga adelante.



Gráfico 68: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 21.

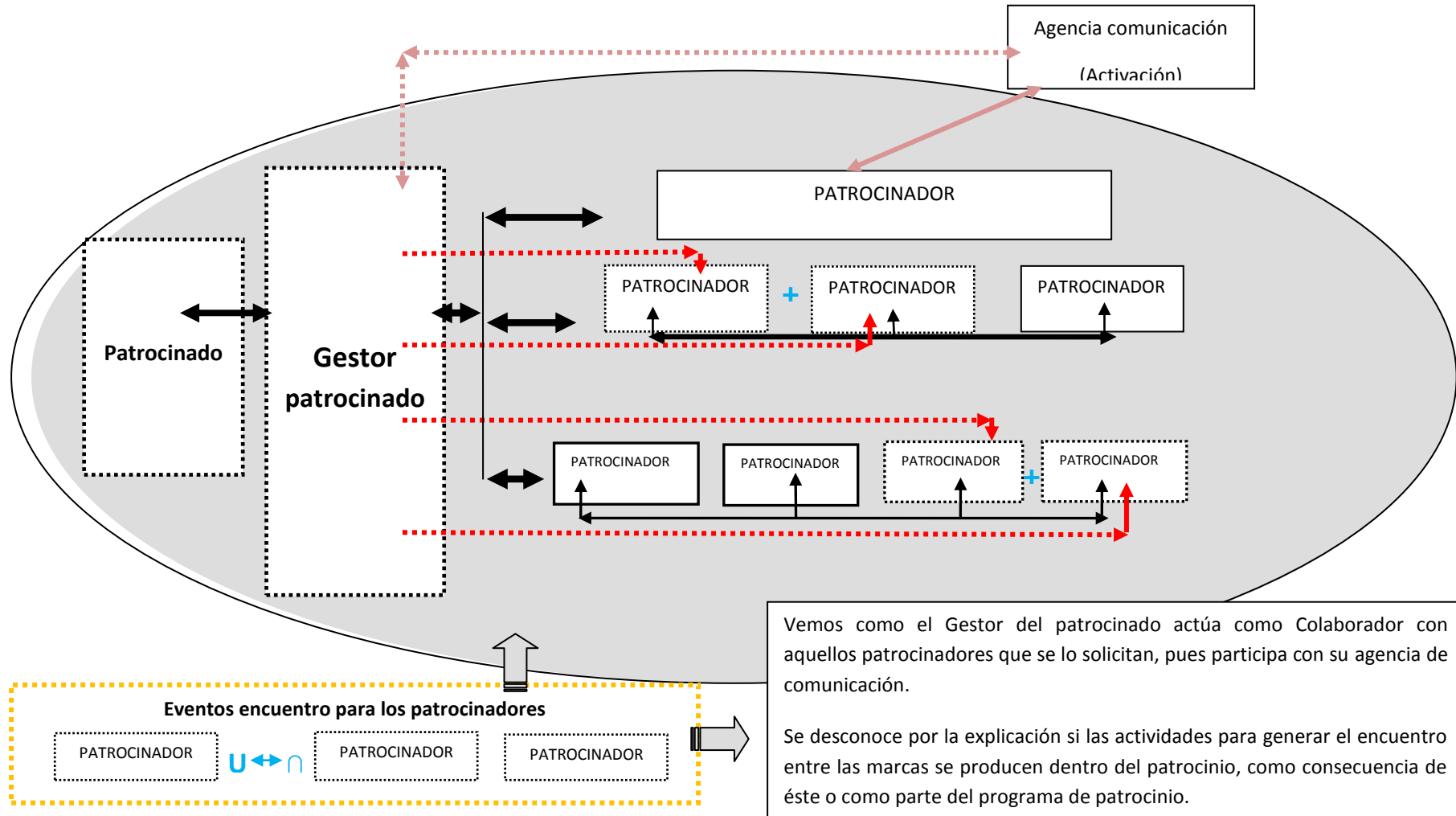
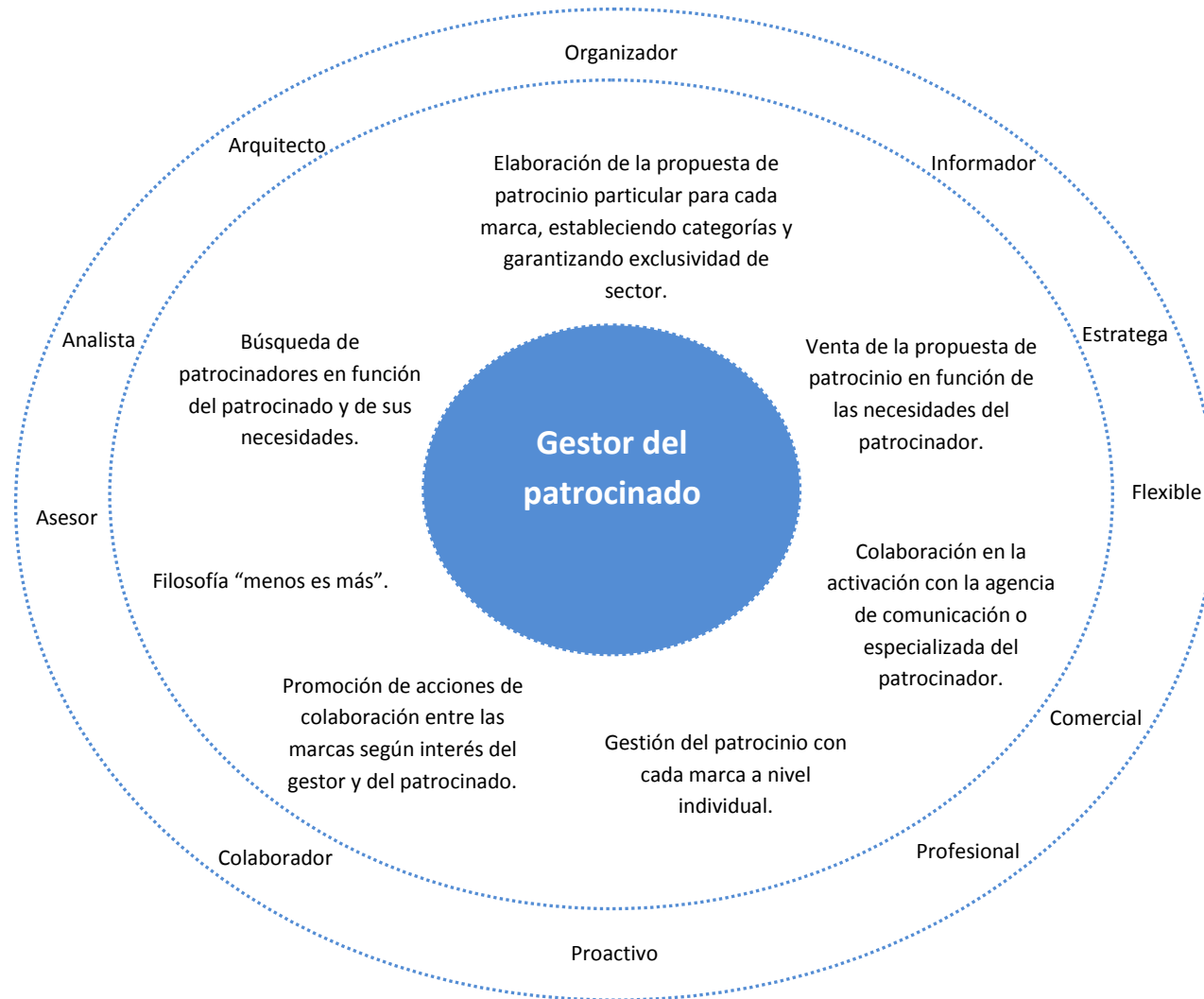


Gráfico 69: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 21.



Entrevistado 22: Gestor de patrocinio de Agencia Nacional de Patrocinios.

22.1. Por bloques.

22.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Grandes diferencias de la gestión en España con respecto a otros países como Reino Unido y los EE.UU.
- En Gran Bretaña y los EE.UU. los anunciantes luchan por patrocinar eventos deportivos, hay competencia y buena gestión por parte de las marcas.
- Independientemente del tipo de actividad y el tipo de empresa patrocinadora, la gestión en España no es muy profesional.
- El gestor tiene que estudiar en qué nivel (y en qué categoría) está el patrocinador y el patrocinado, y a partir de ahí, construir.
- Varía la gestión según la periodicidad del patrocinado: evento puntual, no es común una gestión Premium. Un evento cíclico requiere de una gestión que fidelice a los patrocinadores.
- La tendencia en España es contar con anunciantes que patrocinen pero se desentienden, dejando toda responsabilidad en el gestor. Siguen la filosofía: “Tú me pagas (se refiere el patrocinador al patrocinado) y el gestor en nombre del patrocinado le entrega algo a cambio y se le reportan una serie de contraprestaciones o recursos” [sic].
- El gestor o patrocinado que quiere mantener al patrocinador trata de satisfacer sus expectativas latentes: la clave de un buen gestor es entregarle más de lo que demanda para que le interese ese patrocinio.
- Hay muchos empresarios que no se dejan asesorar por el gestor, convirtiéndose el patrocinio en su capricho personal que pocas veces le reporta beneficios, generando una mala imagen de la técnica de cara al sector empresarial.
- Los empresarios han arriesgado mucho con el patrocinio, y continúan haciéndolo.
- El mercado de patrocinio se percibe muy manipulado, con intermediarios que lo han convertido en poco transparente, generando una imagen oscura: “patrocinio a terceros” [sic].
- La crisis económica ha motivado los patrocinios de utilidad pública.

22.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Cuando van a haber varias marcas en un mismo evento, el gestor tiene más problemas y debe:
 - Crear una propuesta de patrocinio general pensando en los distintos sectores empresariales que va a involucrar como patrocinadores, garantizando la exclusividad de sector.
 - Presentar la propuesta general a las distintas marcas, la que después adaptará tras escuchar las necesidades de las empresas en términos de patrocinio.
- Las marcas tienen en cuenta su patrocinio de manera particular y no como parte de un evento donde hay otras marcas.
- Cada marca fija sus objetivos, que normalmente son de consecución a corto plazo, como la notoriedad.
- En periodos de crisis económica, los objetivos del patrocinio se centran en fines de consecución más rápida.
- Los objetivos distintos entre marcas de un mismo evento no generan ningún tipo de conflicto, si no más trabajo para el gestor del evento que tiene que encargarse de que el patrocinado permita que cada firma consiga su fin.
- Los acuerdos suelen ser de periodicidad anual, algunos con posibilidad de prórroga.
- Sólo las marcas que ya tienen experiencia en el patrocinio con otras firmas son las que se lo plantean como una relación de colaboración.
- Las marcas podrían plantearse los objetivos teniendo en cuenta los que tienen las otras marcas para aprovechar las sinergias, pero no se suele hacer.
- Ayuda al gestor el hecho de que las marcas presentes persigan los mismos objetivos o similares.
- Los promotores necesitan del apoyo institucional por el propio binomio deporte-empresa que no está muy arraigado en España.
- Cuando patrocina una marca de nivel superior al resto, con experiencias en patrocinio, aporta seguridad al resto de marcas participantes.
- El gestor debería conocer cuáles son los objetivos de cada marca involucrada para poder asesorarlas de cómo activar el patrocinio.
- El gestor no suele disponer de tiempo suficiente para realizar la tarea de asesor en la activación, aunque cambia de ser gestor de patrocinador, a ser gestor del patrocinado, donde en cada caso se vela por el interés del cliente.
- No es habitual que las marcas activen el patrocinio.

- Los motivos que llevan a las empresas patrocinar son varios como: 1) intereses personales; 2) intereses financieros: beneficios fiscales; 3) experiencias positivas con el patrocinio en temporadas anteriores; 4) presencia de una gran o de grandes marcas junto a la cual a una firma le interesa estar (no concreta).
- El ejercicio perfecto del patrocinio es conseguir que todo el *pull* de marcas sean complementarias, “pero es difícil hacer coincidir las estrategias comerciales de distintas empresas y sector, coincidan en espacio, tiempo, inversión, rentabilidad, activación del patrocinio...” [sic].
- Las marcas no suelen patrocinar un evento porque haya otras marcas presentes, a no ser que sea o sean ya patrocinadora/s de interés comercial, aunque el contacto se hace a posteriori, nunca antes del acuerdo y de haber puesto en marcha el patrocinio.
- Cada contrato es particular y privado para cada marca.
- Cualquier acción conjunta entre marcas surge siempre después de patrocinio como una iniciativa particular de dos firmas, con motivo del patrocinio, pero suele ser ajena a éste la acción a desarrollar en un futuro.
- La empresa patrocinadora decide contar o no con los servicios de comunicación habitual, independientemente de que haya una o varias marcas.
- Sería beneficioso que las empresas contaran con el asesoramiento de un consultor de patrocinio o soluciones de empresa.
- Falta de profesionalidad de la gestión del patrocinio en deporte a todos los niveles, en parte por la incorporación de la administración pública como patrocinador, perdiendo el gestor/ promotor la hegemonía del patrocinio.
- La activación no es habitual en los patrocinadores por la falta de profesionalidad y criterio que les lleva a gastar todo el presupuesto en adquirir la categoría de patrocinio, no teniendo más capital para activar. Falta de asesoramiento de gestores/ promotores profesionales.
- En eventos grandes, grandes empresas contratan los servicios de compañías que realizan estudios de mercado y les encargan resultados que no sólo tengan en cuenta a su firma.
- La presencia de varias marcas como patrocinadoras afectará una sobre otras, pero dependerá de cada marca (de la estrategia seguida por cada una de ellas, los objetivos definidos y las acciones de comunicación desarrolladas) para que su repercusión sea positiva o negativa.

- La presencia de una marca o varias potentes en un mismo evento influirá positivamente en la percepción del público destinatario (hacia las marcas y hacia el evento).
- “Hay miles de factores que influirán para que las marcas puedan estar presentes” [sic] en un mismo evento como patrocinadoras, como son: un mercado común (el mismo público objetivo), conocimiento entre las marcas, los mismos objetivos, complementariedad, etc.

22.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- “Es una obligación del patrocinio que existan relaciones entre los patrocinadores a nivel de empresa de perfil medio-bajo” [sic]. Aquí es el promotor el que las tiene que originar.
- En cambio, “las grandes empresas se conocen entre ellas por lo que las relaciones se dan más a menudo por iniciativa de las empresas” [sic], que por lo que pueda indicar o asesorar el promotor.
- “El promotor, sea grande, mediana o pequeña la empresa tendría que poner en contacto a los patrocinadores a través del *hospitality*” [sic], por ejemplo.
- Las variables que se requieren para que se establezca una relación entre los patrocinadores son 2: 1) conocimiento previo; 2) experiencias previas en patrocinio.
- “Un sector poco transparente ha desencadenado miedos y reticencias de colaboración” [sic].
- Considera muy beneficiosa la existencia de un patrocinio relacional entre las marcas, pero “el mercado español no está lo suficientemente maduro para este nuevo tipo de gestión, un nivel superior de gestión, sinónimo de colaboración en patrocinio” [sic].
- La situación económica perjudicará para que se implante este tipo de gestión colaborativa.

22.2. Construcción

El entrevistado, Gestor de patrocinio de Agencia Nacional de Patrocinios, centra su explicación sobre el estado de la gestión del patrocinio deportivo estableciendo diferencias de cómo se efectúa en España en comparación con países como el Reino Unido o los EE.UU, países donde las marcas están muy interesadas por vincularse en el campo del deporte y lo hacen de manera profesional. En cambio, la gestión en España, independientemente del tipo de actividad y el tipo de empresa

patrocinadora, no es muy profesional. Y para que lo sea, el gestor tiene que estudiar en qué nivel se encuentra tanto patrocinador como patrocinado para poder empezar a trabajar. Un factor que considera el entrevistado que varía el tipo de gestión es si se trata de un patrocinado puntual o cíclico, pues en el primer caso no es necesario fidelizar a los patrocinadores porque no van a repetir; mientras que en el segundo lo que se busca es realizar una gestión “Premium” [sic] para que los patrocinadores quieran volverse a involucrar. Habla de un tipo de patrocinadores que se desentienden de los patrocinios, dejándose todo en manos del gestor, el cual les entregará una serie de contraprestaciones por su colaboración. Pero según su experiencia, para poder mantener a un patrocinador, el gestor deberá satisfacer sus expectativas latentes a través del patrocinio. El problema se encuentra cuando el gestor trata de asesorar al patrocinador y éste no se deja, por lo que lo habitual es que el patrocinio no le reporte las ventajas que realmente puede y genere descontentos en el sector empresarial. Desde su punto de vista, han habido y están habiendo empresas que arriesgan demasiado. El mercado del patrocinio está o ha estado hasta ahora muy manipulado, con intermediarios con intereses de todo tipo, propiciando el llamado “patrocinio de terceros” [sic], un tipo de patrocinio poco transparente, generador de suspicacias y miedos entre las partes involucradas. Explica que esta situación no ha estado siempre así. La causante de ello ha sido la crisis económica, la recesión, además de la escasa gestión y el mercado oscuro con intermediarios, ha generado el aumento de participación de marcas en eventos o actividades de utilidad pública y un aumento de la participación de la administración pública por el propio binomio deporte-empresa que no está muy arraigado en España. Cuando se le pregunta al entrevistado si aprecia cambios en la gestión del patrocinio al haber una o varias marcas, el profesional no duda en decir que las hay, especialmente por el grado de dificultad y los problemas que acarrea al gestor cuando hay varias. Para evitar esos problemas, un gestor tiene que crear una propuesta de patrocinio general, pensando en los distintos sectores empresariales que va a involucrar como patrocinadores, garantizando la exclusividad de sector. Después se presenta la propuesta general a cada marca y el gestor la tiene que adaptar según las necesidades que cada una de ellas tengan con respecto al patrocinio. Una vez se lo ha presentado, las marcas tendrían que interesarse por saber qué otras marcas estarán presentes, pero lo normal –según su experiencia- es que cada anunciante tenga en cuenta sólo a su marca y a los objetivos que va a tratar de conseguir. En ocasiones, el gestor informa de qué marca va a patrocinar, si es atractiva por su notoriedad e imagen para el resto, ... Pero suele ser iniciativa del

gestor y no tanto de las marcas, que se decidirán a patrocinar por intereses personales, financieros (beneficios fiscales), por haber tenido experiencias positivas con el patrocinio en temporadas anteriores, o bien, porque hay una gran o varias grandes marcas y le interesa estar presente por intereses comerciales, o por querer asociarse sus valores de imagen de marca. Y hace hincapié que en periodos de crisis económica se está percibiendo que los objetivos están cambiando, siendo más los de consecución a corto plazo los que interesan a los patrocinadores. Algo que piensa que sería muy válido es que las marcas se plantearan sus propios objetivos de patrocinio pensando, o sabiendo por el gestor, qué fines persiguen las otras marcas. En el primer caso no se lo suelen plantear, ya que a veces no saben ni qué objetivos tiene la propia marca. Y en el segundo caso, el gestor no dispone de tiempo suficiente como para averiguarlo y transmitírselo a cada marca. Como máximo, el gestor averigua qué objetivos tiene cada marca y trata de asesorarla sobre cómo podrá activar el patrocinio, cosa que no es muy común. Pero en España hay una tendencia muy arraigada que es la de no dejarse guiar por los gestores. Si entre los patrocinadores, los objetivos fuesen iguales o similares, ayudaría en el trabajo del gestor. Si en cambio fueran distintos, le daría más trabajo ya que en el mismo evento o actividad se tiene que conseguir que cada marca alcance sus fines. Y cierra estas explicaciones transmitiendo que lo óptimo para un gestor sería conseguir que el *pull* de marcas fueran complementarias, pero según sus palabras literales: “es difícil hacer coincidir las estrategias comerciales de distintas empresas y sectores que coincidan en tiempo, espacio, inversión, rentabilidad, activación del patrocinio, etc.” [sic]. Por lo que respecta al acuerdo de patrocinio, el entrevistado indica que cada marca tiene su contrato privado adaptado a las negociaciones mantenidas de modo particular. Todo lo que suele surgir entre dos marcas tiende a ser a posteriori del patrocinio, por lo que no hay motivo alguno de que aparezca información común entre las marcas patrocinadoras. Donde no concibe diferenciación en la gestión es en el hecho de solicitar los servicios de una agencia especializada de patrocinio o capaz de aportar soluciones de empresa. Hay empresas que estando solas, contratarán a una agencia, y otras que habiendo muchas marcas no lo consideren necesario. Donde sí hay distinción, especialmente en eventos grandes, es en el hecho que éstas contratan a empresas de estudios de mercado para que les elaboren informes de resultados del patrocinio que consideren como variables de estudio a las otras marcas patrocinadoras porque su presencia puede afectarles, pero dependerá de cada marca (de la estrategia seguida por cada firma, los objetivos definidos y las acciones de comunicación desarrolladas) para que su repercusión sea

positiva o negativa. Aunque aclara que la presencia de una o varias grandes marcas puede influir positivamente en la percepción del público destinatario hacia las marcas y al evento. En cuanto a las características que deben tener las marcas para estar como patrocinadoras en un mismo evento, el profesional indica que hay miles de factores como: 1) que tengan un mercado común (mismo público objetivo); 2) mismos objetivos; 3) complementarias; 4) que haya conocimiento entre las marcas presentes. Esto ayudará a que sea más factible establecer relaciones entre los patrocinadores, lo que es una obligación del patrocinio, especialmente en empresas de índole mediano o pequeño donde el gestor tiene que ser el promotor de esos vínculos, pues en las grandes corporaciones todos se conocen y es más fácil que surjan relaciones empresariales de otros contactos. Pero el promotor, sea grande o pequeña la empresa patrocinadora, tendrá que crear espacios que ayuden a que las compañías entren en contacto, como por ejemplo los *hospitality*. Se hará efectivo siempre y cuando hay un conocimiento previo por parte de las marcas, bien por patrocinios o experiencias anteriores. Lo que es una realidad es que no suelen establecerse estas relaciones porque es un sector el del patrocinio poco transparente. Para concluir, matiza que el patrocinio de colaboración donde las marcas se relacionarían sería muy beneficioso, pero no se implanta en España porque no está lo suficientemente maduro el mercado para este nuevo tipo de gestión, que lo cataloga de “un nivel superior de gestión” [sic]. Además, la crisis económica no ayudará para su pronta implantación.

22.3. Integración

El entrevistado, Gestor de patrocinio de Agencia Nacional de Patrocinios, considera que la gestión del patrocinio deportivo en España presenta grandes diferencias con respecto a países como el Reino Unido y los Estados Unidos, ya que en éstos existe una mayor tradición del binomio empresa-deporte, y un mayor nivel de profesionalización. En España varía según el tipo de actividad y el tipo de patrocinador, pero la tónica ha sido el patrocinio de terceros, con intermediarios con intereses que han ensombrecido el mercado, generando miedos y suspicacias. Otro factor que influye para que cambie el tipo de gestión es si el patrocinado es de celebración puntual y esporádica, lo que no obliga tanto al gestor a desarrollar una gestión para fidelizar; o bien es cíclico, donde la gestión Premium que satisfaga las expectativas latentes es la clave. La crisis económica también es un factor de mucho peso que ha generado cambios en la gestión, patrocinándose cada vez más eventos de utilidad pública e incorporándose las instituciones públicas como patrocinadores.

Según su punto de vista, la gestión cambia cuando hay una o varias marcas como patrocinadoras por el grado de diferenciación y los problemas que surgen. Y para evitarlos, el gestor tendrá que presentar una propuesta de patrocinio general, estructurada según los distintos sectores empresariales que se vayan a involucrar, a poder ser complementarios, lo que resulta complicado según el entrevistado. Sólo después de presentarla y escuchar las necesidades de cada marca, el gestor podrá adaptarla y proponer el camino que deben seguir, pero son muy pocos los que se dejan asesorar, por lo que el riesgo y la incertidumbre acompaña a unos resultados inciertos, posibles proveedores de insatisfacciones. El gestor tendría que informar a las marcas de los fines de cada firma y de qué patrocinadores van a estar presentes. Según el fin de cada anunciante, el gestor debería asesorarles sobre el tipo de activación a realizar, siendo muy pocas las que lo desarrollan por falta de presupuesto, de gestión y de conocimiento, son algunos de los motivos. Sólo cuando al gestor le interesa, informa a los potenciales patrocinadores de qué otra marca va a patrocinar para que se decidan a apoyar ese patrocinio. En cuanto a las causas que empujan a una marca patrocinar, cita: el tiempo, el espacio, la inversión, la rentabilidad, la activación, etc. junto a los intereses financieros y/o personales, o por haber tenido experiencias previas positivas con el patrocinio en ediciones anteriores. Piensa que sería beneficioso para las marcas que éstas supieran los objetivos de las otras marcas para ver en qué medida son similares, puesto que esto agilizaría el trabajo del gestor. Por lo que respecta al acuerdo de patrocinio, no muestra diferencia alguna, ya que el documento es particular y privado para cada marca; como tampoco lo hay en el interés de una marca por contratar o no los servicios de una agencia especializada de patrocinio o que aporte soluciones empresariales, pues si lo hace cuando está sola, lo hará cuando hayan varias marcas. Indica que en los grandes eventos con grandes marcas, sí se invierte en evaluar el patrocinio y consideran la presencia de los otros patrocinadores como variables de análisis, ya que éstas influirán en los resultados. Pero dependerá de cada marca, de su estrategia, de sus objetivos y las acciones de comunicación desarrolladas, para que la repercusión sea mejor o peor. Para que puedan estar juntas estas marcas, lo importante es que tengan un mercado común (mismo público objetivo), iguales objetivos, complementariedad y relación previa. De este modo, pueden establecerse relaciones más fácilmente entre ellas. Según el entrevistado, las colaboraciones tendrían que ser inherentes al patrocinio, donde el gestor creara espacios donde los patrocinadores pudieran entrar en contacto si se conocieran y si no, tratar que lo hicieran para poder desarrollar acciones conjuntamente en un futuro. Pero según su

experiencia, el mercado español, no está lo suficientemente maduro para implantar este nivel superior de gestión.

22.4. Supresión

El entrevistado, Gestor de patrocinio de Agencia Nacional de Patrocinios, aprecia gran diferencia de gestión del patrocinio deportivo en España con respecto a otros países, en detrimento de nuestra nación, ya que **no tiene arraigado el binomio empresa-deporte y no ofrece un nivel de gestión profesional**, que sí hay en Gran Bretaña y en los EE.UU. En el mercado nacional se ha dado mucho el **patrocinio de terceros**, convirtiendo el **mercado** en muy **poco transparente y de desconfianza**. **Con la crisis económica se han incrementado** tanto los **patrocinios de utilidad pública**, como ha habido un **aumento de la participación de las instituciones públicas** como patrocinadoras. También cambia la gestión de ser un patrocinado único a ser cíclico, promoviendo una gestión Premium que satisfaga las expectativas latentes de los patrocinadores en el segundo caso. La principal diferencia de gestión en España cuando hay una o hay varias marcas, es el **aumento de problemas y el grado de dificultad de la gestión**, que para evitarlo, el gestor tendrá que preparar una **propuesta general** según los distintos sectores a involucrar, tratando que sean **empresas complementarias**. **El gestor adaptará cada propuesta a cada anunciante según sus necesidades y los asesorará sobre qué activación a realizar**. No es habitual la activación por falta de conocimiento y porque las marcas no escuchan los consejos de los gestores. Las marcas tendrían que definir sus objetivos y saber cuáles son los de los otros patrocinadores para ver las coincidencias y si podían aprovecharse de colaborar. Pero **la gestión la realizan las marcas a nivel individual, tanto en la fijación de los objetivos, como en el proceso de decisión y de selección del patrocinio, como en la ejecución y en la evaluación**. **Los patrocinadores no consideran el patrocinio como una herramienta de colaboración**, que presenta un riesgo cuando hay más marcas en el mismo patrocinado que ellos y por distintas circunstancias lo comparten. Saben que **la presencia de otras firmas va a influir en los resultados, pero dependerá de cada compañía, su estrategia, sus objetivos y las acciones de comunicación desarrolladas** para que los efectos sean más o menos positivos. Por lo que respecta a las **características de las marcas** para que propicien las relaciones son: a) **mercado común**; b) **objetivos iguales**; c) **complementariedad**; d) **relación previa**, lo que podrá desencadenar en la creación de relaciones entre los patrocinadores gracias a **espacios comunes que propiciarán el encuentro**. Para finalizar, desde

el punto de vista profesional del entrevistado, las relaciones son muy beneficiosas en el patrocinio, pero el **mercado español no está lo suficiente maduro para instaurar este nivel superior de gestión.**

22.5. Generalización

El entrevistado, Gestor de patrocinio de Agencia Nacional de Patrocinios, aprecia gran diferencia de gestión del patrocinio deportivo en España con respecto a otros países por no tener arraigado el binomio empresa-deporte y no ofrecer un nivel de gestión profesional. En el mercado nacional se ha dado mucho el patrocinio de terceros, convirtiendo el mercado del patrocinio en muy poco transparente y de desconfianza. Con la crisis económica se han incrementado los patrocinios de utilidad pública y hay más participación de las instituciones públicas como patrocinadoras. Indica que cambia la gestión según el periodo de duración del patrocinado. La principal diferencia de gestión en España cuando hay varias marcas: aumento de problemas; grado de dificultad de la gestión (propuesta general para empresas complementarias que se adaptará según sus necesidades) No es habitual la activación por falta de conocimiento. Las marcas realizan la gestión a nivel individual, tanto en la fijación de los objetivos, como en el proceso de decisión y de selección del patrocinio, como en la ejecución y en la evaluación. Los patrocinadores no consideran el patrocinio como una herramienta de colaboración, que presenta un riesgo cuando hay más marcas. Saben que la presencia de otras firmas va a influir en los resultados, pero dependerá de cada compañía, su estrategia, sus objetivos y las acciones de comunicación desarrolladas para que los efectos sean más o menos positivos. Por lo que respecta a las características de las marcas para que propicien las relaciones son: a) mercado común; b) objetivos iguales; c) complementariedad; d) relación previa, lo que podrá desencadenar en la creación de relaciones entre los patrocinadores gracias a espacios comunes que propiciarán el encuentro. Desde el punto de vista profesional del entrevistado las relaciones son muy beneficiosas en el patrocinio, pero el mercado español no está lo suficiente maduro para instaurar este nivel superior de gestión.

Tabla 71: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 22.

<p>1. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias con respecto a otros países (G.B. y los EE.UU.): - España poco profesionalizado en patrocinadores y en patrocinados. - Patrocinio de terceros: mercado poco transparente y de desconfianza. - Patrocinios de utilidad pública y participación administración pública como patrocinadora. - Duración de patrocinio: 	<ul style="list-style-type: none"> - EE.UU. y G.B. binomio empresa-deporte consolidado. - Profesionalización gestión a todos los niveles. - Único: menos preocupación por la gestión. - Cíclico: gestión Premium, satisfacción expectativas latentes. 	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>Varias marcas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dificultad y de los problemas. - Preparar propuesta general según los sectores a involucrar. - Búsqueda de empresas que sean complementarias. - Adaptación de la propuesta a cada marca según sus necesidades. - Asesoramiento a cada marca de la activación según el objetivo a conseguir. - Anunciantes independientes que no se dejan asesorar por el gestor. - Desconocimiento por parte de las marcas de los fines que persiguen los otros patrocinadores. - Gestión del patrocinio de cada marca a nivel individual. - Marcas deciden patrocinar, fijar sus objetivos, ejecutar y evaluar el patrocinio sin considerar al resto de patrocinadores. 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Según situaciones habrán o no agencias de comunicación que ejecuten el patrocinio. - Resultados del patrocinio con varias marcas dependerá de: 	<ul style="list-style-type: none"> a) la estrategia. b) los objetivos. c) las acciones desarrolladas por cada marca.
<p>3. Existencia de relaciones en patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La colaboración entre las marcas debería ser inherente al patrocinio. - Creación de espacios que propicien el encuentro por parte del gestor. - Marcas patrocinadoras, características: - Valoración profesional: 	<ul style="list-style-type: none"> a) Mercado común (mismo público). b) Mismos objetivos. c) Complementariedad. d) Existencia de relación previa. - Muy beneficiosas. - Mercado español no maduro para instaurar este nivel superior de gestión. 	



Gráfico 70: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 22.

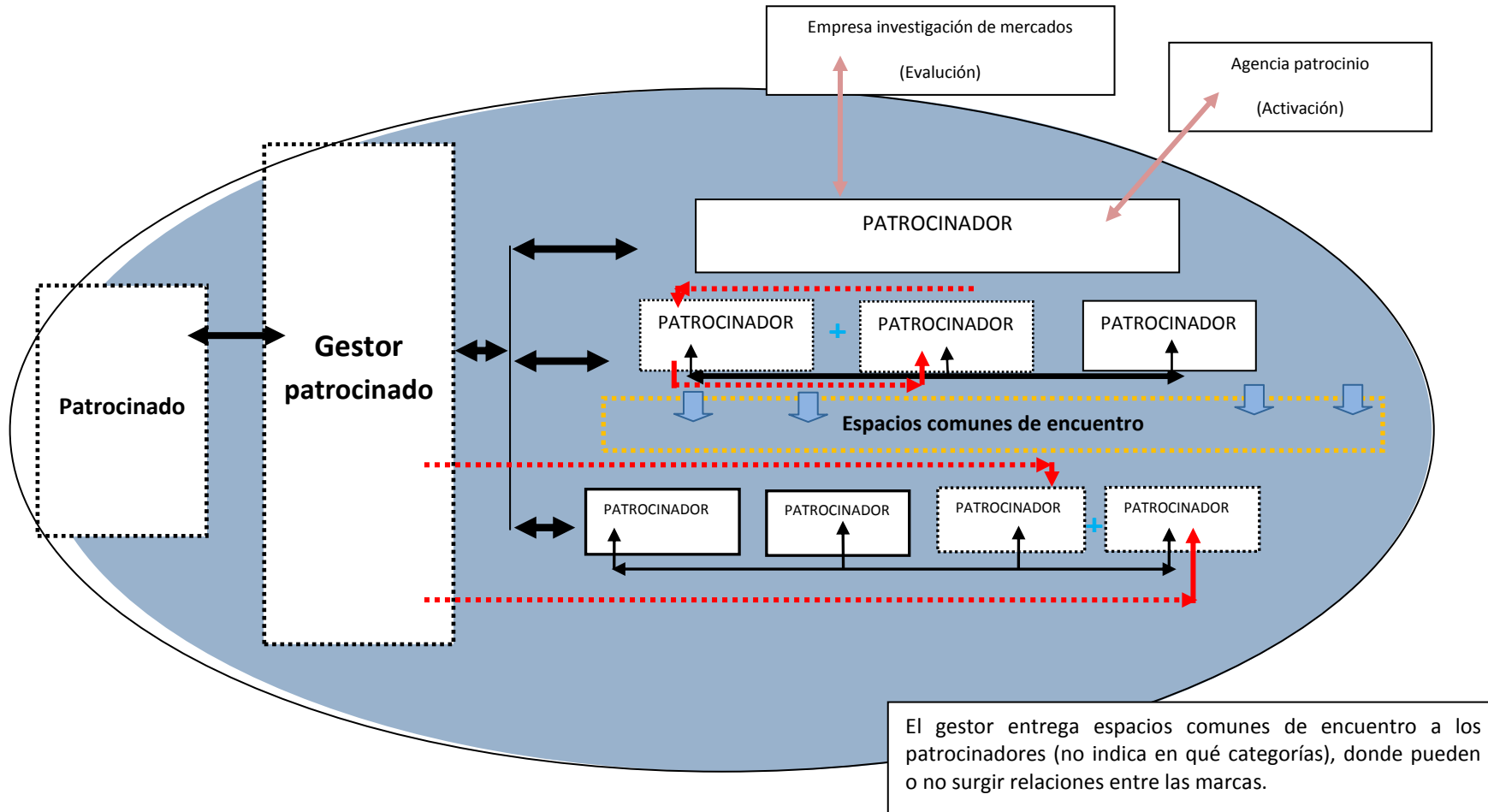
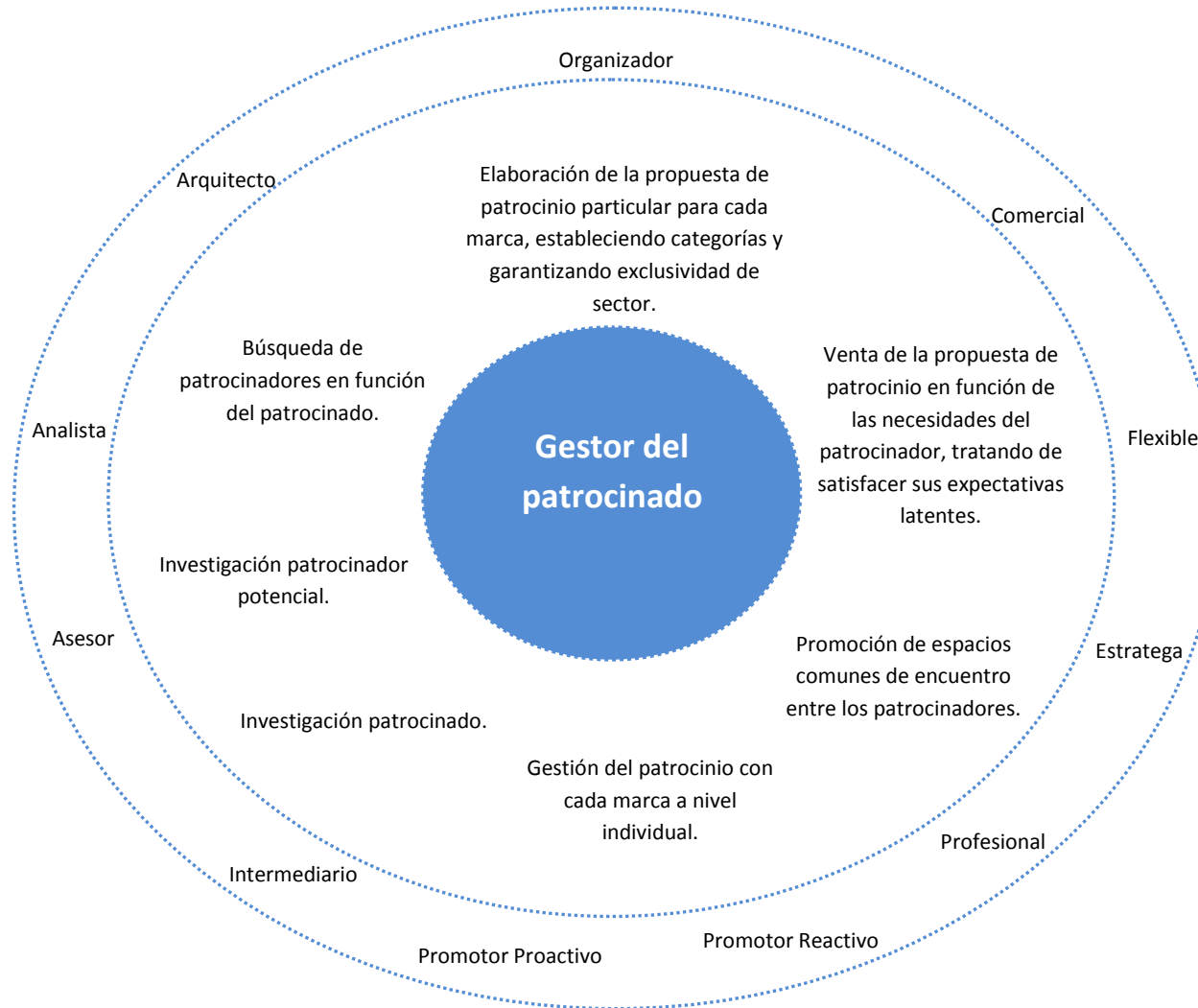


Gráfico 71: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 22.



Entrevistado 23: Jefe de patrocinios de Agencia con exclusividad nacional de venta de Patrocinios deportivos y otros soportes.

23.1. Por bloques.

23.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Situación compleja: convivencia gestión profesional a nivel profesional versus menos profesional a niveles inferiores (no concreta).
- Participación constante por parte de marcas en el patrocinio versus participación puntual y ocasional por parte de otras.
- Empresas que planifican su intención de patrocinar versus compañías que patrocinan sin plan alguno.

23.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Dependerá del acontecimiento deportivo y del tipo de deporte.
- Los acontecimientos pueden ser patrocinados por una sola marca que busque asociarse a un deporte concreto en un momento puntual.
- Hay acontecimientos que por su magnitud requieren el patrocinio de varias empresas (por presupuesto). Resultan atractivos para muchas empresas.
- Las características que tienen que tener las marcas para patrocinar un mismo evento son: asociarse y vincularse al evento o deporte, y aprovechar el evento para conseguir las 3 herramientas básicas de cualquier patrocinio: publicidad, RR.PP. y promoción.

23.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- El gestor tiene que promover entre las empresas patrocinadoras acciones conjuntas.
- Las acciones conjuntas entre los patrocinadores es beneficioso para los patrocinadores y para los patrocinados.
- Los resultados serán muy positivos cuando se han desarrollado las relaciones entre los patrocinadores, ya que permitirán la fidelización de los patrocinadores hacia el patrocinio y al patrocinado implicado.
- Los factores que propiciarán las relaciones en patrocinio son varios: el beneficio (ventas, imagen, asociación, etc.), comunicación publicitaria en televisión, prensa... más atractiva para los patrocinadores implicados, confianza mutua entre las marcas

implicadas y dedicación y colaboración mutua entre las dos empresas que se relacionan. Si fallan alguna de estas variables, la acción de patrocinio no será rentable para las empresas.

- Las relaciones entre patrocinadores como una alianza de marca es beneficiosa siempre y cuando: a) las marcas implicadas lo conciben del mismo modo; b) las marcas no tratan de aprovecharse unas de otras.
- Hay marcas (multinacionales) que no les gusta vincularse con otras empresas para realizar acciones conjuntas. Si lo hacen, suele ser por imposición de la central.
- Enfocar las relaciones entre patrocinadores como beneficiosas para las dos empresas implicadas.
- Las empresas relacionadas pueden tener objetivos distintos de la unión, pero lo importante es que ambas saquen provecho de ello.

23.2. Construcción

El entrevistado, Jefe de patrocinios de Agencia con exclusividad nacional de venta de Patrocinios deportivos y otros soportes, manifiesta que en España hay una situación compleja con respecto a la gestión porque se desarrolla tanto a nivel profesional, como todo lo contrario. Hay empresas que planifican coherentemente su intervención en patrocinio, mientras que hay otras que carecen de todo criterio. Muchas de ellas al no conseguir beneficios del patrocinio abandonan pronto, participando de manera puntual. Piensa que sí hay diferencias en el tipo de gestión a desarrollar cuando hay varias marcas, influenciadas según el acontecimiento deportivo patrocinado y el tipo de deporte apoyado. Explica que se dan acontecimientos que pueden ser patrocinados por una única marca porque el presupuesto es factible para ser cubierto por ésta. En ese caso, se suele tratar de marcas que quieren vincularse a un deporte concreto en un momento puntual. En cambio, hay otros acontecimientos que por su magnitud requieren la participación de varias marcas que tienen que compartir costes, además, son de gran atractivo (se refiere a los acontecimientos) para numerosas compañías que se sienten atraídas por ellos. En cuanto a las características que considera que deben tener las marcas para ser patrocinadoras en un mismo evento o actividad, indica dos: a) asociarse y vincularse al evento o deporte; b) aprovechar el evento para conseguir las 3 herramientas básicas de cualquier patrocinio: publicidad, RR.PP. y promoción. El entrevistado es partidario de que existan relaciones entre los patrocinadores. De hecho, como gestor suele promoverlas entre los patrocinadores a través del desarrollo de acciones conjuntas (no concreta). Lo valora como muy beneficioso

tanto para los patrocinadores como para el patrocinado. Explica que en los casos que se ha realizado, los resultados han sido muy positivos y han permitido fidelizar a los patrocinadores, generando un alto nivel de satisfacción hacia el patrocinio y el patrocinado, ya que se percibe éste como muy implicado. Considera que estas relaciones son más proclives de desarrollarse si el patrocinio aporta algún tipo de beneficio para los dos patrocinadores (no indica cuál). Cada marca busca obtener un fin que puede ser desde ventas, valores de imagen, etc. Si la comunicación publicitaria conjunta es más atractiva para los patrocinadores implicados, por ejemplo el *spot* en televisión o el anuncio en gráfica, en prensa... también se dará. Además, los patrocinadores necesitarán contar con la confianza, la dedicación y la colaboración mutua entre las marcas participantes. El entrevistado advierte que si fallan algunos de estos factores, la aportación del patrocinio no será rentable para las empresas.

23.3. Integración

El entrevistado, Jefe de patrocinios de Agencia con exclusividad nacional de venta de Patrocinios deportivos y otros soportes, manifiesta que en España se da una situación compleja con respecto a la gestión del patrocinio porque se realiza tanto a nivel profesional como muy amateur. Se percibe como hay empresas que planifican coherentemente su participación en patrocinio, mientras que otras carecen de cualquier criterio lógico, por lo que no valoran el patrocinio y abandonan. Piensa que sí hay diferencias en el tipo de gestión, la cual estará condicionada por el acontecimiento y el tipo de deporte a patrocinar. Aclara que hay acontecimientos asumibles por una única marca que busca asociarse los valores de ese evento y, suele ser una colaboración puntual. Mientras que otros, muy atractivos para muchas marcas, tienen que ser asumidos por varias compañías, especialmente por su coste de patrocinio. Estas empresas que van a estar presentes en ese acontecimiento buscan asociarse y vincularse al evento o deporte patrocinado y quieren aprovechar el evento para conseguir: publicidad, RR.PP. y promoción. Defiende que deben haber relaciones entre los patrocinadores al ser beneficiosas para los implicados (patrocinadores y patrocinado). De hecho, como gestor suele promoverlas a través del desarrollo de acciones conjuntas. Los resultados de estas experiencias han sido valorados positivamente por los patrocinadores, que han obtenido un alto nivel de satisfacción. Aclara que es más fácil que se den estas relaciones cuando hay una ventaja evidente para los dos patrocinadores (ventas, imagen...) Si la comunicación publicitaria que puede darse del trabajo conjunto es atractiva, también se crearán

vínculos, así como si los patrocinadores cuentan con la confianza, la dedicación y la colaboración mutua. Advierte que si fallan algunos de estos factores, la aportación del patrocinio no será rentable para las empresas.

23.4. Supresión

El entrevistado, Jefe de patrocinios de Agencia con exclusividad nacional de venta de Patrocinios deportivos y otros soportes, manifiesta que la gestión del patrocinio en España se caracteriza por ser tanto una **gestión muy profesional**, como **muy amateur**. Hay **empresas** que tienen una **planificación** que les permite **obtener beneficios versus compañías que carecen de criterios** a la hora de patrocinar, de ahí que sus resultados sean inexistentes. Sí considera la existencia de **diferencias en la gestión** en el patrocinio cuando hay varias marcas. Según el entrevistado variará **según el acontecimiento y el deporte patrocinado**. Se pueden dar dos casos: a) acontecimiento soportado por una única marca porque el presupuesto es asumible, su objetivo es la asociación de valores de imagen y su participación es puntual; b) acontecimiento patrocinado por varias marcas que comparten los costes del patrocinio, de interés para muchas empresas, con objetivos de asociación de imagen a nivel internacional, además de querer conseguir publicidad, relaciones públicas y promoción. El entrevistado es partidario de que se den las **relaciones entre patrocinadores** porque **beneficia tanto a patrocinadores como a patrocinados**. Suele **proponer acciones conjuntas de patrocinio** que aportan resultados positivos a los patrocinadores, los cuales, gracias al nivel de satisfacción, se convierten en patrocinadores fieles. Para que se den estas relaciones, el entrevistado piensa que se tienen que dar estos **3 factores y no fallar ninguno para garantizar la rentabilidad del patrocinio**: 1) **beneficio para los patrocinadores implicados**; 2) **comunicación publicitaria más atractiva con la conjunción** y 3) **confianza, dedicación y colaboración mutua**.

23.5. Generalización

El entrevistado, Jefe de patrocinios de Agencia con exclusividad nacional de venta de Patrocinios deportivos y otros soportes, manifiesta que en España se da tanto una gestión muy profesionalizada como amateur. Hay empresas que planifican estratégicamente el patrocinio, mientras que otras no tienen criterio al respecto, por lo que sus resultados son inexistentes. Está de acuerdo en la diferencia de gestión cuando hay varias marcas, condicionada –según él– por el tipo de acontecimiento y el deporte a patrocinar. Las marcas presentes en un mismo patrocinio buscan todas

ellas asociarse y vincularse al evento o deporte patrocinado, así como conseguir publicidad, relaciones públicas y promoción. Desde su experiencia considera muy beneficioso el establecimiento de relaciones entre los patrocinadores porque les beneficia tanto a ellos como al patrocinado (no concreta). En estos casos, el gestor propone acciones conjuntas de patrocinio que aportan resultados positivos para los patrocinadores que se sienten satisfechos, y por tanto, gestor y patrocinado consiguen fidelizarlos. Para que se den estos vínculos son necesarios 3 factores que aportarán rentabilidad al patrocinio: 1) beneficio; 2) comunicación publicitaria más atractiva; 3) confianza, dedicación y colaboración mutua.

Tabla 72: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 23.

<p>1. Estado de la gestión de Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión muy profesional versus gestión amateur. - Empresas planificación estratégica versus sin criterio. - Resultados patrocinio rentables versus patrocinio sin resultados. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dependerá del acontecimiento y del deporte a patrocinar. 1 sola marca: Varias marcas: 	<ul style="list-style-type: none"> a) Objetivos asociación de valores. b) Colaboración puntual. 1) Compartir costes. 2) De interés para muchas marcas. 3) Objetivo: imagen internacional. 	
<p>3. Existencia de relaciones en patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necesaria la existencia de relaciones entre patrocinadores: - Relación por medio de acción conjuntas de patrocinio. - Marcas patrocinadoras, características: - Factores condicionantes de relaciones entre patrocinadores: 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiosas para patrocinadores y para patrocinados. a) Asociarse y vincularse al patrocinado. b) Conseguir publicidad, RR.PP. y promoción. - Carencia de alguno de estos factores= no rentabilidad para los patrocinadores: 1) Beneficio para las dos partes implicadas. 2) Comunicación publicitaria más atractiva con la conjunción. 3) Confianza, dedicación y colaboración mutua. 	

3.6. Una investigación aplicada al marco nacional de patrocinio múltiple en el ámbito deportivo y su gestión

	- Valoración profesional:	- Resultados positivos - Patrocinadores satisfechos y fidelizados.	
--	---------------------------	---	--



Gráfico 72: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 23.

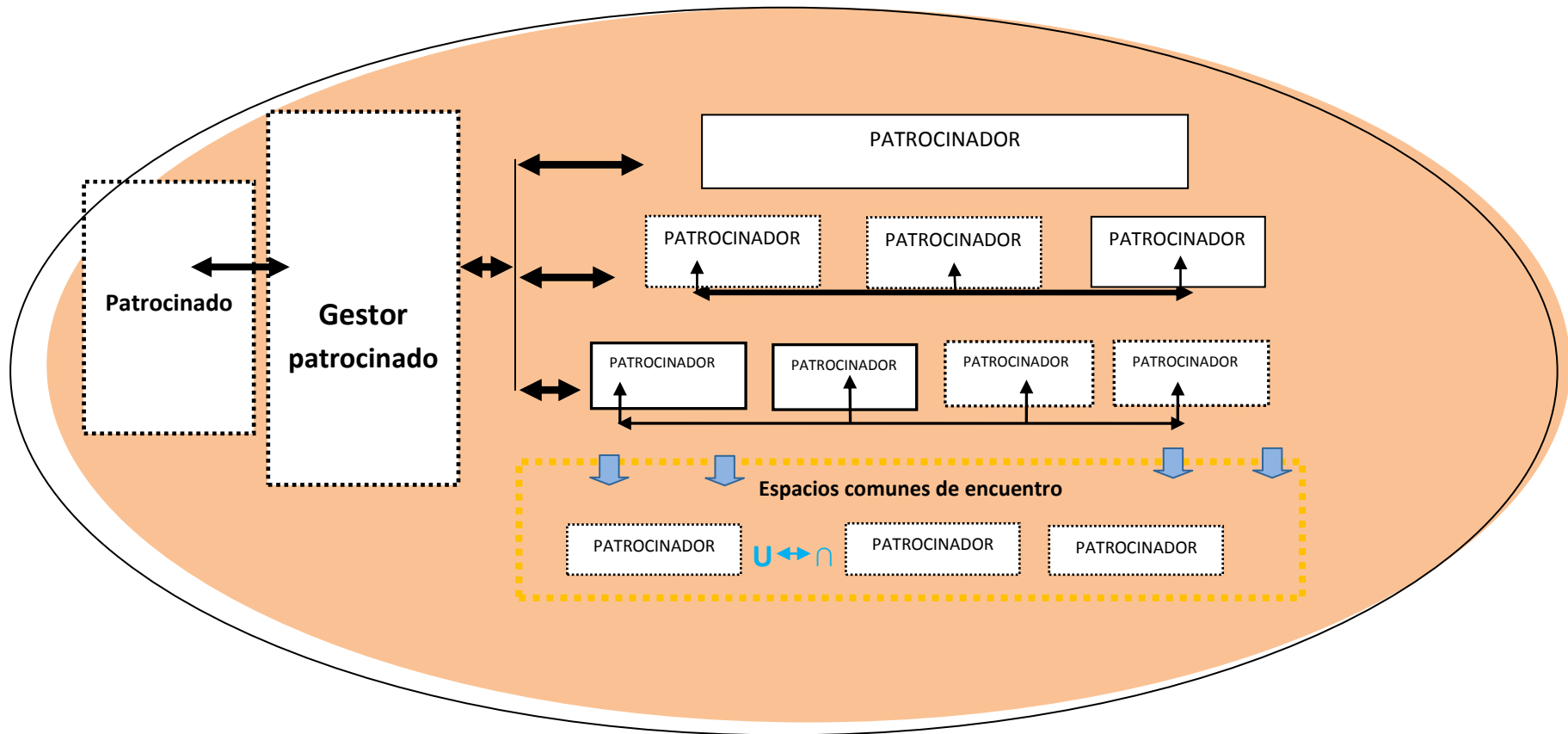


Gráfico 73: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 23.



Entrevistado 24: Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos.

24.1. Por bloques.

24.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Mediatizado por la administración pública: presiones políticas.
- Crisis económica: mayor participación del gobierno, lo que limita al gestor.
- Marcas con gestión profesional, bien por disponer de una estructura, bien porque cuentan con el asesoramiento de profesionales experimentados.
- Los gestores de patrocinio deportivo que han sido deportistas tienen una sensibilidad especial hacia el deporte, pero apela a la objetividad y a la profesionalización.

24.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- “Es mayor” [sic] (no concreta).
- Estructura por categorías y necesidad de distribuir los recursos.
- Siempre hay que garantizar la exclusividad de sector.
- Cuando hay varias marcas en una competición se debe considerar qué marcas son patrocinadoras de niveles inferiores, como de un evento, para garantizar su exclusividad en el sector.
- Siempre el gestor se tiene que responsabilizar de que surjan sinergias entre ellas.
- La cantidad de marcas a las que presentarles el patrocinio estará condicionada por las necesidades del patrocinado para llevar a cabo su actividad, de la posibilidad de vender otros recursos publicitarios por parte del gestor de patrocinio y por diversificar riesgos.
- Las marcas a elegir deben ser marcas de primer orden en cuanto a su ámbito de alcance, a la imagen que proyectan, al posicionamiento que tienen y a la notoriedad que tienen en el mercado que debe coincidir con el patrocinado.
- Los patrocinadores suelen ser anunciantes que comercializan productos o servicios que están relacionados con la actividad a patrocinar.
- Un patrocinado, por ejemplo: una competición, suele tener multitud de soportes que se adaptan a las necesidades de patrocinadores diversos.
- Los valores que se desprenden de los anunciantes patrocinadores tendrían que coincidir con los del patrocinado, al igual que el público objetivo.

- Marcas con una imagen potente pueden incluso enriquecer [a la imagen de] la competición.
- A veces, el gestor recurre a las marcas de ediciones anteriores para que repitan el patrocinio. “Pero lo importante es que dispongan de capital suficiente para adquirir el patrocinio” [sic].
- No siempre las marcas patrocinadoras cuando fijan los objetivos tienen en cuenta la presencia de las otras marcas participantes en el evento, o no controlan cuáles son los fines de éstas. Tiene que ser el gestor el que se encargue de tener esta información y compartirla con aquellas empresas patrocinadoras interesadas en saberlo para tomar decisiones.
- Los objetivos habituales de patrocinio son de producto (dar a conocer un nuevo producto, incrementar su conocimiento, reforzar la percepción del mercado objetivo, crear un posicionamiento, incrementar las ventas y/o frenar la entrada de la competencia en ese patrocinio), de relaciones (mejorar el negocio y las relaciones empresariales, mejorar la motivación e integración de los empleados y promover las relaciones con la comunidad) y corporativos (generar o incrementar el conocimiento de la empresa, ganar atención en los medios, mejorar, fortalecer o cambiar la imagen de la empresa, etc.).
- Estos objetivos los podrán alcanzar mediante los soportes convencionales de patrocinio que ofrece el patrocinado, por la publicidad convencional que sirve como refuerzo de la comunicación, por las acciones de relaciones públicas -como la entrega de entradas y la organización de *hospitality*- y todas aquellas acciones de promoción o *below the line* que encajen con el patrocinador.
- El gestor presentará una propuesta de patrocinio en la primera toma de contacto con cada marca que contemplará la presencia de otras marcas y las contraprestaciones que se van a entregar, además de a la que se lo presenta. Pero en cambio no reflejarán los objetivos y las acciones que cada marca va a desarrollar para ese patrocinio porque la estrategia que cada marca adopte es información privada.
- Al coincidir varias marcas en un mismo patrocinio puede que concuerden entre ellas con respecto a los objetivos del patrocinio. Es entonces cuando el gestor debe asesorarlas para que realicen acciones complementarias al patrocinio distintas para evitar solapamientos. Así como llevar a cabo acciones iguales para conseguir objetivos diferentes.

- Insiste en que el gestor tiene que ofrecer acciones dentro de las principales estrategias del evento que se adecuen a las necesidades de todos los patrocinadores.
- Las marcas deciden si patrocinan o no sin que varíe por el hecho de haber una o más marcas, pues normalmente se deciden si los valores del patrocinado o de la modalidad deportiva coinciden con los suyos, si comparten el mismo público, por la imagen que se desprende del patrocinado, por la categoría ofrecida y la exclusividad de sector, etc.
- En cambio, el entrevistado manifiesta que las empresas no se deciden por patrocinar porque haya marcas complementarias, ya que las que usan esta técnica no tienen como objetivo interactuar con otras marcas.
- Hay algunas empresas que tienen una gran disposición hacia el patrocinio y no esperan a la recepción de propuestas, si no que son ellas las que toman la iniciativa de contactar con un gestor o directamente con el patrocinado.
- A medida que el gestor va teniendo el ok de las marcas patrocinadoras, tiene que informar al resto de ello. Las marcas tienen la responsabilidad de saberlo para tomar la decisión de patrocinar con toda la información posible.
- El contrato tiene que hacerse para cada marca con una vigencia de 3 años. Debe ser inherente a él la condición de transparencia, para que todos los patrocinadores sepan qué derechos y obligaciones tienen todas las marcas.
- Si la empresa ya cuenta con una agencia de comunicación, le pasará la información del patrocinio para que le ayude en la explotación, especialmente cuando hay varias marcas involucradas en el mismo patrocinio.
- En cambio, el patrocinado no contrata los servicios de una agencia para la explotación porque dispone de una estructura propia para ello.
- Esa explotación la suelen hacer las empresas por su cuenta, invirtiendo más de 50% del valor del contrato. Y el gestor no podrá inmiscuirse porque es algo que sólo dependerá de la marca y de sus objetivos.
- La evaluación del patrocinio de cada marca se hace a nivel individual por el precio que tienen las investigaciones que incluyen otras marcas en la investigación.
- El patrocinador suele contratar el servicio de investigación a una agencia especializada o a una empresa de investigación de mercados que le hará 2 oleadas por temporada, aunque éstas dependerán de los objetivos que quiera conseguir la marca.
- Las técnicas de investigación que se suelen emplear en estas investigaciones son: la repercusión de la marca en los medios, la percepción de la fuerza de ventas,

la medición de público asistente, la cantidad de audiencias de los medios, la imagen de marca percibida, el posicionamiento y/o el conocimiento de marca, además de la medición de lo intangible y del retorno.

- La existencia de varias marcas en un mismo patrocinio, afectará sobre su notoriedad y nivel de recuerdo.

24.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Las características que tienen que tener las marcas presentes en un mismo evento como patrocinadores tendrán que ser: firmas que no perjudiquen la imagen del patrocinado, firmas que no dañen la imagen del resto de patrocinadoras (correctas en cuanto a imagen y los productos que ofrecen, de las que se desprendiesen valores positivos y tuvieran una imagen y un posicionamiento acordes).

- La existencia de relaciones en patrocinio las asocia a:

- Patrocinador y patrocinado: “como un matrimonio” [sic] a través del cual puedan encajar los objetivos de las empresas, y todo ello se logra mediante una buena comunicación entre ellos. La cataloga de una relación “profesional” [sic] para cumplir con los objetivos marcados, así como poder explorar nuevas oportunidades que puedan surgir en el transcurso del evento.

- Patrocinador y patrocinador: “relación de colaboración” [sic].

- Gestor de un nivel con gestor de otros niveles: para evitar que los patrocinadores de niveles ajenos desarrollen acciones de comunicación que canibalicen a los patrocinadores del nivel que gestiona.

- Los factores imprescindibles para que se den estas relaciones:

- Entre patrocinador y patrocinado: buena comunicación entre ellos siempre, asesorando al patrocinador que use bien el paquete de patrocinio para que los resultados esperados se den. En la medida de lo posible, que el patrocinado tenga éxito porque de ello obtendrá ventaja el patrocinador. El patrocinado tendrá que ser lo más flexible posible con el patrocinador, pero nunca perdiendo su autonomía y control sobre el patrocinio.

- Entre los patrocinadores: que tengan aspectos comunes a nivel de imagen y de objetivos, para que sea más fácil trabajar en el mismo patrocinio.

- Para cualquier tipo de relación en patrocinio: un buen gestor, que ayude a ambas partes a la consecución de sus fines de modo más profesional.

- Considera que el patrocinador y el gestor tendrían que plantear patrocinios conjuntos o actividades complementarias de patrocinio para compartir desde un *spot*

a cualquier actividad que se les ocurra, como eventos de relaciones públicas para un *target group* concreto, aunque la tendencia general en el patrocinio no es interactuar con otras empresas.

24.2. Construcción

El entrevistado, Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos, piensa que en la actualidad el patrocinio está demasiado mediatizado por la administración pública. Son muchos los eventos que dependen de la financiación pública. Detecta la existencia de presiones políticas tanto para que se hagan como para frenar proyectos. Además, con la crisis económica se ha acrecentado la participación de los distintos gobiernos, lo que ha limitado el trabajo del gestor, ya que cuando entran lo hacen como promotores.

Pero a su vez, se hacen gestiones muy profesionales por parte de marcas que tienen un recorrido y disponen de una estructura (con ayuda normalmente de profesionales experimentados). Se detiene a explicar que hay muchos deportistas profesionales que cuando terminan sus carreras se dedican a la gestión, y aunque conocen muy bien el funcionamiento del deporte, pueden presentar ciertas limitaciones en cuanto a comunicación y marketing. Por lo que insta a la cautela y a la profesionalidad. Por lo que respecta a las diferencias de gestión cuando hay varias marcas, el entrevistado señala que es mucho mayor (no detalla). En primer lugar lo que tiene que hacer el gestor es estructurar el patrocinio por categorías y ver cómo se van a distribuir los recursos entre cada categoría. Algo importante cuando hay varias marcas es garantizar la exclusividad de sector para que no entre la competencia. Además de tener en cuenta qué marcas son patrocinadoras de niveles inferiores, como de un evento, para garantizar esa exclusividad. Según el entrevistado, el gestor tendrá que decidir cuántas más introducir, cantidad que vendrá marcada por las necesidades que se tengan para que se dé el patrocinado y dependiendo también de si el gestor dispone o no de la posibilidad de comercializar otros soportes publicitarios adicionales. Por lo que respecta a qué marcas presentar el proyecto, el gestor tendrá que estudiar bien al patrocinado para encontrar firmas que encajen con él. Para ello, lo habitual es tener en cuenta el ámbito de alcance, la imagen que se proyecta, el posicionamiento, la notoriedad, los recursos necesarios para que se dé el patrocinado (es decir, se buscan marcas que vendan productos o servicios que se requieren para la celebración del evento), el público objetivo, los recursos publicitarios disponibles, marcas patrocinadoras de ediciones anteriores y con capital suficiente. El entrevistado señala que no siempre se sigue tanta lógica en

la venta del patrocinio. Por ejemplo: lo correcto es que las marcas decidan patrocinar sabiendo qué otras marcas están o van aceptando. Para ello, el gestor tiene que ir informándolas a medida que obtiene el ok. Pero estas marcas no fijan los objetivos teniendo en cuenta la presencia de las otras firmas, ni sabiendo qué fines persiguen. El gestor tiene que conocerlos y asesorar al respecto a aquella que se lo solicite. El entrevistado indica que las marcas suelen plantearse 3 tipos de objetivos en patrocinio: 1) relacionados con el producto (dar a conocer un nuevo producto, incrementar su conocimiento, reforzar la percepción del mercado, crear un posicionamiento, incrementar las ventas y/o frenar el paso a la competencia en ese patrocinio); b) de relaciones (mejorar el negocio y las relaciones empresariales, mejorar la motivación e integrar a los empleados y/o promover las relaciones con la comunidad); c) corporativos (generar o incrementar el conocimiento, captar la atención de los medios, mejorar, fortalecer o cambiar la imagen de la empresa, etc.). Dependerá de cada empresa, pero el entrevistado explica que estos objetivos los conseguirán los anunciantes a través del patrocinio y los soportes convencionales de éste, así como por la publicidad complementaria al patrocinio y las acciones de relaciones públicas (entradas, *hospitality*) y todas aquellas acciones de promoción o *below the line* que encajen con el patrocinador. Pero antes que nada, el gestor tiene que presentar la propuesta de patrocinio en una toma de contacto donde se publica qué otras categorías habrán, qué marcas las ocuparán (si ya han aceptado) y qué contraprestaciones se van a entregar. Lo que no debe aparecer en la propuesta son los objetivos y las acciones que van a desarrollar las marcas que ya han aceptado porque la estrategia de cada marca es privada. Vuelve a retomar la fase de la fijación de objetivos e indica que como hay varias marcas, puede que algunas de ellas coincidan en cuanto a objetivos. Si se produce las marcas tendrían que complementar el patrocinio con acciones distintas, aunque piensa que no es tan necesario porque “el gestor tiene que ofrecer acciones dentro de las principales estrategias del evento que se adecuen a las necesidades de todos los patrocinadores” [sic]. El entrevistado indica que las marcas deciden patrocinar sin que tenga que ver la presencia de otras marcas, ya que se deciden si los valores del patrocinado o de la modalidad deportiva coinciden con los suyos, si comparten el mismo público, por la imagen que se desprende del patrocinado, por la categoría ofrecida y la exclusividad de sector, entre otros motivos. Pero no es habitual que se decidan por patrocinar porque haya marcas complementarias, ya que las que usan esta técnica no tienen como objetivos interactuar con las marcas. El entrevistado observa que hay empresas muy activas en el patrocinio y toman la iniciativa de

buscar sus propios patrocinios o de contactar con los gestores. Sigue explicando que a medida que el gestor va teniendo el ok de las marcas patrocinadoras, tiene que informar al resto de ello. Las firmas tienen su parte de responsabilidad en esto, ya que tienen que saberlo para tomar la decisión de patrocinar con toda la información posible. Llegado el acuerdo, el contrato tiene que hacerse para cada marca con una vigencia de 3 años. Inherente a éste tiene que ir la condición de transparencia, para que todos los patrocinadores sepan qué derechos y qué obligaciones tienen todas las marcas. En la ejecución, si la empresa patrocinadora ya cuenta con una agencia de comunicación, lo normal es que le pase toda la información del patrocinio para que le ayude a explotarlo, especialmente cuando hay varias marcas en el mismo patrocinio. A la explotación le suelen dedicar más del 50% del valor del contrato. En esta parte el gestor no podrá entrometerse porque la cantidad a invertir y el que se van a realizar sólo dependerá de la marca y de sus objetivos. El patrocinado, en cambio, suele explotar el patrocinio por cuenta propia ya que dispone de la estructura necesaria para ello. En la fase de evaluación del patrocinio de cada marca se hace a nivel individual por el precio que suponen las investigaciones que incluyen a otras marcas para analizarlas. El patrocinador contrata este servicio a una agencia especializada o a una empresa de investigación de mercados que hace 2 oleadas por temporada, aunque dependerán del objetivo que quiera conseguir la marca. Así pues, las técnicas de investigación que se suelen contratar son: la repercusión en los medios, la percepción del personal de ventas, la medición de la audiencia de los medios, la imagen percibida, el posicionamiento y/o el conocimiento de marca, además de la medición de lo intangible y el retorno. El entrevistado ha comprobado que la existencia de varias marcas afectará sobre su notoriedad y el nivel de recuerdo (no indica si positiva o negativamente). El entrevistado habla de 3 tipos de relaciones en patrocinio: 1) relaciones entre el patrocinador y el patrocinado, que la califica como un vínculo de matrimonio para que puedan encajar los objetivos de las partes, y ello se logra mediante una buena comunicación entre ellos. Piensa que tiene que ser una relación profesional que permita cumplir con los objetivos marcados, así como poder explorar nuevas oportunidades que puedan surgir en el transcurso del evento; 2) entre las marcas patrocinadoras debe haber una relación de colaboración; 3) relación del gestor de un nivel de patrocinio (por ejemplo: de la competición) con el gestor de otro nivel (por ejemplo: del equipo), para evitar que se desarrollen acciones de comunicación que canibalicen a los patrocinadores del otro nivel. Las marcas patrocinadoras tienen que evitar causar daño al patrocinado, y entre ellas mismas. Pero además, deben ser poseedores de una serie de

características que explica a continuación. Tendrían que ser correctas en cuanto a imagen y/o productos que ofrecen, de las que se desprendiesen valores positivos y tuvieran una imagen y un posicionamiento acordes. Y los factores que según el entrevistado se tendrían que dar para que hubiesen relaciones entre patrocinador y patrocinado, principalmente son: existencia de buena comunicación entre las partes tanto antes, durante, como después del patrocinio; que el patrocinador haga un buen uso de todo el paquete de patrocinio para que obtenga los resultados esperados. Además, si el patrocinado obtiene éxito en su actividad, beneficiará también al patrocinador, por lo que si se da, mejorará las relaciones y la fidelidad del patrocinador. El patrocinado tendrá que ser flexible con el patrocinador pero sin perder la autonomía y el control del patrocinio. El entrevistado piensa que además de todo esto, es muy importante que el gestor actúe con profesionalidad para que ayude a ambas partes a conseguir sus fines. En cuanto al factor para que se dé el vínculo entre los patrocinadores es que tengan aspectos comunes las marcas en cuanto a imagen y a objetivos. Por último, el entrevistado valora que el patrocinador y el gestor tengan que plantear patrocinios conjuntos o actividades complementarias de patrocinio para compartir, desde un *spot* a cualquier otra acción de comunicación que se les ocurra. Aunque señala que la tendencia general en patrocinio no es interactuar con otras empresas.

24.3. Integración

El entrevistado, Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos, piensa que en la actualidad el patrocinio está demasiado mediatizado por la administración pública, en parte es debido a la crisis económica. Destaca el trabajo bien hecho por parte de marcas que tienen un recorrido y disponen de una estructura para el patrocinio. Alude a la participación de deportistas profesionales en la gestión de patrocinio e insta a su formación en marketing y comunicación. Por lo que respecta a las diferencias de gestión, el entrevistado afirma que cuando hay varias marcas es mucho mayor (no entra en detalles). El gestor tiene que estructurar el patrocinio en una propuesta que recoja las contraprestaciones, la exclusividad de sector y las marcas que sepa el gestor que van a patrocinar. Si no se tienen marcas confirmadas, a medida que vaya teniendo su ok tendrá que informar a las empresas que están dentro. El gestor deberá estudiar a cuántas marcas introducir, y para ello tiene en cuenta las necesidades para que se dé la actividad a patrocinar y si dispone o no de recursos publicitarios extra para poderlos comercializar. Por lo que respecta al tipo de marcas, el gestor tendrá en cuenta las características del patrocinado para

encontrar marcas que encajen con él. Algunos de los aspectos que lo podrán guiar son: el ámbito de alcance, la imagen, el posicionamiento y la notoriedad, los productos o servicios que comercializan útiles para la celebración del patrocinado, el público objetivo, los recursos publicitarios disponibles, las marcas patrocinadoras de ediciones anteriores y el capital disponible. Hay marcas muy activas en el patrocinio que toman la iniciativa y buscan qué patrocinar, contactando con el gestor, o directamente con el patrocinado. Presentada la propuesta, las marcas deciden patrocinar sin que tenga que ver la presencia de otras marcas, ya que se deciden si los valores del patrocinado o de la modalidad deportiva coinciden con los suyos, si comparten el mismo público, por la imagen que se desprende del patrocinado, por la categoría ofrecida y la exclusividad de sector, entre otros motivos. Recalca que no es habitual que se decidan a patrocinar porque haya marcas complementarias, ya que las que usan esta técnica no tienen como fin interactuar. Las que aceptan además deben conocer qué otras marcas van a patrocinar para estar en disposición de la mayor información posible para tomar la decisión y fijar los objetivos tratando de observar a las otras firmas para averiguar qué quieren lograr. La mayoría fija 3 tipos de objetivos: 1) De producto; 2) de relaciones; 3) corporativos. Indica que como hay varias marcas, puede que coincida alguna de ellas con los objetivos. Si es así, “el gestor tiene que ofrecer acciones dentro de las principales estrategias del evento que se adecuen a las necesidades de todos los patrocinadores” [sic]. Llegado el acuerdo, se elaborará un contrato de 3 años para cada marca, lo más transparente posible para que todas las marcas sepan qué derechos y qué obligaciones tienen todas las marcas. En la ejecución, si la empresa patrocinadora ya cuenta con una agencia de comunicación, lo normal es que le pase toda la información del patrocinio para que le ayude a explotarlo, especialmente cuando hay varias marcas. A esa explotación se le suele destinar más del 50% del valor del contrato. En esta fase, el gestor no podrá entrometerse, pues depende de cada marca y de sus objetivos para que decida hacer una u otra cosa. El patrocinado en cambio, explota el patrocinio sólo porque dispone de estructura para ello. En la fase de evaluación, cada marca hará la suya propia con los servicios de una agencia especializada o de investigación de mercados que le realizarán 2 oleadas por temporada. No se incluyen otras marcas en el estudio para conocer su influencia porque encarece el precio de estudio, explica. Según el objetivo de patrocinio que persiga la marca, este tipo de empresa hace desde análisis de la repercusión en medios de la marca, tienen en cuenta la percepción del personal de ventas, miden la audiencia de los medios, analizan la imagen percibida, estudian el posicionamiento y/o el conocimiento que tenga la

marca, además de medir lo intangible y el retorno. El entrevistado ha constatado que la presencia de varias marcas afecta a la notoriedad y al recuerdo del patrocinio. En cuanto a la existencia de relaciones, el entrevistado establece 3 categorías: 1) relaciones entre los patrocinadores, que deben ser de colaboración; 2) relaciones entre el patrocinador y el patrocinado, que la asemeja a un matrimonio donde tienen que encajar los objetivos de las partes. Para eso necesitan tener una comunicación fluida entre ellos que permita que se cumplan los objetivos marcados, así como explotar nuevas oportunidades; 3) relación del gestor de un nivel de patrocinio (por ejemplo de la competición) con el gestor de otro nivel (por ejemplo del equipo) para evitar que se desarrollen acciones de comunicación que canibalicen a los patrocinadores de uno y de otro nivel. Y para que se establezcan estas relaciones, el entrevistado considera que se tienen que dar los siguientes factores: un gestor profesional que se encargue de que las partes obtengan lo que esperan. Para la relación entre patrocinador y patrocinado tiene que haber una buena comunicación entre las partes (antes, durante y después del patrocinio), buen uso del patrocinador del paquete de patrocinio, que el patrocinado obtenga éxito en su actividad, además de que el patrocinado sea flexible con el patrocinador, pero con ciertos límites. Para la relación entre los patrocinadores: imagen y objetivos comunes. Y por último, las características que se tienen que dar entre las marcas presentes en un mismo patrocinio son: que no se dañen entre ellas y tampoco al patrocinado, por lo que tendrán que ser correctas en cuanto a imagen y/o productos que ofrecen, con valores positivos y que tengan una imagen y un posicionamiento acordes. Finalmente, el entrevistado piensa que el patrocinador y el gestor tendrían que plantear patrocinios conjuntos o actividades complementarias de patrocinio para compartir, desde un *spot* a cualquier acción que se les ocurra e interés. Aunque señala que la tendencia general en patrocinio no es interactuar con otras marcas.

24.4. Supresión

El entrevistado, Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos, opina que la **gestión** del patrocinio en España está **mediatizada por la administración pública y un aumento de su participación debido a la crisis económica**. Hay **marcas** que están haciendo **muy buena gestión** (estructura propia más agencias profesionales). Alude a una mayor formación de algunos gestores antiguos deportistas profesionales. Las diferencias de gestión se aprecian principalmente en el hecho de que se tienen que **establecer categorías, repartir los recursos y garantizar exclusividad de sector**. La **cantidad de marcas** vendrá marcada **por las**

necesidades del patrocinado y la posibilidad de vender otros recursos publicitarios y el tipo (de marca) según como sea el patrocinado. Para ello, el gestor suele tener en cuenta el ámbito de alcance, la imagen, el posicionamiento, la notoriedad, los productos que comercializan las marcas, el público objetivo, los recursos publicitarios disponibles, los patrocinadores anteriores y el capital disponible. El gestor tiene la obligación de informar a todas las marcas de qué otros anunciantes van a estar presentes (secuencialmente) y presentarles a todas ellas una **propuesta lo más transparente posible, con las categorías, las contraprestaciones y aquellas marcas que ya hayan aceptado.** Las marcas **aceptarán** el proyecto **según el patrocinado** que sea (los objetivos que tenga, el público objetivo, la imagen que se desprende, la categoría ofrecida y la exclusividad de sector) y **sabiendo qué marcas van a patrocinar y con qué objetivos**, los cuales pueden ser compartidos, por lo que el gestor tendrá que **presentar acciones adaptadas a cada marca.** El **acuerdo es particular para cada firma y transparente** como condición (derechos y obligaciones de las marcas patrocinadoras). En la **ejecución**, cada **marca activará** el patrocinio (con más del 50% del valor del contrato), **aisladamente con su agencia de comunicación cotidiana.** También **evaluará el patrocinio aisladamente** por el coste que suponen las investigaciones que incluyen a otras marcas para conocer su influencia. Este servicio lo suele contratar a una **agencia especializada o de investigación de mercados** (2 oleadas por temporada). En cuanto a la existencia de **relaciones** fija 3 categorías: 1) **patrocinador-patrocinado:** matrimonio con comunicación fluida que tiene que cumplir los objetivos marcados y explotar nuevas oportunidades; 2) **entre patrocinadores:** colaboración (no detalla); 3) **entre gestor de un nivel con el de otro**, para evitar actividades que canibalicen a los patrocinadores. Y estas relaciones se darán siempre y cuando hayan los **factores** siguientes: **gestor profesional, buena comunicación entre patrocinador y patrocinado, uso correcto del paquete de patrocinio** por el patrocinador, **éxito del patrocinado** y **flexibilidad** de éste hacia el patrocinador. Y entre los patrocinadores deben haber **elementos comunes de imagen y de objetivos.** Por lo que respecta a las **características** de estas partes para estar presentes en un mismo patrocinio, principalmente, **no se tienen que dañar** (ni entre patrocinador y patrocinado, ni entre los patrocinadores). Por ello, tienen que ser **correctas en cuanto a imagen, posicionamiento y productos que ofrecen**, además de transmitir **valores positivos.**

24.5. Generalización

El entrevistado, Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos, opina que la gestión del patrocinio en España está mediatizada por la administración pública que tiene mayor protagonismo por la crisis económica. Hay empresas que desarrollan una buena gestión (con estructura propia más el apoyo de una agencia profesional). Importante la necesidad de formación en marketing y comunicación por parte de los gestores deportivos. Las diferencias de gestión al haber varias marcas se encuentran: el establecimiento de categorías y reparto en estas de distintos recursos, asegurando la exclusividad de sector. La cantidad de marcas vendrá marcada por las necesidades del patrocinado y la posibilidad de vender otros recursos publicitarios. El tipo de marcas estarán condicionadas por las características que tenga el patrocinado para que sean ambas partes coherentes. El gestor les presentará a estos anunciantes una propuesta transparente con las categorías, las contraprestaciones y con aquellas marcas que ya hayan aceptado patrocinar. Además, el gestor tendrá que informar a cada marca de la entrada de nuevos patrocinadores para que puedan tomar la decisión de involucrarse con la mayor información posible. Los potenciales patrocinadores aceptarán la propuesta siempre y cuando el patrocinado satisfaga sus objetivos (corporativos, de producto y/o de relaciones). El acuerdo es particular para cada marca, pero debe imperar la claridad para que todas las firmas sepan los derechos y las obligaciones del patrocinio. En la fase de ejecución, cada marca activará el patrocinio aisladamente junto a su agencia de comunicación. Evaluará sus resultados contratando los servicios de una agencia o empresas de investigación de mercados que no incluirá a las otras marcas en el estudio por su alto coste. En cuanto a la existencia de relaciones, el entrevistado establece esta tipología: 1) entre patrocinadores; 2) entre patrocinador y patrocinado; 3) entre gestores de distintos niveles. Y para que existan relaciones deben darse los siguientes factores: comunicación entre patrocinador y patrocinado, uso correcto del paquete de patrocinio por parte de patrocinador, éxito del patrocinado y flexibilidad en el patrocinio pero con límites. Además, tienen que haber elementos comunes de imagen y de objetivos para que los patrocinadores colaboren. La participación de un gestor profesional también ayudará a su consecución. Y por último, las características que tienen que tener las marcas para estar en un mismo patrocinio es que no se dañen entre ellas ni al patrocinado, por lo que tendrán que ser correctas en cuanto a imagen, posicionamiento y productos ofrecidos, además de transmitir valores positivos.

Tabla 73: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 24.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mediatizado por la administración pública. - Crisis económica: más participación del Gobierno. - Marcas con buena gestión. - Agencias profesionales. - Necesidad que deportistas gestores de patrocinio tengan formación en esta técnica. 		
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>Varias marcas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mucho más. - Categorías, reparto recursos, exclusividad de sector. - Presentación propuesta de patrocinio con las categorías, las contraprestaciones y las marcas. - Información constante del gestor a las marcas sobre la evolución del proyecto. - Cantidad de marcas según: - Tipos de marcas a seleccionar acordes al patrocinado: - Aceptación propuesta y toma de decisión según: 	<ul style="list-style-type: none"> a) Necesidades del patrocinado. b) Posibilidad de venta de otros recursos publicitarios. 1) Ámbito de alcance. 2) Imagen. 3) Posicionamiento. 4) Notoriedad. 5) Productos o servicios que comercializa. 6) Público objetivo. 7) Recursos publicitarios disponibles. 8) Patrocinios anteriores. 9) Capital disponible. i) Marcas presentes. ii) Objetivos marcas presentes iii) Tipo de patrocinado: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos. - Público objetivo.

		<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos de tipo corporativo, de relaciones y/o de producto. - Marcas con objetivos iguales: gestor debe presentar acciones adaptadas a cada marca. - Acuerdo particular para cada marca. - Ejecución: con el apoyo de la agencia de comunicación del anunciante. - Activación: aislada, con el 50% del valor de contrato. - Evaluación: aislada, 2 oleadas, con el apoyo de una agencia especializada o una empresa de investigación de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen que se desprende. - Categoría ofrecida. - Exclusividad de sector.
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocinador y patrocinado: - Entre patrocinadores: - Entre gestores de distintos niveles - Factores propiciadores de las relaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocindor-patrocinado: - Entre patrocinadores: - Marcas patrocinadoras, características: 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrimonio. - Comunicación fluida. - Cumplir los objetivos marcados y explotar nuevas oportunidades. - Colaboración. - Evitar la canibalización. a) Buena comunicación. b) Uso del paquete de patrocinio por el patrocinador. c) Éxito para el patrocinado. d) Flexibilidad para el patrocinador. - Elementos comunes de imagen y de objetivos. 1) Productos que ofrecen valores positivos. 	

		2) Imagen y posicionamiento. 3) No dañen la imagen del patrocinado. 4) No dañen la imagen de los patrocinadores.	
--	--	--	--



Gráfico 74: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 24.

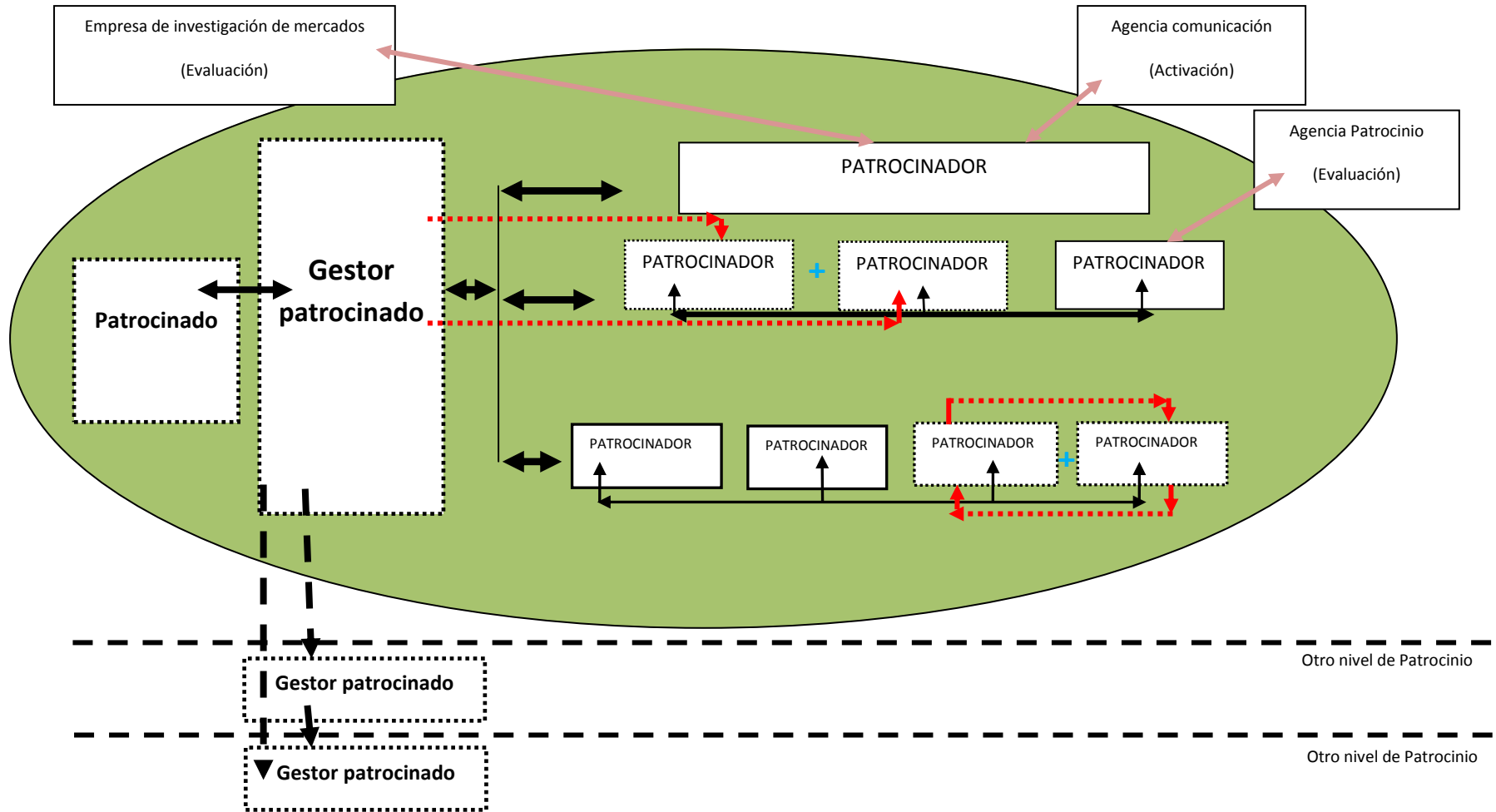


Gráfico 75: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 24.



Entrevistado 25: Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos.

25.1. Por bloques.

25.1.1. Estado de la gestión del patrocinio deportivo en España.

- Van surgiendo nuevos gestores poco a poco.
- En ciudades como Valencia se está aumentando el interés en este campo [el de la gestión del patrocinio] con charlas, cursos, ...
- Carencia de documentación que ilustre cómo realizar una buena gestión.

25.1.2. Diferencias de gestión de haber una sola marca a haber varias marcas.

- Las necesidades son diferentes y el objetivo de cada marca también.
- Las marcas tendrían que tener en cuenta “por ética” la presencia de las otras marcas patrocinadoras en el mismo evento, especialmente cuando fijan sus objetivos de patrocinio. Pero lo normal es que trabajen para conseguir sus fines, independientemente de las demás marcas.
- Los patrocinadores presentes en un mismo patrocinio pueden perseguir objetivos distintos y entrar en contradicción, especialmente en las actividades paralelas que emplean para promocionar su vinculación.
- Cada marca tiene una estrategia y un objetivo con respecto al patrocinio, por lo que cada caso será distinto de otro.
- El comité organizador y el gestor tienen que estudiar las necesidades de cada marca para ofrecerle acciones y soportes que permitan satisfacerlas.
- Si no hubiese una empresa intermediaria [el gestor mencionado anteriormente], sería el patrocinado el que tendría que estudiar las necesidades de comunicación y el patrocinio de cada marca y plantear que la empresa alcance sus objetivos.
- Si hay gestor, tendrá que elaborar una propuesta que contemple la presencia de otras marcas y sus fines. Es un “documento vivo, por lo que es muy flexible” [sic].
- El gestor tiene que dar un servicio de calidad a las empresas.
- Dependiendo del evento, actividad, club o deportista y de la marca patrocinadora, variarán los motivos por los que se acepta patrocinar. Pero en su mayoría lo hacen por la proximidad local. Pone el ejemplo de que si una marca es internacional, lo patrocinado será del mismo ámbito. Si la marca tiene relación con el patrocinado, puede apoyarle. Si éste le entrega una categoría interesante, unos valores y una exclusividad de sector (sólo para las principales categorías), también.

- Las marcas no tienen en cuenta los valores que se desprenden del resto de marcas patrocinadoras. Las grandes corporaciones con departamento de marketing sí lo hacen, pero no las pequeñas (por falta de infraestructura).
- “Se tendría que analizar el retorno de la inversión” [sic]. Indica que se paga por el objetivo marcado, así que una vez desarrollado el patrocinio, se tendría que saber si ha sido rentable o no. Puede que sea válido, a nivel de imagen o de posicionamiento, pero no a nivel económico. Puede que sea adecuado el evento, pero no la gestión desarrollada.
- Otros valores presentes en las otras marcas patrocinadoras para que se vinculen es el hecho de cooperar para minimizar el coste, trabajando como una *joint venture*.
- Patrocinan aquello que les permite impactar a su *target group* (in situ o audiencia en medios).
- Si la inversión hecha o se va a hacer en relación con la difusión obtenida, el ROI y las relaciones personales, lo facilitan mucho.
- Sería lo deseable que las marcas patrocinadoras fueran complementarias, pero no siempre que lo son es motivo para que patrocinen, porque puede que ya hayan cerrado las partidas presupuestarias, o que las destinen para otra actividad, por lo que pueden mostrarse no interesadas.
- Hoy en día, tanto el patrocinado, como el patrocinador son proactivos en la búsqueda. Si hay un gestor intermediario que trabaja para una marca, estudia la estrategia anual y busca las opciones más óptimas. El patrocinado también puede presentarse, así como la empresa puede adoptar la iniciativa hacia aquellos patrocinios más afines.
- Las empresas deberían patrocinar sabiendo qué otras marcas van también a hacerlo, para ver si les va a afectar positiva o negativamente.
- El criterio principal para buscar marcas por parte del gestor y/o del patrocinado es cuáles pueden satisfacer sus necesidades a nivel de recursos.
- Las marcas consideran que las demás participantes tienen que tener una serie de características para que no perjudiquen su imagen, como: ser líderes, compartir recursos, “siempre y cuando los objetivos no fueran contradictorios” [sic].
- Los contratos tienen que ser transparentes. Todas las marcas tienen que saber los derechos y obligaciones que tienen, conocer las contraprestaciones de cada marca, aunque los contenidos sean específicos para cada marca.
- En el contrato, hay que transmitir seriedad, confianza y seguridad, pero también en el resto del proceso.

- Si surgen patrocinios conjuntos entre las marcas, el gestor tiene que saberlo para indicarlo en el contrato. Si lo que se pacta queda fuera del contrato, porque ya se ha firmado, entonces no es posible. Así el gestor se encargará de gestionar lo necesario según lo planteado entre las dos o tres marcas.
- Los contratos suelen ser anuales. Señala que hay que evitar largos periodos para evitar problemas que puedan surgir con el tiempo.
- El patrocinador suele confiar la explotación del patrocinio a una agencia especializada para aprovechar su *know how*, sus servicios.
- Cuando el patrocinado es grande, también encarga la explotación a una agencia especializada. Si es pequeño, lo realizan desde dentro (no indica los motivos).
- Debería encargarlo a una agencia especializada como experta en comunicación, y ellos encargarse de practicar su modalidad deportiva. Y al haber varias marcas y aumentar la cantidad de relaciones complejas, sería lo óptimo.
- Según la marca, los valores de cada marca, del tipo de producto, de la imagen, de las acciones que van a desarrollar, etc. será beneficioso el patrocinio conjunto para las marcas.
- Los patrocinadores, el patrocinado y el gestor, tienen que ser los promotores de establecer acciones conjuntas con otras marcas.
- Una empresa patrocinadora emplea técnicas pre y post patrocinio de tipo cuantitativo como los contactos obtenidos, links a la web, cantidades de suscritos en la base de datos, impactos, etc.
- Son pocas las empresas que invierten en evaluar el patrocinio, por lo que el informe que pasa el gestor del patrocinado es suficiente. Aquellas que quieren ir un poco más allá, contratan los servicios de una agencia de comunicación para que le evalúen su patrocinio.
- No consideran (se refiere a las empresas patrocinadoras) en esta fase, la presencia de otras marcas, aunque su existencia les vaya a influir para que inviertan más en el patrocinio.
- Según las marcas patrocinadoras, sus valores, tipo de producto, su imagen y las acciones de comunicación desarrolladas, afectarán o no sobre la imagen de las otras patrocinadoras del mismo patrocinio.
- La presencia de una cantidad de marcas y según cómo sean, afectará sobre la imagen que el público tendrá de ellas.
- Muchas marcas afectan negativamente sobre la calidad del evento; en cambio, pocas y grandes, se percibirá como un gran evento. Por ejemplo, empresas públicas, dan mala imagen porque se perciben como que se han buscado empresas cercanas,

pero no las más adecuadas para el evento. “Es la percepción del patrocinio de recursos, no del patrocinio como comunicación comercial” [sic].

- Las marcas tendrían que respetar la nacionalidad, el tipo de producto ofertado, la complementariedad, el ámbito de comercialización, el *fit* con el evento, de las marcas patrocinadoras para potenciar la simbiosis entre ellas y el evento. Pone el ejemplo del Torneo de tenis de la Comunidad Valenciana versus el de Madrid, cuyo público objetivo, difusión en medios y todo lo demás es distinto por el tipo de acontecimiento que es y el cariz que adopta en una comunidad autónoma y en otra.

25.1.3. Existencia de relaciones en patrocinio.

- Factores que permiten fomentar las relaciones de patrocinio y la fidelización: buena comunicación entre patrocinador y patrocinado y entre patrocinadores. El patrocinador tiene que hacer un uso correcto del programa de patrocinio entregado, el patrocinado tiene que mostrar flexibilidad hacia el patrocinador, que los patrocinadores quieran colaborar desarrollando acciones de comunicación conjuntas, que tenga afinidad de objetivos primarios y/o secundarios e imagen, que el patrocinado tenga éxito y diferenciación, y por último, que el gestor sea profesional.

- Relaciona el patrocinio como los *joint venture*.

25.2. Construcción

El entrevistado, Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos, indica que van surgiendo nuevos gestores poco a poco. En ciudades como Valencia está creciendo el interés por la gestión. Muestra de ello son las charlas, cursos... que se está ofertando. Pero todavía hay cierta carencia en España de documentos, como libros que expliquen cómo realizar una buena gestión. Las diferencias de gestión están presentes de haber una a varias marcas, ya que cuando hay varias firmas hay que tener en cuenta que las necesidades son diferentes, así como sus objetivos. El entrevistado piensa que “por ética” [sic] las marcas tendrían que tener en cuenta la presencia de las otras marcas patrocinadoras en el mismo evento, especialmente cuando fijan los objetivos de patrocinio. Pero lo normal es que trabajen para conseguir sus fines, independientemente de las demás marcas. Explica que los patrocinadores presentes en un mismo patrocinio pueden perseguir objetivos distintos y por ello entrar en contradicción, especialmente en las actividades paralelas que emplean para promocionar su vinculación. Como cada marca tiene una

estrategia y unos objetivos con respecto al patrocinio, cada caso será distinto de otro. Así pues, el comité organizador y el gestor tendrán que estudiar las necesidades de cada marca para ofrecerle acciones y soportes que permitan satisfacerlas. Declara que si no hubiese una agencia intermediaria o gestor, el patrocinado tendría que estudiar las necesidades de comunicación y de patrocinio de cada marca, así como plantearle soluciones para que la empresa alcanzara sus objetivos. Si hay gestor, además de eso, tendrá que elaborar una propuesta de patrocinio que contemple la presencia de las otras marcas y sus fines. Refleja que se trata de “un documento vivo” [sic] por lo que la flexibilidad tiene que ser inherente a él. La clave es que el patrocinador aprecie el trabajo del gestor, por lo que tendrá que entregar un servicio de calidad de éste. Expone que dependiendo del evento, de la actividad, del club, del deportista y de la marca patrocinadora, variarán los motivos por los que se acepta patrocinar. Pero en su mayoría lo hacen por proximidad local, pone el ejemplo de aquella marca que es internacional, buscará el patrocinador del mismo ámbito; la relación que pueda tener con el patrocinado, según la categoría entregada, los valores que se desprenden – pero nunca de las otras marcas patrocinadoras. Sólo lo tienen en cuenta las grandes corporaciones que cuentan con un departamento de marketing para estudiarlo, pero las pequeñas empresas no lo hacen- de la exclusividad de sector (que concreta que sólo se entrega a las categorías principales), el retorno de la inversión, explicando que se paga por el objetivo marcado, así, ejecutado el patrocinio se tendría que saber si ha sido rentable o no. Y concreta que puede ser válido a nivel de imagen y de posicionamiento, pero no a nivel económico. También que sea adecuado el evento, pero no la gestión, “y un largo etcétera” [sic]. Dicho esto, el entrevistado introduce la idea de vinculación entre los patrocinadores, diciendo que debe haber intención de cooperar para minimizar el coste, trabajando como una *joint venture*. Retoma los motivos que llevan a la empresa a patrocinar, creyendo que la posibilidad de impactar al *target group* de la marca, así como que según la inversión realizada o que se vaya a realizar en relación con la difusión obtenida, el ROI y las relaciones personales, empujan a tomar la decisión de patrocinio. Juzga como deseable que las marcas valoraran la presencia de marcas complementarias a ellas en el patrocinio, pero no siempre puede interesarles, especialmente cuando se les presenta la propuesta con marcas complementarias a la suya, y han cerrado ya los presupuestos de ese año fiscal o lo que tienen lo quieren destinar a otra actividad. Apunta que en la actualidad, tanto el patrocinado, como el patrocinador son proactivos en la búsqueda. Si hay un gestor intermediario que trabaja para una marca, estudia su estrategia anual y busca las

opciones óptimas. El patrocinado también puede presentarlo, así como la empresa puede tener la iniciativa hacia aquellos patrocinios más afines. Lo importante es que las empresas tendrían que patrocinar sabiendo qué otras marcas van también a hacerlo para ver si les afectará positivamente o negativamente (no indica qué les afectará para que el resultado sea bueno o malo). Señala el entrevistado que el gestor y/o el patrocinado deberán tener un criterio principal para buscar marcas y conseguir cubrir los recursos necesarios. Señala que no se debería trabajar pensando en conseguir marcas para cubrir los recursos necesarios, pero según el entrevistado, eso es lo que funciona. A su vez, las marcas consideran que las demás participantes tendrían que tener una serie de características para que no perjudicasen su imagen, como por ejemplo ser líderes, compartir recursos, literalmente: “siempre y cuando los objetivos no fueran contradictorios” [sic]. El entrevistado manifiesta que los contratos tienen que ser transparentes, es decir, todas las marcas tienen que saber los derechos y obligaciones que tienen todas ellas y conocer las contraprestaciones que cada marca tiene, aunque los contenidos sean específicos para cada marca. Piensa que en el contrato, más que nunca hay que transmitir seriedad, confianza y seguridad, pero también en el resto del proceso. El entrevistado expone que si surgieran patrocinios conjuntos entre las marcas, el gestor tendría que saberlo para indicarlo en el contrato, así se encargaría de gestionar lo necesario según lo planteado entre esas dos o tres marcas. Indica que puede que lo pactado quede fuera del contrato porque ya se haya firmado, pues será un acuerdo entre las marcas implicadas. Explica que los contratos de patrocinio suelen ser anuales, no de más tiempo, porque a más largo plazo si cambia la situación del patrocinador o del patrocinado, puede afectarles negativamente. Pone el ejemplo de Fernando Alonso y su marcha de Renault. Comenta que el patrocinador suele confiar la explotación del patrocinio a una agencia especializada para aprovechar su *know-how*, sus servicios. Si el patrocinado es grande también encarga la explotación a una agencia específica, si es pequeño, lo realizan desde dentro. Desde su punto de vista, independientemente del tamaño, tendrían que contratar los servicios de expertos en comunicación para poderse dedicar a su actividad deportiva. Además, al haber varias marcas y aumentar en complejidad las relaciones que pueden surgir, sería lo óptimo. Dice el entrevistado que según la marca, sus valores, el tipo de producto, la imagen, las acciones que vaya a desarrollar, etc. será beneficioso o no el patrocinio conjunto o las acciones complementarias al patrocinio entre las marcas. El patrocinador, el patrocinado y el gestor tendrán que responsabilizarse de establecer estas acciones conjuntas con

otras marcas. Una vez desarrollado el patrocinio, la empresa patrocinadora tendrá que evaluar los resultados. Para ello desarrolla pre y post evaluaciones de tipo cuantitativas, como por ejemplo: contabilizar los contactos obtenidos, los links que se han hecho a la Web, los suscritos, la base de datos creada, los impactos, etc. Según el entrevistado son pocas las empresas que invierten en este tipo de estudios, por lo que si el gestor del patrocinado facilita un informe, no invertirán en el servicio. Aquellas que quieren ir un poco más allá, contratan los servicios de una agencia de comunicación. Lo curioso es que no tengan en cuenta la presencia de las otras marcas patrocinadoras en este tipo de investigación, aún sabiendo que su existencia les va a repercutir. Tanto es así que muchas empresas ante la presencia de más patrocinadores en el mismo evento se ven forzadas a invertir más en el patrocinio. Para el entrevistado, las marcas tendrán que tener unos valores, comercializar un tipo de producto, una imagen y desarrollar un tipo de acciones de comunicación y según como sea todo ello, afectarán o no sobre la imagen que el público tenga de ellas. Muchas serán contraproducentes para la imagen de calidad del evento; en cambio, pocas y grandes empresas le beneficiarán porque se percibirá como un gran evento. Si hay instituciones públicas como patrocinadoras, también generará una imagen negativa porque da la sensación de haber recurrido a ellas por falta de apoyo privado, esto es, son patrocinadores cercanos, en lugar de idóneos, “es la percepción del patrocinio de recursos, no del patrocinio como comunicación comercial” [sic]. Piensa que las marcas tendrían que respetar la nacionalidad, el tipo de producto ofertado, la complementariedad, el ámbito de comercialización, el fit con el evento, el público objetivo, la difusión en medios, etc. y lo ejemplifica a través del Torneo de tenis de la Comunidad Valenciana versus el Mutua Madrileña Open de Madrid, de las marcas patrocinadoras para potenciar la simbiosis entre ellas y el evento. Considera que la buena comunicación entre patrocinador y patrocinado, así como entre los patrocinadores, es un factor que potencia las relaciones y permite conseguir fidelización. Hay otras variables como que el patrocinador haga un buen uso del paquete de patrocinio entregado, el cual no tiene que ser muy estricto en cuanto a limitaciones contractuales porque si los patrocinadores quieren colaborar desarrollando acciones de comunicación conjuntas, aunque no estuviese estipulado en el contrato, deberían poder hacerlo, especialmente si entre las marcas hay afinidad de imagen y de objetivos (que pueden ser sobre los primarios y/o los secundarios). También es beneficioso que el patrocinado presente cierta diferenciación y éxito; además, el gestor tiene que ser profesional. Finalmente, relaciona el patrocinio de relaciones como los *joint venture*.

25.3. Integración

El entrevistado, Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos, piensa que se va a profesionalizar poco a poco la gestión del patrocinio deportivo en España. Muestra de ello es la aparición de nuevos gestores y el aumento de la oferta formativa al respecto. Aún así, echa en falta la existencia de más bibliografía y documentación sobre el tema. Las diferencias de gestión están en que hay que tener en cuenta las necesidades y los objetivos de todas las marcas implicadas, y suelen ser diferentes entre sí. De hecho, cuando los fines son distintos, considera que pueden entrar en contradicción, especialmente en las actividades paralelas que emplean para promover su vinculación. Como cada marca tiene una estrategia y un objetivo con respecto al patrocinio, cada caso será distinto de otro. El comité organizador y el gestor, tendrán que estudiar las necesidades de cada marca para ofrecerle acciones y soportes que permitan satisfacerlas. Explica que si no hubiera una agencia intermediaria, sería el propio patrocinado el que tendría que estudiar las necesidades de comunicación y patrocinio de cada anunciante para poder plantearle soluciones en patrocinio, con el fin de que la empresa alcanzara su fin. Si hay gestor, además de eso, tendrá que elaborar una propuesta de patrocinio que contemple la presencia de las otras marcas (no queda claro, pues puede que no se hayan conseguido aún patrocinadores, por lo que puede referirse a las categorías) y sus fines. Refleja que “se trata de un documento vivo” [sic] por lo que la flexibilidad tienen que ser inherente a él. La clave es que el patrocinador aprecie el servicio prestado por el gestor, por lo que tendrá que ofrecer calidad en todo lo que haga. Apunta que en la actualidad, tanto el patrocinado como el patrocinador, son proactivos en la búsqueda. Si hay un gestor intermediario, que trabaja para una marca, estudiará la estrategia anual de ésta y tratará con ello de buscar las opciones más óptimas. Señala el entrevistado que el gestor y/o el patrocinado tiene un criterio principal para buscar marcas, que es conseguir cubrir los recursos necesarios para que el patrocinado pueda desarrollar su actividad. Pero lo valora como incorrecto, pero remarca que es el funcionamiento habitual. Dependiendo del evento, actividad, club, deportista y de la marca patrocinadora, variarán los motivos por los que se acepta el patrocinio. Pero en su mayoría lo hacen por la proximidad local del patrocinado, por las relaciones que puedan tener con éste, sus valores, su nivel de imagen y de posicionamiento, su nivel económico, por la categoría que se le entregue y la exclusividad de sector (sólo a las categorías principales), el retorno de la inversión, las características del patrocinado, la posibilidad de impactar a su público objetivo, la difusión que va a

poder conseguir y las relaciones personales que pueden surgir. Nunca se sienten impulsados a patrocinar considerando las asociaciones que se desprenden de los otros patrocinadores. Señala que sólo lo hacen las grandes corporaciones que cuentan con un departamento de marketing que lo estudia. El entrevistado piensa que “por ética” [sic] las marcas tendrían que tener en cuenta la presencia de las otras firmas patrocinadoras para ver cómo pueden afectarles (positivamente o negativamente), especialmente cuando fijan sus objetivos. Pero remarca que lo normal es que trabajen para conseguir sus fines, independientemente de los demás. Para el entrevistado, las marcas tendrán que tener unos valores, comercializar un tipo de producto, tener una imagen y desarrollar una serie de acciones de comunicación para ser patrocinadoras. Según lo que hagan, su presencia afectará o no a la percepción de la imagen de las otras firmas patrocinadoras. Destaca que contar con “muchas” [sic] será contraproducente para la imagen de calidad del evento; en cambio, pocas grandes empresas serán beneficiosas, ya que se posicionará como un buen evento. Ante la participación de instituciones públicas como patrocinadoras, el entrevistado se muestra negativo puesto que explica que denota falta de apoyo privado. Es la percepción del “patrocinio de recursos, no del patrocinio como comunicación comercial” [sic]. El entrevistado opina que se considera que las características de las demás marcas presentes no dañen la imagen entre ellas, como por ejemplo: ser líderes o compartir recursos, “siempre y cuando sus objetivos no fuesen contradictorios” [sic]. Una vez se ha llegado a un acuerdo, explica que el contrato debe tener unas características concretas: transparencia (las marcas tienen que conocer los derechos y obligaciones de todas las firmas implicadas, así como las contraprestaciones que cada una tiene, aunque después los contenidos sean específicos para cada una; seriedad, confianza y seguridad. El tiempo de duración es de un año, no de más tiempo, porque según el entrevistado, mayor duración ata a las partes y en caso de surgir imprevistos que puedan perjudicar a una de las dos partes, alargar la agonía hasta que finalice el acuerdo. Pone el ejemplo de Fernando Alonso y su marcha de Renault. Ya en la fase de ejecución, cuenta que el patrocinador suele confiar la explotación del patrocinio a una agencia especializada para aprovechar su *know how* y sus servicios. Indica que si el patrocinado es “grande” [sic] también contrata los servicios de una agencia de patrocinio. En cambio “si es pequeño, lo realizan desde dentro” [sic]. Desde su punto de vista, independientemente del tamaño, los patrocinados tendrían que contratar los servicios de expertos en comunicación para dedicarse a la práctica de la modalidad deportiva, además de por el hecho de que aumenta en complejidad por la presencia

de varias marcas. Esa activación del patrocinio tiende a ser individual, es decir, cada marca la realiza por su cuenta. Dependiendo de las marcas, de sus valores, del tipo de producto, de la imagen, de las acciones que vaya a desarrollar, etc. será beneficioso o no el patrocinio conjunto o las acciones conjuntas complementarias de comunicación con otras marcas. Expone que si surgieran los patrocinios conjuntos entre las firmas, el gestor tendría que saberlo para indicarlo en el contrato, así se encargaría de gestionar lo necesario según lo planteado entre las dos o más marcas. Profundiza diciendo que si lo que se pacta queda fuera del contrato, porque éste ya se ha firmado, será un acuerdo sólo entre las firmas partícipes. Una vez desarrollado el patrocinio, la empresa patrocinadora evaluará los resultados del patrocinio. Suelen realizar pre y post estudios de evaluación cuantitativos, como por ejemplo: cantidad de contactos conseguidos a través del patrocinio, links a la Web, base de datos, suscritos, impactos (en los medios), etc. La tendencia habitual en esta fase, es que sean pocas las empresas que invierten en este tipo de estudios, por lo que si el gestor del patrocinado facilita un informe (con resultados generales del patrocinado y las marcas patrocinadoras), no invertirán (ni dinero, ni esfuerzos) en ello. Aquellos que van un poco más allá, contratan los servicios de una agencia de comunicación para que evalúen el patrocinio. Otro aspecto que llama la atención de la entrevista es que la investigación de los resultados es, en caso de que se haga, realizada por cada marca sin contemplar como variables de análisis al resto de patrocinadoras. El entrevistado recalca que la presencia de varias marcas como patrocinadoras va a poder repercutirles, y aclara que, tanto es así que muchas empresas ante la presencia de más patrocinadores en el mismo evento se ven forzadas a invertir más en el patrocinio. Además, según la cantidad de marcas involucradas y del tipo que sean, provocarán un efecto o no sobre la imagen que el público tenga de ellas. Dicho esto, el entrevistado responde a la cuestión planteada sobre las relaciones en patrocinio. Introduce la idea de vinculación entre los patrocinadores diciendo que debe haber intención de cooperar para minimizar el coste, “trabajando como una *joint venture*” [sic]. Es partidario el entrevistado que además de esa voluntad de querer vincularse, las marcas deberían respetar la nacionalidad, el tipo de producto entregado, la complementariedad, el ámbito de comercialización, el *fit* con el evento, el público objetivo, la difusión en los medios, etc. siendo acordes al patrocinado. Pone el ejemplo del Torneo de tenis de la Comunidad Valenciana versus el que se celebra en Madrid. El fin de ello es conseguir potenciar la simbiosis entre las marcas patrocinadoras, y de éstas con el evento. Considera que la buena comunicación entre patrocinador y patrocinado, así como entre los patrocinadores, es un factor que

potencia las relaciones y permite fidelizar. Señala otras variables como que el patrocinador haga buen uso de paquete de patrocinio, el cual no debe ser muy estricto en cuanto a limitaciones contractuales, porque de ser así, si los patrocinadores quieren colaborar desarrollando acciones de comunicación conjuntas, aunque no estuviese estipulado en el contrato, deberían poder hacerlo, especialmente si existiese afinidad de imagen y de objetivos entre las marcas, otra variable que indica como necesaria para que se diera la colaboración entre firmas. También considera beneficioso que el patrocinado presente cierta diferenciación y éxito, así como contar con un gestor profesional. Finalmente valora el patrocinio de relaciones como los *joint venture*.

25.4. Supresión

El entrevistado, Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos, opina que la gestión del patrocinio deportivo en España se está **profesionalizando**, demostrado por la aparición de nuevos gestores y de oferta formativa. Las diferencias de gestión cuando hay varias marcas están en el hecho que el gestor tiene que **considerar las necesidades y objetivos de todas las marcas**, los cuales pueden ser distintos y provocar cierta contradicción en las actividades paralelas de activación. Es obligación del **comité organizador y el gestor, el estudio de las necesidades de cada marca para ofrecerles acciones y soportes que permitan satisfacerlas** (y hacer encajar el patrocinio a su estrategia). Cuando no hay un gestor o agencias intermediarias –en la gestión del patrocinio- el responsable de esta labor es el patrocinado. Cuando hay gestor, además de esa función, tendrá que elaborar una **propuesta de patrocinio flexible que contemple la presencia de las marcas patrocinadoras y de sus fines**. Éstas pueden ser proactivas o receptivas en la búsqueda de patrocinios. El proceso para buscar las **marcas patrocinadoras** se concentra en **cubrir los recursos necesarios del patrocinado**. Cuando se presenta la propuesta de patrocinio a **cada marca**, su decisión para **aceptar dependerá del evento**, de la actividad, del club, del deportista y de la propia marca, pero en su mayoría aceptan **según las características del patrocinado** (proximidad local, relaciones previas, los valores que se desprenden, la imagen, el posicionamiento, el nivel económico, la categoría ofrecida, la exclusividad de sector, el ROI, el público objetivo, la difusión, etc.). Sólo las **grandes corporaciones** piensan en las **asociaciones que se desprenden de las otras patrocinadoras**. Según el entrevistado, las marcas deben tener unos valores, comercializar un tipo de producto o servicio, tener una imagen

concreta y desarrollar una serie de acciones de comunicación para ser patrocinadoras. Y además, tienen que tener presente que las marcas que van a ser patrocinadoras no dañen su imagen. Una vez se haya llegado a un acuerdo, se elabora un **contrato de un año, transparente, serio, seguro y de confianza** para las partes. En la ejecución no todas las marcas activan el patrocinio, aquellas que sí lo hacen, confían la **explotación** a una **agencia especializada**. Cuando activan lo hacen **aisladamente**, es decir, sólo para su marca. Cuando **desarrollan acciones conjuntas de activación entre dos o más marcas será porque estas lo han solicitado o por iniciativa del gestor y/o el patrocinado**. Dependiendo del tipo de marca, de sus valores, del producto, de la imagen y de las acciones que realice, **será beneficioso el patrocinio conjunto o no**. Ya desarrollado el patrocinio, cada marca **evaluará los resultados** de éste, **sin apoyo de una agencia especializada o con él**. En ocasiones el gestor del patrocinado facilita un **informe general del resultado del patrocinio**, lo que ya sirve para muchas marcas para justificar la involucración. Constata que la presencia de pocas grandes marcas como patrocinadoras influirá positivamente, mientras que lo hará negativamente sobre la calidad del evento si son muchas. La **participación de instituciones públicas** tampoco beneficiará porque da la sensación de ser un **patrocinio de recurso/emergencia y no comercial**. En cuanto a las **relaciones en patrocinio**, alude a las establecidas **entre patrocinadores**, fruto de querer **cooperar para minimizar el coste como una *joint venture***. Y para que se genere una simbiosis entre ellas y con el patrocinado, las marcas deberán respetar el ámbito geográfico, el producto comercializado, la complementariedad, el ámbito de comercialización, el *fit* con el evento/ patrocinado, el público objetivo y la difusión en medios. Además, si hay buena comunicación entre patrocinador-patrocinado y patrocinadores, el patrocinador hace un uso correcto y completo del paquete de patrocinio, éste es flexible, el patrocinado obtiene éxito en lo que hace, los patrocinadores tienen afinidad de imagen y de objetivos y se cuenta con un buen gestor, es posible que se afiancen los lazos en el patrocinio. Finalmente valora el patrocinio de relaciones como una *joint venture*.

25.5. Generalización

El entrevistado, Asesor y Gestor de Patrocinios Deportivos, opina que la gestión del patrocinio deportivo en España se va profesionalizando. Las diferencias de gestión cuando hay varias marcas están en que el gestor, el comité organizador

y/o el patrocinado tienen que considerar las necesidades y objetivos de todas las marcas que pueden ser distintos y provoquen contradicciones en las acciones complementarias de comunicación. En la actualidad se dan tanto empresas proactivas como reactivas ante el patrocinio y su búsqueda. El proceso para buscar marcas es cubrir los recursos necesarios para el patrocinado principalmente. La decisión de las marcas para aceptar la propuesta de patrocinio dependerá del evento, de la actividad, del club, del deportista y de la propia marca; pero en su mayoría deciden patrocinar según las características del patrocinado. Sólo las grandes corporaciones son las que tienen en cuenta las asociaciones que se desprenden del resto de marcas patrocinadoras. El acuerdo de un año es transparente y seguro para las partes. En la ejecución, la activación es elaborada por una agencia especializada desarrollada para cada marca de modo particular. Cuando se dan las activaciones conjuntas es por iniciativa de las marcas, del gestor y/o patrocinado. Según el caso será beneficioso su desarrollo o no. En la evaluación del patrocinio, pocas invierten en ello. Pocas contratan los servicios de una agencia especializada, otras lo investigan internamente o esperan a que el gestor del patrocinado entregue un informe del patrocinio en general que se ha dado en su representado. En cuanto a las relaciones en patrocinio, habla de las relaciones entre patrocinadores y éstos y el patrocinado. Es necesario que haya intención de cooperar para minimizar los costes, buena comunicación, buen hacer (uso paquete de patrocinio por parte del patrocinador, éxito de patrocinado y buena gestión de gestor del evento) y afinidad de imagen y de objetivos entre los patrocinadores. Finaliza valorando el patrocinio de relaciones como una *joint venture* (no concreta).

Tabla 74: RESUMEN ENTREVISTA NÚMERO 25.

<p>1. Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España</p>	<p>- Gestión que se va profesionalizando:</p>	<p>- Nuevos gestores. - Incremento de la oferta formativa.</p>	
<p>2. Diferencia de gestión</p>	<p>- Gestor debe considerar las necesidades y objetivos de todas las marcas. - Gestor debe tramitar los objetivos distintos entre las marcas patrocinadoras para evitar contradicciones en las actividades paralelas de activación. - Estudiar, junto al Comité Organizador, las necesidades de cada marca para ofrecer acciones y soportes idóneos. - Elaboración de una propuesta de patrocinio flexible que contemple la presencia de las marcas patrocinadoras y sus fines. - Selección del pull de marcas en función de: - Las marcas aceptarán patrocinar dependiendo de:</p>	<p>- Los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad del patrocinado. - las características del patrocinado (el evento, la actividad, el club, el deportista, etc.): - Proximidad local. - Relaciones previas. - Los valores que se desprenden de la imagen. - El posicionamiento. - El nivel económico. - La categoría ofrecida. - La exclusividad de sector. - El ROI. - El público objetivo. - La difusión del patrocinado.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un contrato de 1 año, transparente y seguro para las partes (patrocinador y patrocinado) - No todas las marcas activan el patrocinio. - La activación es aislada por parte de cada marca. - La activación conjunta es iniciativa de las propias o del gestor/ patrocinado. - La activación conjunta será beneficiosa para las marcas dependiendo de: - Cada marca se encargará de evaluar los resultados del patrocinio con o sin apoyo de una agencia especializada. - Gestor puede elaborar un informe de resultados general del patrocinado para con los patrocinadores. - La presencia de pocas grandes marcas beneficiará a la imagen y la calidad del patrocinado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones de las otras marcas patrocinadoras (valorado sólo por las grandes corporaciones) - la propia marca con unos valores determinados, con unos productos o servicios determinados, con una imagen concreta, que debe desarrollar una serie de acciones de comunicación para ser patrocinadora. - Las que activan el patrocinio contratan los servicios de una agencia especializada. - Los patrocinados grandes también cuentan con los servicios de una agencia especializada para la activación. - del tipo de marca. - de los valores de cada marca. - del producto o servicio que comercialice. - de la imagen. - de las acciones que realice. 	
--	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - La presencia de muchas y pequeñas marcas perjudicará la imagen y la calidad del patrocinado. - La participación de instituciones públicas no beneficiará a la imagen y a la calidad del patrocinado: patrocinio de recurso y no comercial. 		
<p>3. Existencia de Relaciones en Patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre patrocinadores: fruto de la cooperación para minimizar costes, como un <i>joint venture</i>. - Para conseguir una simbiosis entre ellas y el patrocinado es necesario respetar: <p>- Valora el patrocinio de relaciones como un <i>joint venture</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - la nacionalidad. - el producto comercializado. - la complementariedad. - el ámbito de comercialización. - el <i>fit</i> con el evento/ patrocinado. - el <i>fit</i> con el público objetivo. - la difusión en medios. - buena comunicación entre patrocinador-patrocinado y entre patrocinadores. - uso completo del paquete de patrocinio por parte del patrocinador. - paquete de patrocinio flexible. - Éxito en la actividad del patrocinado. - Afinidad de imagen y de objetivos entre los patrocinadores. - gestor profesional. 	



Gráfico 76: MAPA de RELACIONES ENTREVISTA NÚMERO 25.

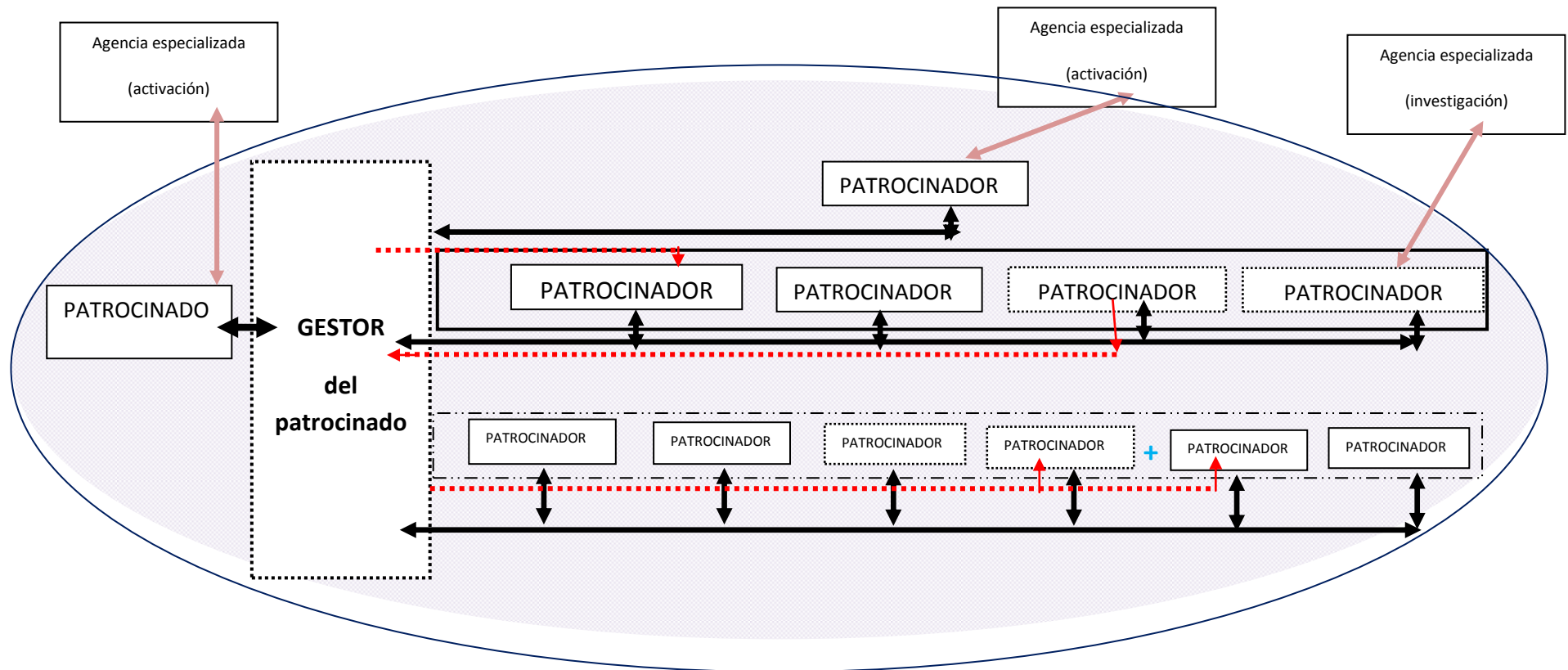


Gráfico 77: Funciones del gestor cuando hay varias marcas según el entrevistado número 25.



4.- Resultados análisis del Discurso.

4.1.- Discurso de los Gestores de Patrocinio Deportivo.

4.1.1.- Apartado B.1_ Estado de la gestión del Patrocinio Deportivo en España.

Generalmente, todos los entrevistados coinciden en que el nivel de gestión del patrocinio deportivo en España está **profesionalizado**, especialmente en las empresas que actúan como patrocinadoras, cuya **estructura interna** les permite desde su **planeación, búsqueda de patrocinios, ejecución y evaluación**.

Tres de los entrevistados han manifestado que las grandes empresas muestran tener una **línea definida de patrocinio**. Un reflejo del buen hacer es la integración de la activación como parte del patrocinio y de una gestión profesional. Mientras que **las medianas y pequeñas corporaciones** son vírgenes, **carecen de enfoque y cuando patrocinan tienden a diversificar**. No obstante, algunos manifiestan que a pesar de las completas estructuras y la planificación que tienen las grandes compañías en patrocinio, todavía siguen influyendo en las decisiones los gustos y preferencias del Presidente o de los altos ejecutivos. Y en estos casos, el trabajo del gestor se encuentra detrás, tratando de justificar la pertinencia de ese patrocinio, y tratando de hacer encajar la imagen de marca del patrocinador con el patrocinado, para que sea creíble y convincente de cara al resto de públicos.

En cambio, hay **patrocinados**, competiciones, actividades, equipos o deportistas que aún demuestran **carecer de know-how** para emplear el patrocinio como una herramienta estratégica que permita a las empresas alcanzar sus fines comerciales y de comunicación.

Por eso, se repite en muchas entrevistas que España es todavía un **país de contrastes** (gestión profesional *versus* gestión *amateur*). Convive la existencia de todo un **sector profesional** (agencias especializadas, promotores, gestores, consultores, etc.) **con acciones de patrocinio puntuales**, organizadas tratando de **obtener recursos y no anunciantes satisfechos**, que no consideran necesario el apoyo de profesionales que les orienten sobre los pasos a seguir.

Para muchos de los entrevistados, **la clave que ha conducido a una mayor profesionalización** ha sido **la labor de gestores y agencias especializadas independientes del patrocinado y del patrocinador que velan por los intereses de ambas partes por igual**. Estos saben qué enfoque emplear **para satisfacer las expectativas latentes del patrocinador**, con el fin de garantizar su satisfacción y, por tanto, su fidelidad, además de haber incluido en su **filosofía de trabajo la flexibilidad y la adaptación** a las necesidades de patrocinador y patrocinado, sumado a un **mercado más transparente** donde todos los implicados asumen sus responsabilidades. Sin embargo, a través de sus intervenciones, muchos profesionales han relatado que esto no siempre ha sido así. El mercado del patrocinio deportivo ha evolucionado a partir de un mercado poco transparente, que funcionaba por amiguismo, manipulación y con intermediarios, “patrocinio a terceros”, lo que condujo a que se enraizara en los anunciantes un sentimiento de incredulidad y suspicacia hacia la técnica. Ahora estamos ante un **mercado perspicuo donde impera el estudio de la idoneidad de la operación, de la justificación y de la explicación continua, del ROI + el ROO para demostrar la efectividad de su impacto**.

La **situación económica** en la que se encuentra España ha contribuido tanto para bien, como para mal.

El **aspecto positivo** ha sido el **aumento de la profesionalización**, puesta en duda por la abundancia (económica) y la mala gestión (por parte de las empresas y de los patrocinados/gestores/agencias). Es decir, años anteriores, cuando las empresas han contado con suficiente capital, han invertido sin cuestionarse estratégicamente la idoneidad de ello. Al mismo tiempo, los gestores o agencias han desarrollado una gestión poco profesional, poco transparente y en ocasiones, fraudulenta.

En la actualidad se están agudizando los sentidos de los gestores, de los anunciantes y de los patrocinados para poder hacer frente a los cambios. Hay por tanto un **aumento del *know-how*, de la conciencia de las marcas por obtener resultados de cada céntimo invertido y de la necesidad de materializarlo**.

La **consecuencia negativa** proviene del **receso de inversión** por parte de aquellos anunciantes, “patrocinadores incrédulos”, que frenan sus patrocinios o tienden a la diversificación, lo que conlleva la desaparición de patrocinados (eventos pequeños y deportes minoritarios sin estructura y sin conocimiento para rentabilizar la inversión, principalmente). Y al haber una menor inversión por parte de las empresas

privadas, se recurre a las instituciones públicas para que se hagan cargo e impidan su desaparición.

Pero no es posible sistematizar lo dicho, ya que por parte de ciertos sectores (entidades financieras, por ejemplo) y en modalidades deportivas concretas (competiciones de carácter mundial, por ejemplo), se está **aumentando la inversión**.

Un **aspecto pernicioso** para algunos de los entrevistados, es la **proliferación de patrocinios con carácter social y de utilidad pública** que permiten a las empresas beneficiarse de ventajas fiscales. No es que se muestren en contra de ellos, si no que debido a la crisis, se ha extendido la búsqueda por parte de las empresas de este tipo de actividades, en detrimento de las demás.

Volviendo al inicio de este apartado, según los entrevistados, **la gestión del patrocinio deportivo en España se presenta mudable**, pues dependerá de **quién la efectúe** (agente/ gestor de la marca o patrocinador; agente/ gestor del patrocinado; agente/ gestor intermediario ajeno al patrocinador y al patrocinado), **del evento o actividad, de la modalidad deportiva y de la/s empresa/s implicada/s**.

QUIÉN	SOBRE QUÉ	DÓNDE	PATROCINADORES
Agente o Gestor del Patrocinador	El Evento o Actividad/ Patrocinado	Modalidad deportiva	Empresas implicadas
Agente o Gestor del Patrocinado			
Agente o Gestor Intermediario ajeno al patrocinador y al patrocinado			

Tabla 75: Factores que influirán en la Gestión del Patrocinio Deportivo en España.

4.1.2.- Apartado B.2_ Diferencias de gestión entre el Patrocinio Único y el Patrocinio Múltiple.

4.1.2.1.- Principales diferencias generales.

Según la mayoría de los entrevistados, la principal diferencia que se encuentra en la gestión entre el patrocinio único y el múltiple es el **aumento del trabajo**, su

dificultad y su **complejidad**. En algunas declaraciones se confirma que ante la presencia de marcas como patrocinadoras en un mismo evento, se requiere de más personal que se ocupe de cada una de éstas. Otros muchos prefieren no profundizar en su respuesta. Los que sí concretan dicen que al haber varias firmas, principalmente el gestor, aunque puede ser un intermediario, un consultor, una agencia o el patrocinado, tiene(n) que **crear categorías** donde repartan equitativamente los **recursos publicitarios** entre los anunciantes del mismo rango, esto es, establecer **paquetes de patrocinio**, y garantizar **exclusividad de sector**. Con respecto a estos tres criterios hay diversidad de opiniones. Las más destacadas se exponen a continuación:

Existen gestores que hacen hincapié en la trascendencia del **valor de lo entregado**. Para casi la totalidad de los entrevistados, el patrocinio tiene que ser una herramienta **adaptada** a las necesidades de los patrocinadores. Es, por tanto, la **flexibilidad** una característica inherente de toda **propuesta de patrocinio**, es decir, que el gestor en representación del patrocinado, estudia a cada marca y analiza la viabilidad de que su patrocinado permita que cada marca alcance su fin, le presenta un proyecto lo más apropiado a cada anunciante –para conseguir el mejor resultado conjunto¹- y tras el proceso de negociación e intercambio de impresiones, se le entrega aquel paquete más idóneo. Es ese gestor el que coordina para que todas las marcas tengan lo que necesitan. La complicación viene para el gestor por el hecho de que éste tiene que analizar al patrocinado, a los potenciales patrocinadores, definir el plan de comercialización del proyecto, establecer las convergencias entre patrocinado y patrocinador para integrarlos y perfilar una estrategia de patrocinio para cada marca, con el objetivo de que ambas partes salgan beneficiadas de esa unión. Así que repite, o debería **repetir esta operación independientemente tantas veces como marcas tenga planeado incluir en el patrocinio**. Además, al haber un número determinado de marcas en una misma categoría, el gestor tiene que evitar que sobresalgan unas sobre otras o que se produzcan solapamientos entre ellas. La propiedad y el gestor tienen que encargarse de que todos conozcan los derechos y sus limitaciones para que no se perciban negativamente, de manera natural, respetando a todos². Hay entrevistados que son de la opinión de que sean las propias marcas las que se

¹ Para la mayoría debería ser así. Para otros no es necesario que lo analice el patrocinio como un conjunto.

² Entre los patrocinadores de la misma categoría sí se comparte información como esos derechos y obligaciones que van a adquirir.

preocupen de la consecución de esas necesidades a través del patrocinio y de que éste encaje con sus características. Lo importante es que el gestor ofrezca un servicio de calidad a las empresas.

Para la totalidad de los entrevistados, el **patrocinio** es considerado por todos los entes involucrados un **instrumento** que tiene que ser **gestionado como si los patrocinadores fueran únicos**, eso sí, **teniendo el gestor en cuenta la presencia de todos**.

A pesar que los patrocinios en la actualidad siempre están apoyados por más de dos firmas, los entrevistados insisten en que **no** se puede considerar **patrocinio múltiple** porque las marcas no realizan acciones juntas. Conciben el patrocinio como un medio a través del cual alcanzan sus fines – junto a otras marcas- pero de manera **aislada**. Cada marca se centra en su patrocinio y quiere recibir un **trato individual**, pero esto no quita que esté con otras. El sentimiento general entre los anunciantes es de **recelo** y de no sentirse compañeras en el patrocinio. Su interés es estar solas, pero no pueden por presupuesto, en la mayoría de casos. Luego se encuentra la visión opuesta, en la que se defiende la inexistencia de tales desconfianzas, simplemente por el hecho de que confían en el buen hacer del gestor profesional. Entre las aportaciones analizadas, se encuentra una corriente general que se resume en la siguiente afirmación: “se vende un todo de manera particular para cada marca”.

Ante la presencia de un **número de marcas** en un patrocinio, es evidente que se **diversifica el riesgo** para el patrocinado y se incrementa su libertad a la hora de poder desarrollar su actividad, ya que el abandono de una de ellas no le supone al patrocinado la dependencia absoluta de ésta, pues cuenta con el respaldo de las demás firmas. Pero aún así, el patrocinador sabe que su posición dentro del patrocinio es de poder, control y dominio.

Pocos son los entrevistados que indican que el establecimiento de categorías ante las marcas no esté institucionalizado. Bien es cierto que dependerá de la creatividad del responsable de la elaboración y/o venta de la propuesta, por lo que podrán ser más evidentes o no, pero lo que sí que habrá es distinción entre lo que se entrega a los anunciantes en función de su colaboración.

Con respecto a la **exclusividad de sector** hay diversos tipos de contribuciones por parte de los profesionales entrevistados. Las más son aquellas donde se indica que la exclusividad de sector es una **condición sine qua non del patrocinio**, la cual

se tiene que garantizar en todas las categorías. Mientras que hay otras donde se expresa que debe haberla, pero sólo en la categoría principal, en el *main sponsor* o como máximo en las principales categorías, quedando las demás con la posibilidad de encontrarse en el mismo patrocinio con empresas de la competencia, como es el caso de los colaboradores o *supporters*. La opinión de mayor peso es que **la presencia de marcas competidoras desnaturaliza el patrocinio y pierde hegemonía**. Hay entrevistados para los que aunque no se respete la exclusividad de sector, el gestor tiene que **evitar incompatibilidades**, y aun habiendo empresas del mismo sector en esa categoría, cada una de ellas deberá estar presente con un producto o servicio compatible y no competencia directa. Lo que sí es una realidad es que ante la inexistencia de la condición de exclusividad en ciertos niveles, se provoca confusión en el público.

Además del establecimiento de categorías, el reparto del paquete de patrocinio en función de éstas y la exclusividad de sector, para una minoría se requiere el **establecimiento de sinergias** cuando hay más de dos marcas patrocinando un mismo evento, acontecimiento o actividad.

Aspectos Diferenciales Generales entre la Gestión del Patrocinio Deportivo único y múltiple		
Mayor cantidad de trabajo	Incremento de la dificultad del trabajo	Necesidad de más personal cualificado
Categorías de patrocinio mismo nivel	Paquete de patrocinio	Exclusividad de sector
Necesidad establecer sinergias		

Tabla 76: Aspectos diferenciales de la Gestión del Patrocinio Deportivo múltiple (varias marcas).

4.1.2.2.- Cantidad de Marcas Patrocinadoras.

Dentro de este apartado, también se les preguntó por las cuestiones a tener en cuenta por parte de un gestor ante el proceso de selección de los anunciantes que pasarán a ser patrocinadores. Muchos de ellos inician su aportación señalando que todo **dependerá de**: a) **el evento** a patrocinar –por lo que el gestor tendrá que definir la dimensión del evento o competición y **sus necesidades** para saber cuántas marcas precisa captar-; b) **el ámbito o la modalidad deportiva**; c) la **exclusividad de sector**

y el establecimiento de sinergias entre las marcas; d) de los activos con los que cuenta el gestor y/o patrocinado; e) el nivel de dispersión; f) el interés por diversificar riesgos. En relación a estos últimos, señalar que una gran cantidad de entrevistados son partidarios de seguir la filosofía “**menos es más**”, ya que defienden que cuantas más marcas presentes es peor porque se puede saturar. El patrocinio es considerado una técnica diferenciadora que permite comunicar fuera de la saturación de los medios convencionales y conseguir una serie de objetivos. El gestor (del patrocinado³) tendrá que velar para que el patrocinado disponga de los recursos para poder desarrollar su actividad, por lo que se tiene que combinar la búsqueda de marcas no competencia entre sí, con la seguridad de que se están cubriendo las necesidades del patrocinado, a pesar de que el gestor se tiene que preocupar también de que las marcas maximicen el retorno de estos activos entregados. Hay entrevistados que defienden que un gestor “no debe plantear el patrocinio como una manera de conseguir recursos y cuantos más mejor”, de hecho, lo tachan de una **gestión no profesional** y de no establecer relaciones empresariales. Se la conoce a este tipo de gestión como “**sponsoring hunting**”⁴.

Hay otros cuya opinión se encuentra a medio camino entre las expuestas, pues explican que pensar en cómo cubrir las necesidades del patrocinado es la base de la gestión. El acto de conseguir tantos recursos como se requieren, en ocasiones, fuerza a la entrada excesiva de marcas, pero eso no significa que todos los anunciantes participantes deban estar presentes o deban ser visibles en los soportes publicitarios del patrocinado. Por lo que el patrocinado podría desempeñar su actividad, a nivel de gestión no supondría ningún problema y a nivel perceptual la participación de un número excesivo de firmas no perjudicaría a nadie.

En ocasiones no sólo se tienen en consideración las necesidades del patrocinado, y el gestor tiene que tener presente **las relaciones personales con anunciantes y/o político-administrativas** que le van a abrir puertas para conseguir la colaboración requerida.

³ Véase sub-apartado “Fijación de Objetivos”.

⁴ La entienden los profesionales entrevistados como la manera de encontrar patrocinadores que cubran las necesidades del acontecimiento, lo que piensan que desvirtúa la verdadera gestión del patrocinio.

<i>Criterios Selección Marcas como Patrocinadoras</i>
El evento/ patrocinado
Necesidades del evento/ patrocinado
Modalidad deportiva
Exclusividad de sector
Establecimiento Sinergias entre marcas
Activos disponibles
Nivel de dispersión
Diversificar riesgos
Relaciones personales
Relaciones político-administrativas

Tabla 77: Criterios de Selección de las Marcas Patrocinadoras seguidos por el Gestor.

4.1.2.3.- Las Características de las Marcas Patrocinadoras.

Los entrevistados piensan que un buen gestor debe contemplar qué características tiene el grupo de patrocinadores. A continuación se sintetizan en los siguientes puntos:

- 1) Marcas (grupo de) situadas al mismo nivel.
- 2) Marcas (grupo de) del mismo ámbito geográfico.
- 3) Marcas (grupo de) cuyos productos o servicios estén muy vinculados con la competición o evento a patrocinar (similaridad funcional).
- 4) Marcas (grupo de) de la misma condición que el patrocinado (afinidad en cuanto a imagen, valores, prestigio, público, notoriedad, línea de mensaje, posicionamiento, objetivos, etc.)
- 5) Marcas con iniciativa (grupo de) y voluntad de participar como patrocinadoras, por el patrocinado y/o por el mercado donde éste se encuentra.
- 6) Marcas internacionales (grupo de).
- 7) Marcas de primer nivel (grupo de) según su alcance, su imagen, su prestigio, su posicionamiento, su notoriedad, con experiencia en patrocinio, etc.: marcas

gancho o anzuelo, que además de aportar seguridad al resto de marcas, enriquecen al patrocinado mejorando su posicionamiento.

- 8) Marcas (grupo de) de ediciones anteriores.
- 9) Marcas representativas (grupo de) del ámbito geográfico donde se celebra el patrocinado.
- 10) Marcas (grupo de) con el presupuesto necesario, condición principal para muchos gestores, un requisito más a tener en cuenta para otros.

Las marcas de nivel inferior al resto de firmas, incluso al propio patrocinado, pueden acertar en ese patrocinio si desarrollan acciones que apoyen su vinculación. De este modo, según los entrevistados, pueden llegar a incrementar su posicionamiento. La entrada de este tipo de marcas (caracterizadas por ser de pequeño tamaño o compañías (independientemente de su tamaño) que buscan estar en varios deportes) es posible si se establecen categorías y tienen opción de adquirir una de las inferiores.

- 11) Empresas institucionales (grupo de) que no suelen colaborar a nivel económico, si no prestando servicios como la cesión de espacios o mediante cualquier otra fórmula que agilice la labor del gestor. Para muchos de los entrevistados se necesita promocionar en España el binomio deporte-empresa, de ahí que se valore la entrada como patrocinadores de la administración pública, especialmente porque suelen tener mayor continuidad que las empresas privadas. En cambio, para algunos de los entrevistados, su incorporación es el resultado de una pobre gestión, denominada por ellos gestión de recursos.

- 12) Marcas complementarias (grupo de) entre sí.

Relativo a este último ítem hay disparidad de opiniones. Gran parte de los entrevistados argumentan que **lo idóneo de una gestión profesional es que el gestor se encargue de buscar marcas complementarias entre sí en cuanto a: imagen, objetivos, público objetivo, productos y contenidos comunes**. Cuando el gestor tiene presente la condición de la complementariedad, los entrevistados señalan que es posible que se presente la propuesta de patrocinio a una de ellas y ésta no perciba al resto de marcas como competencia, más bien como parte del patrocinio,

evitando las conjeturas que pueden surgir entre los anunciantes presentes en un mismo patrocinio.

Algunos entrevistados manifiestan que además de ser una responsabilidad del gestor, debería implicarse también el patrocinado y el patrocinador. De este modo sería más probable que se dieran **colaboraciones** en un futuro y **potenciar la simbiosis entre ellas** (las marcas patrocinadoras) **y el evento**.

La idea recogida en el párrafo anterior se expone más bien un deseo que una realidad, ya que además de conllevar más tiempo para el gestor, suele –en ocasiones– crear **problemas con la condición de exclusividad de sector**, criterio principal a respetar. Asimismo, el mantener la complementariedad en la búsqueda de marcas **complica la gestión porque cada marca tiene una estrategia comercial y unos intereses, por lo que hacerlas coincidir en espacio, tiempo, inversión, rentabilidad, acciones de activación, aprovechamiento de sinergias**, etc. no es tarea fácil. También es cierto que, según plasman en sus intervenciones, hay firmas que aunque coincidan con otras complementarias puede que nunca lleguen a aprovechar las simbiosis. Existen varios motivos que no les empujan a ello. Lo habitual es que en el momento que se lo plantean pueden tener cerradas las partidas presupuestarias, o que las destinen a otra actividad, por lo que pueden mostrarse no interesadas.

Luego está la versión de aquellos entrevistados para los que el gestor no respeta la complementariedad entre marcas, “a no ser que quieran ofrecer la propiedad como una plataforma para que interactúen las compañías”. Mientras piensan que son los patrocinados los que se han habituado y se preocupan de que los patrocinadores se complementen.

Ante lo expuesto también se dan los detractores de esta condición y califican de “no significativo” para el gestor que las marcas fueran complementarias, ya que lo obvio es centrarse en que el patrocinado salga adelante, aunque el gestor deba dar “una de cal y otra de arena” y tratar de conjugar la parcela deportiva y la del marketing.

No todas las características de las marcas expuestas líneas arriba han sido citadas por todos los entrevistados, es decir, que para cada uno de ellos había unos aspectos a tener en cuenta, con un orden de preferencia o de mención. **Aquellos entrevistados para los que la gestión es particular e individual para cada marca, sin una concepción global o de grupo, no prestan atención a las propiedades de**

cada marca patrocinadora. Para ellos es algo que no forma parte de la realidad de la gestión, pues su único fin es que el patrocinado pueda realizar su actividad con los recursos obtenidos del conjunto de anunciantes involucrados.

Donde sí confluyen las opiniones es en el hecho de que ante varias marcas, el **gestor tiene que tratar que no dañen la imagen del patrocinado, ni tampoco se perjudiquen entre ellas** -para ello es necesario que conozcan a cada marca y las características de ésta, algo no tenido en cuenta por todos los entrevistados-. Hay empresas que según su reputación, su posicionamiento, los productos que comercializa, los valores de su imagen, etc. consiguen beneficiar a nivel de imagen al resto de patrocinadores y al patrocinado en sí.

Características Grupo Marcas Patrocinadoras
Mismo nivel
Mismo ámbito geográfico
Con productos o servicios relacionados con el patrocinado
Misma condición que el patrocinado
Actitud activa en la búsqueda de patrocinio
Internacional
De primer nivel (marcas gancho)
Con intereses empresariales en el mercado del patrocinado
Patrocinadoras de ediciones anteriores
Representativas del ámbito geográfico donde se celebra el patrocinado
Con presupuesto
Empresas institucionales
Complementarias

Tabla 78: Características de las marcas patrocinadoras.

4.1.2.4.- La Propuesta de Patrocinio.

Por medio de la experiencia los entrevistados saben que una condición inherente de la propuesta de patrocinio es que se trata de un **documento vivo y muy flexible**. Eso significa que todos están de acuerdo en afirmar que el buen gestor redactará una **primera propuesta general** donde **incluirá** aquellas **marcas patrocinadoras** que van a serlo en firme –siempre y cuando conozca esta información-, las **categorías definidas y las contraprestaciones** a entregar a cada una de ellas, ya que se trata de información pública. Tras una **reunión** con cada

potencial patrocinador, el gestor realizará aquellos **ajustes** que crea pertinentes para que el patrocinio presentado sea coherente con las necesidades de ese anunciante; por lo que aquello que se renegocie quedará entre gestor y anunciante, esto es, no será compartido con el resto de marcas, las cuales deben tener la seguridad de que aquello entregado va a tener el mismo valor para todas las firmas que ocupan la misma categoría.

Son el gestor y/o la propiedad (patrocinado) los que se tienen que encargar de que **todos los anunciantes implicados como patrocinadores, conozcan sus derechos y sus limitaciones** para que no se perciban negativamente, si no de manera natural, respetando a todos.

No siempre se va a poder informar en la primera reunión de qué marcas van a patrocinar, ya que suele ser un proceso secuencial. Pero un gestor profesional debería indicar a cada marca con qué sector se está negociando y adoptar el *rol* de informador continuo, es decir, comunicar a cada marca con la que haya llegado a un acuerdo, de qué otras han aceptado. Aunque también debería cada firma responsabilizarse y pedir al gestor que la mantuviese informada de la/s nueva/s incorporación/es. Por lo que debe ser obligación tanto del gestor, como de los patrocinadores.

Hay algunos entrevistados que piensan que en esa toma de contacto del gestor con cada marca, el primero debe demostrarle que la **gestión es transparente** y que con su labor, el patrocinador va a poder satisfacer ya no sólo aquellas expectativas básicas, sino incluso más (se refieren a las proporcionales o a las latentes⁵). No significa que **el gestor** tenga que confiar aquello que trate con un anunciante a los demás. El gestor tendrá que conocer cuáles son los objetivos que persiguen, incluso las acciones que van a desarrollar si activan el patrocinio para asesorarles y ayudarles en lo que precisen. Pero **no debe compartir esta información con el resto, ya que es confidencial de cada marca**. Sólo lo realizará cuando una de ellas le autorice para ello, o incluso le indique su interés para que lo haga. El fin de esta estrategia es que el gestor actúe como intermediario y comunique a aquella o a aquellas marca/s que interese a una firma su voluntad de colaborar o de aprovechar sinergias. Y es entonces cuando el gestor suele compartir ciertas averiguaciones con marcas ajenas,

⁵ Según Ferrand, A.; Camps, A. y Torrigiani, L. (2007) se entiende por Expectativas Proporcionales “la disponibilidad, la competencia, la reactividad del personal, la empatía... que influyen proporcionalmente en la satisfacción del patrocinador” y por Expectativas Latentes son aquellas “no expresadas por el patrocinador puesto que ignoran que existen o su utilidad” (pp.225-226).

pero patrocinadoras. Cuando una marca es nueva, el gestor puede guiarla en todo el proceso y compartir con ella los fines, las estrategias y las acciones puestas en marcha en ediciones anteriores por aquellos patrocinadores que trataron de conseguir los mismos fines. Estas indicaciones suelen ser verbales, aunque en ocasiones, se incluyen en la propuesta de patrocinio como parte del razonamiento de venta. En cambio, hay entrevistados partidarios de que el gestor comunique cualquier tipo de información de las marcas patrocinadoras entre ellas.

4.1.2.5.- Iniciativa hacia el Patrocinio.

En general, es el **gestor** y/o la propiedad (patrocinado) el/los que se encarga(n) de **preparar la propuesta y de comercializarla** entre el número de marcas patrocinadoras que considere(n). Así podemos decir que desarrolla(n) la labor de comercial/es. A medida que los **anunciantes** han aprendido las ventajas que puede reportarles el patrocinio, han empezado a tomar la **iniciativa** con respecto a la técnica. En la primera parte del proceso su vinculación ha consistido en **buscar aquellos proyectos que mejor se adecuen a sus objetivos**, no esperando a recibir propuestas. Otros aspectos que han cambiado en esa dirección han sido: **proponer al gestor o patrocinado la incorporación de otros anunciantes como patrocinadores** (bien por relaciones personales existentes, o bien, por cuestiones empresariales y estratégicas); la idea de **proponer acciones de comunicación complementarias al patrocinio con una o más marcas**, pudiendo ser el gestor o patrocinado el intermediario de esa participación o un mero conocedor de ello; el **plantear futuros negocios o colaboraciones con uno o más patrocinadores tras el patrocinio**.

4.1.2.6.- Selección de Patrocinio.

Como se ha reflejado en el sub-apartado de “La Propuesta de Patrocinio”, suele ser el patrocinado y/o el gestor/ agencia en nombre de éste, los que hasta ahora han buscado a los potenciales patrocinadores. Pero está surgiendo en España una tendencia en la que **las marcas, según sus necesidades de comunicación y empresariales, recurren a la búsqueda de patrocinios**. Lo que tienen que considerar el gestor, el patrocinado y el patrocinador es que al final lo que hay son

unas necesidades de comunicación basadas en valores y la relevancia del patrocinio para el público objetivo. Las marcas más proactivas en la búsqueda de patrocinios han desarrollado una acción de simbiosis. Pero con la crisis económica o no han continuado, o no han progresado tan rápidamente en temas de gestión.

Independientemente de la cantidad de marcas presentes, un potencial patrocinador debería decidir patrocinar teniendo clara su estrategia y sus objetivos. Algunos añaden que sería óptimo que dicha marca supiera **qué está haciendo la competencia** en materia de patrocinio y **qué han hecho otras en el mismo patrocinio** en el que se encuentra ella. Así pues, debería estudiar una propuesta de patrocinio basándose en unos **criterios objetivos** previamente establecidos que le permitieran elegir aquello más acorde a su firma, ya no sólo el más rentable, sino también el más eficaz. Pero en cambio, no todas las empresas disponen de tal instrumento. Según los entrevistados, la mayoría cuenta con una **filosofía respecto al patrocinio**, por lo que aquella propuesta que responda a ella, debe ser la elegida. Pero se comprueba como existen ciertos **factores subjetivos que van a influir en el proceso de selección**, como son: las **relaciones personales** entre directivos de la marca y del patrocinado, las relaciones **político-administrativas**, los **gustos e intereses del presidente** o alto ejecutivo, **intereses fiscales** y/o beneficios fiscales. Hay quienes tachan a estas variables de formar parte de una gestión no profesional, puesto que **detrás de la selección del patrocinio tienen que haber motivos estratégicos** y no de ningún otro tipo.

El gestor debe de conocer cuáles son las **motivaciones de los patrocinadores** que les llevan a invertir en un proyecto. De entre todas las aportaciones se destacan 2 áreas valoradas por las marcas en esta fase:

- 1) **Binomio patrocinador-patrocinado:** ese es el punto cardinal de la relación en patrocinio hasta la actualidad tenido en cuenta en la gestión por los patrocinadores y por los gestores.
- 2) **Unión entre los patrocinadores:** este aspecto se va introduciendo poco a poco en la gestión desde la perspectiva relacional entre las marcas.

En relación a la **primera área**, el potencial patrocinador tendrá en consideración el patrocinio si **el patrocinado encaja con: su imagen, sus valores, su público objetivo, le entrega un paquete de patrocinio interesante, le gusta la categoría ofrecida, le aporta exclusividad a nivel de sector, encajan con sus valores de**

marca los valores de la modalidad deportiva, le permite **explotar su vínculo** con la propiedad, le ha proporcionado **experiencias positivas en ediciones anteriores**, tiene **relación geográfica o proximidad física**, ya tiene algún tipo de **relación y cuenta con un perfil y un estatus**.

<i>Aspectos a considerar por el patrocinador con respecto al patrocinado</i>
Imagen
Valores
Público objetivo
Paquete de patrocinio
Categoría ofrecida
Exclusividad de sector
Valores de la modalidad deportiva
Explotar vínculo
Experiencias positivas previas
Relación geográfica o proximidad física
Perfil y estatus atractivo

Tabla 79: Variables valoradas por el patrocinador con respecto al patrocinado.

En cuanto a la segunda área, **el potencial patrocinador debería decidir patrocinar si: hay una o varias marcas interesantes a nivel empresarial** junto a las cuales le va a beneficiar estar; el grupo de marcas patrocinadoras **son complementarias** –lo que le podrá permitir aprovechar sinergias por las convergencias existentes entre ellas-; **los valores que se desprenden** del grupo de marcas le van a favorecer; **las características de las marcas patrocinadoras** no van a causar perjuicio entre ellas ni al patrocinado (ser líderes, compartir recursos, con objetivos no contradictorios, etc.).

Aspectos a considerar por el patrocinador con respecto al resto de patrocinadores
Interesante a nivel empresarial
Complementarias
Valores de las marcas
Nivel de compromiso
Características positivas de las marcas <ul style="list-style-type: none"> - Líderes - Compartir recursos - Objetivos no contradictorios - Etc.

Tabla 80: Variables valoradas por el patrocinador con respecto a los otros patrocinadores.

Respecto a este campo, los entrevistados verbalizan dos puntos de vista contradictorios:

- **Una marca tendría que saber qué otras marcas van a estar presentes en el mismo patrocinio y cuáles serán sus objetivos antes de tomar la decisión**, porque conocerlo refuerza la conducta adoptada. Como suele ser un proceso secuencial, debería mostrar interés y transmitírselo así al gestor para que éste le informase de los progresos del patrocinio. Este aspecto lo toman en consideración tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo, ya que todo les va a afectar (véase subapartado de “La Evaluación”). Tendrá que plantearse si para alcanzar sus fines le va a beneficiar o a perjudicar estar con muchas marcas y qué tipo de marcas son. Normalmente les va a afectar económicamente, por lo que tendrán que hacer números: **pagar más y estar con menos firmas, o invertir menos y compartir espacio con más marcas.**

- **Las marcas no están interesadas en patrocinar por la existencia de ciertas marcas como patrocinadoras**, sino por motivos personales de los dirigentes, a no ser que ya sean patrocinadoras de interés comercial, aunque el contacto se haga a posteriori –nunca antes del acuerdo y de haber puesto en marcha el patrocinio-.

Hay que destacar un aspecto citado por uno de los entrevistados, el cual piensa que **la selección del patrocinio va a estar influenciada por el nivel de compromiso por parte de los patrocinadores**, entendido tal como el vínculo

emocional de éstos con respecto al patrocinio. Así pues, **el gestor tendrá que conseguir tal compromiso integrando a todos los patrocinadores en una relación base empresarial que genere su satisfacción, y por tanto, la relación a largo plazo.**

4.1.2.7.- Fijación de Objetivos.

Se ha dejado explicado en los sub-apartados anteriores que un gestor profesional tiene que estudiar al patrocinado y a cada patrocinador, con el fin de plantear aquellas estrategias más acordes para ambas partes. Respecto a esto hacer un inciso: para los **entrevistados influye que haya un gestor o una agencia intermediaria que se encargue de la gestión del patrocinio y para quién presta el servicio.**

Cuando el gestor gestiona el patrocinio para la propiedad o patrocinado (**Gestor del Patrocinado**) se ve que su función se centraliza en sacar el proyecto del patrocinado adelante. Por supuesto que entre sus preocupaciones se encontrará el satisfacer a los patrocinadores, pero su nivel de involucración en la estrategia de patrocinio de cada anunciante es menor. Su trabajo se concentra en: investigar y analizar qué empresas son idóneas para patrocinar el evento; conocer qué objetivos persiguen, a quién se dirigen; elaborar la propuesta de patrocinio explicando el producto del patrocinio y dando argumentos que respalden por qué una marca debe unirse a la categoría presentada. En este caso, **las colaboraciones y relaciones entre los patrocinadores no cobran sentido.**

A pesar que **la gestión puede desarrollarse por el patrocinado y miembros internos de éste**, que conocen a la perfección el producto a ofertar, los entrevistados opinan que **deberían complementar su trabajo con el apoyo de los servicios de un gestor o una agencia intermediaria que se encargase tanto de la elaboración de la propuesta, como de su comercialización entre las distintas marcas.** De este modo, el patrocinado podrá dedicarse a otros menesteres, principalmente al desarrollo de su actividad. Desde el punto de vista de los entrevistados, cuando se gestiona y ejecuta el patrocinio desde dentro del patrocinado es porque éste teme perder el control y/o porque cuenta con la infraestructura necesaria para ello. Bien es cierto que no todas las situaciones son iguales, ya que hay anunciantes con RR.HH. capacitados y suficientes para desarrollarlo, así como propiedades que han nacido con el fin de

organizar una actividad o evento y estructuran una plantilla completa para ello. Su caso es diferente a cuando el gestor es contratado por el patrocinado o propiedad, como se ha expuesto anteriormente.

Según los entrevistados, **dependiendo de la estructura del mercado** (número de clientes potenciales, grado de accesibilidad, momento estratégico, disponibilidad de derechos o no, etc.) **habrá o no participación de una agencia o gestor**.

También puede darse el caso en el que las agencias o gestores están volcados hacia el cliente anunciante (**Gestor del Patrocinador**) o hacia ambos (**Gestor intermediario ajeno a patrocinador y a patrocinado**). Aclaran que existen agencias que se encargan de ejecutar la parte más táctica bajo la supervisión del profesional de patrocinio del anunciante y es válido. Preocupa cuando un gestor o agencia trabaja para las dos partes (patrocinador y patrocinado) ya que puede ser criticada por no parecer objetiva y tener la asepsia necesaria a la hora de defender los intereses de ambos. Pero en lo que todos coinciden es que cuando la gestión se desarrolla por empresas/ agentes no específicos o especializados en patrocinio, surgen problemas con éste y sus resultados. Con respecto al objeto de estudio de este trabajo, se les interroga sobre cómo se produce la fase de fijación de objetivos por parte de las marcas y el gestor en el patrocinio múltiple, de lo que se destaca lo siguiente:

- **Los patrocinadores tienen que ser coherentes a la hora de fijar los objetivos con lo que patrocinan y la categoría que ocupan**. Deben crear un listado entre uno y diez objetivos, estudiando sobre los que tienen que priorizar, analizando cuál puede ser más efectivo y calcular el ROO. **No todos los entrevistados afirman que las marcas tienen en cuenta qué empresas también están presentes como patrocinadoras a la hora de establecer los objetivos**. Diversidad de opiniones:

A) Quienes defienden que **sí lo hacen**, ya que esto puede influirles en su propósito –concretando algunos que dicho fin es de carácter corporativo-. Además de los objetivos abogan para que, **además, se interesen por saber quiénes son, qué hacen, cuáles son sus valores, a qué target group quieren impactar y si es posible aprovechar sinergias**. Esto no resta para que estas empresas defiendan la gestión y el **trato individualizado**, pero **con la consideración de relación generadora de sinergias**. Algunos de los profesionales entrevistados piensan que es una buena idea, pero hipotética en la actualidad. Esta responsabilidad –de conocer qué marcas patrocinan y sus fines- también recae sobre el patrocinado y el gestor,

especialmente sobre este último, que debe preocuparse de conocer estos aspectos y en caso de que el patrocinador se los pregunte, facilitárselos. Muchos piensan que el gestor se tiene que encargar de considerar los objetivos de cada marca, tener cuidado y prestar atención a la complementariedad entre todos, si no el patrocinado puede llegar a fracasar. En cambio, hay otros que consideran que si lo hace el gestor está beneficiando a unos sí y a otros no –a no ser que las marcas intencionadamente hayan informado al gestor sobre sus fines y le hayan dado el visto bueno para que pueda compartirlo con el resto de marcas patrocinadoras-. Pero aquí entra aquello mencionado al inicio de este análisis de resultados: el recelo, el miedo y el oscurantismo con el que los patrocinadores tratan el patrocinio y al resto de marcas, por lo que, o bien no comparten con el gestor detalles sobre sus fines o las acciones de comunicación que van a desarrollar, o si lo hacen, dejan clara su voluntad de que quede sólo entre ellos. **Algunos piensan que estará condicionado por la situación del momento y de quién parta la iniciativa para que el gestor comparta con el resto de marcas los objetivos que persiguen y las acciones de activación**, especialmente si las acciones que se van a poner en marcha surgen de un patrocinador de categoría inferior y pudieran llegar a canibalizar al situado en la categoría superior, del cual dependerá el poner solución ante esta situación tras el asesoramiento del gestor. Éste además de preocuparse por ello, debe estudiar muy bien qué recursos entrega en el paquete de patrocinio para evitar conflictos.

B) Las marcas no siempre fijan los objetivos teniendo esta información y compartiéndola con aquellas empresas patrocinadoras. Los fines que suelen plantear sea una de ellas la única patrocinadora o haya varias marcas interesadas en saberlo para tomar decisiones, no varían. Independientemente **de que tengan en cuenta la presencia de las marcas a la hora de establecer los objetivos del patrocinio, no les va a afectar en tema de competencias.**

A nivel general los objetivos que persiguen las marcas en el patrocinio son: a) conseguir **notoriedad** –fin principal y único para muchos entrevistados- para poder vender más; b) asociarse **valores de imagen**; c) **ventas**. Hay quienes además tratan de obtener impactos en los medios y/o establecer relaciones empresariales.

A nivel más específico, los agrupan en 3 tipos: **corporativos** (generar o incrementar el conocimiento de la empresa, ganar atención en los medios, mejorar, fortalecer o cambiar la imagen de la empresa, etc.); de **producto** (dar a conocer un producto, incrementar su conocimiento, reforzar la percepción del mercado objetivo,

crear un posicionamiento, incrementar las ventas y/o frenar la entrada de la competencia en ese patrocinio); de **relación** (mejorar el negocio y las relaciones empresariales, mejorar la motivación e integración de los empleados y promover relaciones con la comunidad).

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
Notoriedad	Corporativos
Valores de imagen	Producto
Ventas	Relación/ negocio

Tabla 81: principales objetivos de Patrocinio.

Con la crisis económica, los entrevistados hacen hincapié en la propensión de los patrocinadores de conseguir resultados a corto plazo, por lo que incrementar las ventas es el fin que está siendo más perseguido por éstos.

Al haber más de una firma presente en el mismo patrocinado, el gestor puede encontrar **diversidad de objetivos entre los patrocinadores**. Ante tal situación hay variedad de opiniones:

- **Visión más radical:** si los patrocinadores persiguen **objetivos distintos**, éstos podrían entrar en **conflicto y desnaturalizar el proceso**, por lo que el gestor tendría que buscar una línea homogénea y seleccionar marcas que tuvieran un posicionamiento similar, que no fueran competencia y que no tuvieran una estrategia muy antagónica. Cuando sucede entre marcas que adquieren la misma categoría en un nivel, el mal es mayor; en cambio, si se produce en otros niveles, sean iguales o distintos los objetivos, es difícil que se pisen entre ellas.

Otros completan esta idea indicando que las marcas deben desarrollar **acciones distintas** para evitar solapamientos. De ahí que las marcas tengan que realizar acciones para destacar mucho sobre las demás, causando **la pérdida del esfuerzo conjunto**.

- **Visión neutra:** el que se desarrollaran **acciones distintas ante objetivos iguales** sería lo recomendable, pero no es estrictamente necesario puesto que lo han experimentado en ciertos patrocinios y no ha causado problema alguno.

- **Visión más *light***: no genera ningún efecto negativo ya que no se trata de empresas competencia entre sí.

Lo que es evidente **a nivel de gestión** es que **ante marcas con fines iguales o similares, ésta se agiliza**. Y con **objetivos distintos o multidisciplinares, enriquece el proyecto y carga de trabajo al gestor** que tendrá que planear cómo el mismo patrocinado va a ayudar a que las distintas marcas consigan alcanzar sus objetivos con sus particularidades. Hay entrevistados que explican que tendría que ser el gestor el que las asesorara para que así fuera, pero no forma parte de su labor. Mientras tanto, los hay que piensan que sí es parte de su *rol* como gestor profesional el guiar a cada marca y estudiar qué medida va a poder conseguir que ésta alcance sus objetivos sin entrar en conflicto con los demás patrocinadores.

Hay otro punto de vista en esta línea de pensamiento ya que las marcas pueden conseguir los **mismos objetivos** y desarrollar las **mismas acciones** y parecer algo totalmente distintas, puesto que cada firma tiene su personalidad y modo de hacer las cosas.

Bien es cierto que los entrevistados tratan de demostrar que no debe generalizarse en exceso ya que, **según el evento del que se hable y de las marcas concretas involucradas, cada caso será distinto**. Cada marca tiene una estrategia y un objetivo u objetivos con respecto al patrocinio, así pues se tendrían que analizar estos aspectos relacionados con la fase de fijación de objetivos.

4.1.2.8.- El Acuerdo.

Una vez el patrocinador y el patrocinado han llegado a un acuerdo, lo lógico es que lo pacten mediante un contrato. Generalmente, esta fase no presenta diferencias haya una o varias marcas como patrocinadoras, ya que el patrocinado o el gestor en su representación se encargará de efectuarlo con cada marca. Pero el patrocinio múltiple presenta ciertas particularidades que se recogen a continuación:

- Hay entrevistados, los menos, que indican que se trata de un **documento genérico que recoge los derechos y obligaciones de todas las marcas patrocinadoras**.

- El resto opinan que es un **documento fruto de las negociaciones, adaptaciones y flexibilidad, por lo que es específico y privado para cada firma.** Ahora bien, **sí incluye información que comparten las marcas que se encuentran en el mismo nivel y en la misma categoría, pero sin desvelar las particularidades de cada una.** Consideran necesario que cada marca sepa dónde empiezan y dónde terminan sus derechos y los de las demás patrocinadoras. Según la mayoría, y **en patrocinios múltiples** más que nunca, **el contrato de patrocinio tiene que ser específico, privado, seguro y transparente.** Toda la gestión en patrocinio debe estar imbuida de este espíritu de seriedad, de confianza, de seguridad, tranquilidad y nitidez entre las partes, con el fin de evitar malentendidos, suspicacias y celos. **Una buena gestión requiere contar con la confianza de las marcas para poder expresar al máximo la técnica para el beneficio de todos.**

La **periodicidad** de este contrato variará según el patrocinado y los patrocinadores. No es algo que esté condicionado por la presencia de varias marcas, aunque un **patrocinio múltiple** de cara al patrocinador puede sufrir vaivenes que le pueden afectar, por lo que la duración tiende a ser más **breve**. Hay disparidad de opiniones al respecto:

Visión del patrocinador_

- **Los cortoplacistas:** aquellos que abogan por los acuerdos de **un año** de duración en función del patrocinado.

- Posibilidad de prórroga según los resultados.

- Sin opción a prolongación para evitar problemas con el paso del tiempo.

- **Los neutros:** aquellos partidarios de los acuerdos **entre uno y tres años.**

- **Los medio-placistas:** los que prefieren contratos de **3 años como mínimo** de duración, pues cuanto más a largo plazo mejor para conseguir fines como imagen, asociación de valores, relaciones, reconocimiento de marca, etc.

Visión del Patrocinador
Cortoplacista (1 año)
Neutros (1-3 años)
Medio-placistas (más de 3 años)

Tabla 82: Periodicidad del Acuerdo desde la perspectiva del patrocinador.

Visión del patrocinado_

- **Los cortoplacistas:** acuerdos de **un año** de duración que les aportan tranquilidad y seguridad. No le interesa firmarlo por más tiempo porque su situación puede cambiar a positivo y tener oportunidad de conseguir nuevos acuerdos con patrocinadores más interesantes que los actuales.
- **Los largo-placistas:** acuerdos a largo plazo para tener tranquilidad durante más tiempo, sin tener la necesidad de preocuparse de conseguir nuevos anunciantes la siguiente temporada.

Visión del Patrocinado
Cortoplacista (1 año)
Largo-placistas (más de 1 año)

Tabla 83: Periodicidad del Acuerdo desde la perspectiva del patrocinado.

Es una realidad en España que la **duración de los acuerdos de patrocinio** aún está **en manos del patrocinador**, el cual decidirá según el patrocinado la vigencia de éste.

Lo que sí cambia en la gestión de haber una a varias marcas es la incorporación en el acuerdo del patrocinio conjunto o las acciones complementarias. Como se tratará en el sub-apartado de “La ejecución”, la iniciativa puede surgir de cualquiera de las partes. El momento en el que fragüen será el condicionante para incluirlas en el contrato o no, ya que si se pactan cuando ya se ha firmado el contrato, o se elabora otro adicional para este tema, o queda en un acuerdo verbal. Hay quienes son de la opinión de que no es necesario que queden recogidas en el acuerdo contractual. Así pues se pueden dar varias situaciones:

- **Acciones conjuntas propuestas antes de la firma del acuerdo, se incluirán en el documento de las empresas participantes.**

- Si en la **propuesta de patrocinio** se entregara **como contraprestación** la posibilidad de realizar acciones de comunicación complementarias al patrocinio éstas **se recogerían en el contrato** como el resto de elementos.

- En caso de negociarse **un co-patrocinio, las partes involucradas tendrían aspectos en común en el acuerdo.**

- **Acciones conjuntas propuestas después de la firma del acuerdo, no se incluirán en el documento de las empresas participantes.** Puede elaborarse entre las partes un documento adicional con validez o no jurídica que recoja las novedades pactadas.

4.1.2.9.- La Ejecución.

La fase de ejecución del patrocinio debe incluir la explotación o activación de éste por parte de cada marca, independientemente de la categoría adquirida por ésta. **El programa de ejecución es el alma del patrocinio y la razón por la cual una marca suele patrocinar.** Entre los principales resultados del análisis se encuentran opiniones totalmente opuestas.

Por un lado, están los que explican que son **escasas las compañías que activan el patrocinio.**

Por otro lado, hay entrevistados que se muestran muy optimistas y señalan que **muchas empresas activan y han integrado esta activación como parte del patrocinio** y no como un extra más, lo que refleja su grado de compromiso e involucración con el patrocinio adquirido.

La cantidad de marcas influye en cierto modo en los patrocinadores a la hora de tomar la decisión de si activan el patrocinio, la cantidad a invertir y si lo hacen solas o con colaboración externa. La presencia de varias marcas como patrocinadoras genera cierto nerviosismo y, por el miedo a no obtener un beneficio con

el patrocinio, tienden a tomar decisiones que de estar solas como patrocinadoras no se plantearían, como por ejemplo decidirse a activar.

La **explotación del patrocinio** la realizan, generalmente, **de manera aislada**, individualmente, ya que cuando una marca decide patrocinar y activarlo no suele pensar en que va a poder colaborar con otra u otras marcas. **No existe esta visión relacional del patrocinio en España**, ni desde el punto de vista del patrocinador, ni del gestor del patrocinado. Además, la falta de asesoramiento y de profesionalidad, lleva a que las marcas gasten todo el presupuesto en la adquisición de la categoría, sin considerar la cantidad adicional que requiere la activación.

A pesar de ello, todos los entrevistados valoran la activación conjunta entre dos o más patrocinadores como una **iniciativa muy beneficiosa para patrocinado y para patrocinadores**, que permite: 1) **abaratarse costes** (las marcas comparten); 2) **establecer sinergias entre las marcas dentro del patrocinio**; 3) **crear relaciones personales y empresariales entre los patrocinadores** (dentro y fuera del patrocinio); 4) **comunicar más claramente la asociación generada entre los patrocinadores, y éstos y el patrocinado**, con el fin de que el público adquiriera consciencia de ello; 5) **permitir que el público destinatario del patrocinio experimente a las marcas patrocinadoras**.

<i>Beneficios de la Explotación Conjunta</i>
Abaratar costes
Establecer sinergias
Crear relaciones personales y empresariales
Comunicar claramente la asociación entre patrocinadores
Permitir que el público del patrocinio experimente a las marcas patrocinadoras.

Tabla 84: Beneficios que conlleva la explotación o activación conjunta entre patrocinadores.

Así pues, **la tendencia general es que las marcas activen el patrocinio aisladamente siempre que dispongan de presupuesto para ello**. Además, si la marca ya ha establecido un presupuesto de activación una vez ya planificada la condición de patrocinador, no suele prestar atención a la activación conjunta, ya que no piensa que le vaya a reportar nada. Cada marca busca su beneficio particular, por lo que pensar en apoyarse en las demás es posible, pero puede despistarla de su

objetivo principal, su producto o servicio. Si el **gestor se preocupa de conformar un grupo de patrocinadores complementarios y con objetivos comunes, es más factible que** –independientemente de en quién surja la iniciativa- **se dé la activación conjunta**. Se piensa que **según la marca, sus valores, su producto, su imagen, las acciones a desarrollar, el patrocinio relacional o de red de relaciones a través de las acciones complementarias conjuntas serán más o menos beneficiosas**. En época de crisis como la actual, se están viendo más participaciones entre las marcas. La mayoría de ellas no son fruto de una estrategia planificada, sino del **oportunismo** por querer abaratar el proceso compartiendo el coste de su ejecución. De ahí que para muchos de los entrevistados se esté activando más. Es cierto que hay más marcas que capitalizan el patrocinio, pero no forma parte de su plan de patrocinio, ya que no tendrían, posiblemente, la activación en mente, si no querer aprovechar la idea surgida. Tampoco hay que generalizar demasiado, pues **se dan activaciones resultado de una planificación estratégica, tratando de crear un conglomerado que les refuerce**.

En cuanto a la **cantidad a invertir**, variará mucho según el tipo de empresa patrocinadora, de sus objetivos, del patrocinado, etc. Si se habla de porcentajes, los entrevistados señalan que los fondos destinados por las marcas **oscilan entre el mínimo (25% del valor del contrato de patrocinio)**, el término medio (entre el 26%-49%) **y el máximo (50% o más)**. Los entrevistados afirman que cada caso es particular, ya que se dan activaciones con la misma inversión que ha costado la adquisición de la categoría, ratio (1:1), el doble (1:2), el triple (1:3), etc. pero **no hay consenso al respecto**.

Otro aspecto polémico que surge en esta fase es **de quién debe partir la iniciativa de colaboración en la activación conjunta, si de las marcas, del gestor y/o del patrocinado, o de los tres**.

Por un lado, tenemos los **partidarios** de que la iniciativa de las acciones complementarias conjuntas o del patrocinio conjunto **surja del gestor**, el cual debe crear oportunidades de contacto para que se aprovechen las sinergias oportunas. Algunos piensan que lo que mueve a los gestores son ciertos intereses, pero lo que pretende todo buen gestor es **generar valor** a la propuesta de patrocinio a través de actividades como los **Clubes de Empresa**, Clubes de Negocio, Clubes de Patrocinadores, *Workshops* o Plataformas de *Networking*, **para potenciar las relaciones entre las partes**. Este tipo de iniciativas pueden darse:

- a) **Antes del acuerdo**, como un **anzuelo atractivo** para entregar a los patrocinadores como parte de la propuesta de patrocinio o como algo complementario.
- b) **Después del acuerdo de patrocinio**, incluso, tras el propio patrocinio, como una manera de extender las relaciones fuera del motivo inicial.

Cierto es que por mucho que pueda empeñarse un gestor en que las marcas aprovechen estas acciones para que entablen relaciones, sólo dependerá de ellas el hacerlo. **El gestor tendrá que elaborar un informe que constate por qué tienen que realizar las marcas una activación conjunta a través de estas actividades propuestas, para entregárselo a las marcas, especialmente a las noveles.** Por lo que se requiere:

- Que haya **interés** por parte de las marcas.
- Que haya **comunicación** fluida y continua entre las marcas y el gestor.
- Que haya **experiencia previa** entre las marcas: **relación personal y/o empresarial.**
- Que haya **confianza** entre las marcas, y de éstas con el gestor.

El gestor podrá:

- **Sugerir a las empresas que desarrollen acciones conjuntamente en el patrocinio.** Dependerá sólo de ellas el hacerlo y la cantidad a invertir.
- **Sugerir qué activación realizar y tratar de controlar que no sobresalgan las marcas** situadas en categorías inferiores sobre las superiores.

Por otro lado, se encuentran aquellos entrevistados que opinan que **deben ser las marcas** las que tengan primero integrada la activación, y en segundo lugar el hecho de desarrollarla aprovechando sinergias y colaboraciones con otras marcas patrocinadoras del mismo patrocinio.

Se está incrementando el interés por parte de **compañías más abiertas y/o experimentadas con respecto al patrocinio, en poner en marcha acciones conjuntas con una o más marcas**, por lo que tendrán que **informar al gestor para que lo contemple en el contrato.** En ocasiones, **éste o el patrocinado actuarán**

como **intermediarios** para ponerlas en contacto y/o para ayudarlas en su propósito. Hay profesionales entrevistados que indican que esta circunstancia dota al **gestor de toda autoridad**, por lo que tendrá que dar el visto bueno con su aprobación.

Puede ser un paso con cierto peligro para **las marcas**, por lo que **deben disponer de la máxima información posible sobre sus potenciales compañeros de acciones conjuntas**. Deberá conocer qué productos o servicios ofrecen, qué imagen tienen, cuál es su posicionamiento, cuáles son sus objetivos de patrocinio, si son complementarios, etc. Lo habitual para que surjan estas relaciones es **además**, que **exista ya relación o confianza entre las marcas** a implicar, sin olvidar cuan importante es tener su **compromiso**, que haya **entendimiento y consenso**.

Por lo dicho, aquella **marca interesada en activar conjuntamente** puede:

- a) Si **conoce qué otras marcas van a estar como patrocinadoras**, indica al **gestor su interés para que éste intermedie**, es decir, de que actúe como un gestor reactivo.
- b) Si **tiene interés, consultar al gestor para que éste le plantee con qué marca/s podrá desarrollarlo**. También actuará como gestor reactivo.
- c) Si conoce los beneficios del patrocinio, **dejarse guiar por la iniciativa del gestor que le propondrá la colaboración con otra/s firma/s**.

Y por último están aquéllos que piensan que la **responsabilidad debe repartirse equitativamente entre marcas, patrocinado y gestor**.

Independientemente de dónde surja la iniciativa, el gestor tiene ciertas responsabilidades como conocer cuáles son las características idóneas que se tienen que dar para que fragüe la colaboración, como son: **enfoque a largo plazo, mutualidad y un uso correcto del poder**, ya que afectan a la calidad de la relación. Y también saber los objetivos de cada marca para poder asesorarla en la activación más adecuada⁶.

Las acciones complementarias al patrocinio pueden ser de cualquier tipo, todo depende de la creatividad que se emplee. Pueden colaborar en la creación de un *spot* o un anuncio gráfico, organizando actividades de relaciones públicas, acciones

⁶ Aunque como ya se ha reflejado, hay entrevistados que no lo consideran como parte del trabajo del gestor por la falta de tiempo.

promocionales, participando en la página Web, creando resúmenes de imágenes para los medios de comunicación, etc.

Se aprecia como **en el patrocinio múltiple, los gestores son los conductores o directores del proyecto**, que en ocasiones ocupan un segundo plano, pero incluso en él, están trabajando e indagando información para que marcas y patrocinado desempeñen su labor y sus responsabilidades.

Todos los entrevistados opinan que **lo deseable** sería que el control que hasta ahora ha desempeñado **el gestor**, pudiera ejercerlo **marcando la cantidad a invertir por parte de cada marca en la activación de su patrocinio**. Pero lo califican de **idílico**, ya que **la capitalización de patrocinio depende exclusivamente de cada marca**, por lo que el gestor no puede fijar límites a los patrocinadores. Lo óptimo para evitar conflictos y posibles solapamientos entre los patrocinadores de un mismo patrocinio sería que el gestor delimitara la cantidad a invertir, especialmente por aquellas marcas situadas en una misma categoría. Además, se considera irreal que una marca situada en una categoría inferior, capitalizara con una inversión más fuerte que el patrocinador de la categoría principal. Por ello, **se aboga para que el gestor, patrocinador y patrocinado tengan sentido común en aquello que hacen**, y en caso de que diera una situación hipotética como la mencionada, el gestor debería adoptar ciertas medidas para evitar problemas con aquel/aquellos patrocinador/es de las categorías superiores. Comunicar la iniciativa de la marca menor a las de categoría superior, sería una muestra de transparencia y buenas intenciones. Dependerá de la circunstancia que se dé y de quién parta la iniciativa para que el gestor comparta con el resto de marcas qué objetivos persiguen y qué acciones de activación van a desarrollar.

Por último, indicar que según los entrevistados **la ejecución del patrocinio puede ser desarrollada por:**

- **Cada marca y su estructura interna.**
- **Cada marca con el apoyo del gestor** que le ha vendido la propuesta de patrocinio.
- **El gestor.**
- **Cada marca con el apoyo de su agencia de comunicación** cotidiana.
- **Cada marca con el apoyo de una agencia especializada** en patrocinio.

- **El gestor y la agencia del anunciante patrocinador.** No a todos los gestores les agrada trabajar con las agencias de los patrocinadores porque las consideran intrusas en su labor. En muchas ocasiones, de esa unión los gestores obtienen beneficios, ya que suelen facilitarles nuevos contactos a los que ofrecer el proyecto y porque acceden a un informe profesional de los resultados realizado por estas agencias.

El hecho de hacerlo con cualquiera de estas combinaciones no está fijado por la cantidad de marcas presentes, sino por la situación del momento y las características de cada marca (estructura interna, objetivos que persiga con el patrocinio, nivel de conciencia de falta de *know how*, sector al que pertenece, patrocinado, por la tranquilidad de saber que está realizando un buen trabajo coordinado por profesionales, en ocasiones puntuales por la **cantidad de marcas presentes**, etc.). **Debería ser este último uno de los motivos primeros que empujaran a buscar los servicios especialistas por la dificultad de la gestión y el caudal de aspectos a tener en cuenta ante tantas marcas.** Pero se trata de un elemento más, incluso, residual.

El **patrocinado** también **activa** el patrocinio para conseguir repercusión y potenciar la presencia de los patrocinadores. Los entrevistados piensan que en su caso son los **factores** que se citan a continuación los que llevan o no a considerar la **contratación externa**:

- **Recursos** disponibles para ello.
- **Infraestructura interna** adecuada o no.

Su decisión tampoco está condicionada por el número de marcas patrocinadoras, aunque por lógica, a más cantidad de firmas presentes, mayor dificultad y más cantidad de trabajo.

4.1.2.10.- La Evaluación.

El patrocinio ya no es un riesgo para los patrocinadores. Es posible su evaluación, lo que reporta a las partes tranquilidad y argumentos que respalden la decisión tomada. Ahora bien, aún hay patrocinios con riesgo porque no se invierte en conocer su efectividad. El clamor general es que **se invierte menos de lo que se debería**. Aún en contra de lo que muchos piensan, son las **pequeñas y medianas**

empresas las que más se preocupan, ya que cualquier transacción efectuada en patrocinio les supone una fuerte inversión y necesitan comprobar cuál ha sido el resultado y si han alcanzado los objetivos planeados, ya que se juegan mucho.

La evaluación va a servir tanto a gestores, como a patrocinadores a detectar qué soportes están funcionando y permiten obtener mayor notoriedad y visibilidad. Cada marca decidirá cuánto quiere invertir en esta fase y quién se encargará de ello. Hasta aquí no se aprecia gran novedad con respecto a la literatura existente⁷. Por ello, se indaga si hay algún cambio ante la presencia de varias marcas.

Se estima que **la evaluación se efectúa por y para cada marca individualmente** por dos cuestiones primordiales: a) **económica** (los estudios que incluyen como variables de análisis al resto de patrocinadores incrementan considerablemente el precio); b) **tiempo** (la elaboración de informes que contemplen a todas las marcas presentes como patrocinadoras y las influencias entre ellas requiere de más tiempo). Lo **idóneo** sería **que incluyesen el resto de firmas** siguiendo las indicaciones de los entrevistados, **ya que su presencia va a tener ciertos efectos e influjos**. Sólo suele suceder en ocasiones cuando el patrocinio es participado por “grandes” marcas en “grandes” patrocinios. Realizar la evaluación del patrocinio supone un coste adicional al patrocinio y a su activación, por lo que dependerá de cada marca (de su estrategia, de sus objetivos y de las acciones de comunicación desarrolladas) que el **estudio se haga por:**

- **El gestor y/o patrocinado.**
- **Cada patrocinador, más la agencia especializada o la empresa de investigación de mercados** contratada para tal objeto.
- **El gestor y el patrocinador con el apoyo o sin el apoyo de una agencia.**
- **Cada patrocinador.**

Lo correcto, según marca la literatura y respaldan los entrevistados por su experiencia, es que **tanto el gestor, como el patrocinador tendrían que invertir en la evaluación para tener resultados lo más objetivos e imparciales posible**. Pero lo habitual es que suceda lo siguiente:

⁷ Véase el apartado sobre la Evaluación del Patrocinio: Irwin, R.L.; Asimakopoulos, M.K. (1992); Campos, C. (1997); Slack, T.; Berrett, T. (1995); Crompton, J. (2004); Cordeiro, M.; Shah, M.; Smart, R.; Qua, K. (2005); Ferrand, A.; Camps, A.; Torrigiani, L. (2007), etc.

- El **gestor del patrocinado presente un informe del proyecto en general de resultados** a cada patrocinador.

- Cada **marca complementa o no el informe presentado por el gestor**. El inconveniente es que si no trabajan sobre la información facilitada por el gestor, los resultados pueden estar sesgados por los intereses del patrocinado. Aunque todo gestor profesional debe realizar este tipo de estudios para evaluar su trabajo y establecer mejoras; además de tratar de obtener una rentabilidad de la operación para que el patrocinador tenga un retorno.

- El **gestor del patrocinado junto a los patrocinadores**, individualmente (para cada marca), encargan un estudio **compartiendo costes**.

- **Cada marca elabora su estudio: a nivel interno o externaliza el servicio** (agencia especializada, agencia de comunicación o empresa de investigación de mercados).

Relacionado con el campo de estudio de este trabajo, se aprecia como **la presencia de varias marcas es ignorada, a pesar que genere efectos sobre el patrocinio** como adelantan todos los entrevistados. Todos señalan que más de dos marcas como patrocinadoras en un mismo patrocinio influyen, principalmente, a nivel de notoriedad y de recuerdo, y en menor medida sobre la imagen. Además, la atención se distribuye entre las participantes, pero no siempre equitativamente. Dependerá de las acciones de activación realizadas por cada marca para destacar o no sobre sus “compañeras” y para que su repercusión sea positiva o negativa:

- Afecta **negativamente** a nivel cuantitativo, ya que alegan que las **marcas se difuminan, no se distinguen, no destacan de la saturación y estéticamente no queda una imagen del conjunto limpia**.

- Afecta **positivamente si las marcas presentes pueden dar más prestigio**, aunque es cierto que un **exceso puede catalogarse de abusivo**. **Al patrocinado también le beneficiará, ya que se percibe como un evento serio en el que confían muchos anunciantes**. Ahora bien, tienen que ser **marcas con unas características positivas** como que tengan una imagen potente, de élite y de prestigio. Por el contrario, hay entrevistados que reflejan la idea opuesta, es decir, que **pocas marcas con características positivas darán un mayor valor al patrocinado y al resto de**

marcas, posicionándose con más exclusividad (filosofía: “*less is more*” Véase en el sub-apartado “La Selección del Patrocinio”).

El tipo de estudios que suelen encargar las empresas cuando hay varias marcas como patrocinadoras son los mismos que si estuvieran solas. Emplean **técnicas post patrocinio de tipo cuantitativo y cualitativo** para medir:

- La repercusión en medios.
- La audiencia en medios y/o el público asistente.
- La imagen de marca.
- El posicionamiento adquirido.
- El reconocimiento de marca.
- La percepción de la fuerza de ventas.
- El nivel de eficacia y el de eficiencia.
- El retorno: ROI y ROO.

En cuanto a su **periodicidad**, lo mínimo es de una **oleada por temporada y lo máximo de tres, lo que dependerá del presupuesto, del tiempo y de los objetivos**.

En resumen, **el patrocinio múltiple afecta a la gestión y a todas las fases que la componen: fijación de objetivos, selección del patrocinio, acuerdo, ejecución y evaluación**. Hasta ahora se ha planteado como una gestión individual e independiente para cada marca, pero con un enfoque global, el cual debería integrar ciertos pasos al haber varias marcas como patrocinadoras, pero en la práctica no se aprecian. Y en ocasiones se efectúan, pero no se verbalizan por sus autores, por lo que se entiende que no lo tienen todavía interiorizado o no son conscientes de ello.

4.1.3.- Apartado B. 3_ Las Relaciones en Patrocinio.

Las relaciones en patrocinio pueden entenderse entre distintos interlocutores: marca-público externo, marca-público interno, patrocinado-público, patrocinador-

patrocinador, patrocinador de un nivel con patrocinador de otro nivel, patrocinado-medios de comunicación, patrocinado- entes subcontratados (agencia, gestor), patrocinador- entes subcontratados (agencia, gestor), entre subcontratados (agencia, gestor)- patrocinadores potenciales, etc.

Y en distintas acepciones, ya que por el contexto de la entrevista, en algunos casos, hemos detectado relación o relaciones en patrocinio lo emplean como sinónimo de afín, asociado a algo por tener aspectos en común, en lugar de vinculado por medio de un contacto a través del cual, las partes involucradas, obtienen un beneficio.

En la mayoría de las intervenciones se asocia la relación de patrocinio a la que se **instituye entre el patrocinador (marca) y el patrocinado** (acontecimiento, actividad, evento, equipo, deportista, etc.). Para muchos, el vínculo entre el anunciante y aquello que apoya es básico y crucial. Deben las dos partes trabajar por el interés común, ya que si el patrocinado gana, el patrocinador también, y a la inversa. En esta relación establecen la analogía de un matrimonio, una **unión que permite crecer a ambas partes** siempre y cuando se mantengan juntas y se preocupen una de la otra.

En caso de que la **propiedad patrocinada** cuente con el apoyo de un **gestor o agencia** que se encargue de gestionarle el proyecto de patrocinio, por ejemplo, dará otro tipo de relación, que a su vez se vinculará con la que se establezca con los potenciales patrocinadores. El **potencial patrocinador**, a su vez puede contar también con su propio **gestor o agencia** para estudiar las propuestas que le llegan, ejecutarlas y explotarlas. En ese caso, las colaboraciones y las relaciones entre los patrocinadores no cobran tanto sentido como en el anterior. O bien, puede haber un **gestor independiente** del patrocinador y del patrocinado, que se encargue de comercializar un proyecto que requiera patrocinio e involucre a **patrocinadores y a patrocinado**.

Otro tipo de relación es la que se da o puede darse **entre las marcas patrocinadoras de un mismo patrocinio**. No todas las opiniones de los entrevistados son compartidas. **Muchos de los entrevistados** afirman con rotundidad que **no tiene porqué crearse**, ya que lo fundamental es que cada marca consiga del patrocinio sus objetivos a nivel particular. Argumentan que no es necesaria para que proporcione buenos resultados al conjunto. Además, no suele surgir por la desconfianza existente entre las marcas, propiciada por un mercado cuestionable y por un modo de gestionar el patrocinio con cada marca a nivel individual, como si fueran compartimentos

estancos. De ellos, hay que afirman que entre las marcas patrocinadoras sí debería existir un espíritu de colaboración compartiendo, principalmente costes. Pero este no tiene que ser el motivo que propicie la unión, si no de unas de las ventajas de ello.

Estos profesionales entienden **que el patrocinio no se concibe como una técnica para que las marcas patrocinadoras interactúen con otras.**

A su parecer, en España es más insólita la colaboración activa y la intención de potenciar las posibles afinidades que puede haber entre las marcas. Piensan que es una “moda” difícil de ejecutar porque genera más trabajo al gestor e incluso coste económico al patrocinado, por ello, teniendo la iniciativa, se suele olvidar por el camino al no conseguir la aprobación final.

Otros entrevistados indican que **no siendo su existencia necesaria, sí es conveniente que se establezcan sinergias entre los patrocinadores**, aunque no tienen por qué darse durante el patrocinio.

Observamos por sus comentarios como, poco a poco, van surgiendo aclaraciones que constatan que, aunque no se suelen promover ni instaurar, para aceptar este planteamiento **innovador se requiere de tiempo y de madurez del mercado.**

Aquellos entrevistados más **proclives a que se generen las relaciones** entre los patrocinadores, señalan que su **planteamiento** estará **condicionado al acontecimiento, a la frecuencia de éste, al grupo de marcas patrocinadoras elegidas y las afinidades, la coherencia y el equilibrio existente entre ellas, lo que contribuirá a nivel de transmisión de valores comunes y de comprensión del mensaje por parte del público.** Además de **capacidad para cohabitar con otras firmas.** Es decir, se tienen que planificar las relaciones entre los patrocinadores según la situación.

Piensan que, en caso de que se lleve su implantación, se tienen que **enfocar proactivamente**, adelantándose a lo que necesitan las marcas. De este modo se generarán propuestas adecuadas y se perseguirán objetivos comunes, quedando todo más definido. Abogan por que la relación entre los patrocinadores sea el **principal argumento** que se les tiene que presentar hoy. Las sinergias empresariales son lo que **da valor y sentido a las propuestas de patrocinio**, para muchos de ellos. Defienden que este **enfoque responde al patrocinio vivo, de la planificación de**

acciones paralelas a la unión de la marca al evento, y maximiza los resultados en términos de impacto de la inversión global. De ahí que afirmen que **las relaciones empresariales en patrocinio aportan rentabilidad.** Además, gracias a la **comunicación** que se mantiene entre ellos, podrán estudiar como beneficiarse más aún de esa colaboración, pudiendo ser la **relación más sólida y transmitiendo más credibilidad** (ya que su participación se percibe como más integrada, más activa y motivada).

Valoran que a través de ellas, la propuesta de patrocinio ya no sólo entregará las dos típicas **contraprestaciones a nivel publicitario y de relaciones públicas**, añadiendo a ésta **la de negocio** que pueden realizar bien en el patrocinio o gracias a él. En definitiva se convierte en una manera de desarrollar *Business to Business* y *Networking*.

Para algunos entrevistados, responde a la filosofía de “dos más que uno”, cuyo fin es, además de aportar valor a la propuesta como se ha mencionado, **fidelizar a los patrocinadores hacia el patrocinio y hacia el patrocinado.**

En cuanto a **quién debe promover estas relaciones, las opiniones están divididas. Hay quienes piensan que es responsabilidad del gestor, del patrocinador y de las marcas**, porque si sólo el gestor tiene la iniciativa –como sostienen algunos de ellos- se pueden encontrar dos tipos de reacciones:

- 1) Las marcas presentan objeciones por la falta de conocimiento, por la incertidumbre y por el miedo al cambio.
- 2) Las marcas reaccionan positivamente, pero piensan que son el gestor y el patrocinado quienes se tienen que encargar de activarlo y ejecutarlo.

Otros piensan que la iniciativa tiene que partir del **gestor proactivo**, aquel que conoce bien al patrocinado y al grupo de patrocinadores. Busca generar un alto nivel de satisfacción de las expectativas latentes, especialmente del patrocinador porque si lo logra, el patrocinado obtendrá aquello que quiere con éxito y con una periodicidad del medio-largo plazo.

Por medio de sus sugerencias y consejos, **el gestor tendrá que guiar a aquellas marcas que, según su parecer, van a mejorar sus resultados en patrocinio si se unen**, bien a través del patrocinio conjunto, bien desarrollando

acciones de comunicación complementarias al patrocinio para activarlo, bien creando un negocio adicional con motivo del patrocinio.

En las entrevistas se ha establecido el **símil** de las relaciones entre los patrocinadores con el **co-branding o las joint venture**, donde dos o más marcas colaboran puntualmente, a medio o largo plazo –según su estrategia y objetivos- para beneficiarse de ello, siguiendo la política de “el todo es más que la suma de las partes”. Aunque también hay entrevistados que piensan que las relaciones entre los patrocinadores no pueden ser un *co-branding* o *joint venture* porque para ello ya existen estas alianzas.

Hay otra proporción interesante de entrevistados que opinan que tendrían que ser las **marcas las autoras de las relaciones**, y el gestor/ patrocinado actuarían como intermediarios si no ha habido contacto previo entre las compañías, o como facilitadores de dicha relación si la hubiera habido.

En cuanto a cómo se establecerían o se están desarrollando estas relaciones, hay **distintas versiones**, ya que manifiestan que **se pueden dar como parte de la propuesta de patrocinio**, es decir, **como contraprestaciones** a las aportaciones realizadas por las marcas al adquirir una categoría en patrocinio. Así se busca que las marcas interpreten esa propuesta como generadora de un valor añadido a su participación. Y su cooperación con otra u otras marcas se da dentro del patrocinio, normalmente con acciones de comunicación conjuntas.

Este es el **Nivel Superior** que hemos detectado de gestión de relaciones entre los patrocinadores. También las hay cuando se dan **espacios comunes** (zonas VIP o de *hospitality*) como parte de esta gestión, donde el gestor pone al alcance de los patrocinadores el que se constituyan, pero sólo dependerá de ellos que se haga. Éste sería calificado de **Nivel Intermedio Básico**, pues el patrocinado/ gestor trata(n) de aportar valor, pero no termina de cerrar el proceso para que se materialice el vínculo. Actúan como facilitadores o intermediarios puente para que se fijen, pero sólo dependerá de los intereses y de la voluntad de colaboración de los patrocinadores para que se hagan realidad, lo que se fragua después del patrocinio, esto es, el patrocinio como nexo de unión o propiciador de ese vínculo.

Se ha denominado **Nivel Intermedio Premium** aquél en el que el gestor incentiva estas relaciones a partir del patrocinio, esto es, **se organiza para los patrocinadores un Club de fidelización**, llamado normalmente “Club de Empresa”,

“Club de Negocios”, “*Business Club*” o sencillamente, “Club de Socios/ Patrocinadores”. A través de él, aunque ajeno al patrocinio (bien se da antes, bien después de su celebración), se organizan actividades lúdicas y formativas que pretenden reunir en un espacio de lugar y tiempo a los patrocinadores para que en un ambiente más distendido puedan llegar a conocerse. Por medio de estas actuaciones, el patrocinado puede mostrar su imagen y materializarla; y los anunciantes pueden conocerse a nivel personal (factor propiciador de contactos empresariales).

El **Nivel Inferior** vendría dado por estas **colaboraciones espontáneas entre los patrocinadores**, normalmente dentro del patrocinio, con el fin principal de **compartir costes** (por falta de recursos) **y aprovechar sinergias**, como fin secundario. En estos casos, el gestor podría intermediar, pero como suelen realizarlo las marcas en la fase de explotación del patrocinio, el gestor no tiene responsabilidad sobre ello y no debe inmiscuirse, ya que cuanto más estrecha sea, mayor participación tendrá asesorando y guiando.

Por último, cuando no existe colaboración alguna se tendría que denominar al nivel de contacto, **Nivel Nulo**.

Niveles de Gestión en las Relaciones entre los Patrocinadores	
Nivel Superior	Parte de la propuesta de Patrocinio. Contraprestación.
Nivel Intermedio <i>Premium</i>	Clubes de fidelización.
Nivel Intermedio Básico	Espacios comunes dentro del Patrocinio.
Nivel Inferior	Colaboraciones espontáneas.
Nivel Nulo	Carencia de relación alguna.

Tabla 85: Niveles de Gestión en las Relaciones entre los Patrocinadores.

Para los entrevistados, entre las **variables o condicionantes** que tendrían que estar presentes en las relaciones se encuentra la **buena comunicación**. Es muy importante para que puedan surgir este tipo de iniciativas que haya una comunicación fluida. En las entrevistas lo más referenciado es el contacto continuo y constante entre el patrocinador y el patrocinado (y el gestor en nombre de éste).

La existencia de **relaciones personales y/o comerciales**, como se ha mencionado anteriormente, permitiría **generar confianza mutua y conocer qué**

grado de dedicación, qué voluntad de colaborar existe y si se pretende realizar *networking* entre las marcas.

El hecho de que hubiesen tenido **experiencias positivas previas** y se conociesen también ayudaría.

Se podría extraer de sus respuestas que la **responsabilidad e implicación por parte de todos** sería otro factor importante, pues el patrocinado/gestor tendría(n) que ser **flexible(s)** y tratar de adaptarse a las necesidades de cada patrocinador, pero éste tendría que hacer un **uso completo del paquete de patrocinio** que se le entregara, **no estando sujeto sólo a lo estipulado en los términos del contrato**, lo que le permitiría poder desarrollar aquellas acciones de comunicación que considerase, sin que ello le perjudicase a nivel contractual.

Factores propiciadores de Relaciones
Buena comunicación
Relaciones Personales
Experiencias positivas previas
Responsabilidad e Implicación
Hacer uso completo del paquete de patrocinio
Patrocinado diferente
Patrocinado con éxito en su actividad
Gestor profesional

Tabla 86: Factores propiciadores de Relaciones.

Además, si **el patrocinado fuera diferente**, es decir, poco usual en lo que ofreciese a las marcas, llamaría su atención por la distinción con respecto a lo que se está ofertando a nivel de patrocinio. Y si el patrocinado obtuviese **éxitos en el desarrollo de su actividad**, se podrían incrementar las actuaciones a realizar por parte de las marcas aprovechándolo.

El patrocinado y el gestor se tendrían que encargar de demostrar a los patrocinadores la consecución de los **beneficios de la colaboración**. De esta forma sería más fácil que se lo planteasen, especialmente aquéllos más reticentes a aceptar lo nuevo. Si además las marcas respetasen un **grado de similitud** entre ellas en cuanto a **imagen y objetivos**, apreciarían la viabilidad de participar, al ser más perceptible su integración. Podría darse una mala conjunción de las marcas

patrocinadoras porque carecen de elementos comunes, lo que provocaría el efecto contrario al deseado en este trabajo.

La generación de espacios o eventos que permitiesen a las marcas interactuar, supone poner los medios para que surjan las relaciones.

En ocasiones puntuales, **surgen los vínculos por intereses ante la carencia de recursos**. Ante la escasez de posibles, surge la necesidad de cooperar, lo que se ha incrementado con la crisis económica que vive el país.

Por último, **un gestor profesional que aporte a las partes seguridad, tranquilidad y confianza** en aquello que les propone, ayudaría a que se hicieran realidad las relaciones empresariales en el patrocinio.

Otro tipo de relación que ha surgido en las entrevistas realizadas ha sido la establecida **entre los gestores de distintos niveles de patrocinio**. Aún sabiendo que no tienen por qué darse tales vínculos, los profesionales piensan que un buen gestor tendría que tener en cuenta qué marcas van a estar presentes, si son competencia de las suyas, qué contraprestaciones se les va a entregar, así como qué acciones van a desarrollar para que su presencia no canibalice a las marcas con las que trabajan. Para evitar este tipo de conflictos, los entrevistados son partidarios de que los gestores mantengan el tipo de relación que les permita actuar según las consecuencias. De hecho, en el nivel superior del patrocinio (patrocinio de competición) se ha puesto en marcha la iniciativa de colaborar con los gestores de nivel y/o niveles inferiores (patrocinio de equipo y patrocinio de deportista) formándolos sobre los aspectos relacionados con la gestión del patrocinio y su comercialización.

4.2.- Construcción de un Modelo de Gestión en Patrocinio Múltiple en el ámbito deportivo con enfoque relacional y/o de red.

En las siguientes páginas se presenta el gráfico 78 que recoge el Modelo de Gestión del Patrocinio Múltiple con Enfoque Relacional y/o de Redes entre los patrocinadores. En él se presentan las fases que conlleva la gestión con las particularidades de la visión relacional y/ o de red entre los patrocinadores y éstos y la

propiedad patrocinada, aspectos a considerar, propiedades de cada etapa, descripción, etc.

Este modelo es fruto de las aportaciones del marco teórico y del trabajo de campo, el cual, mediante las entrevistas en profundidad y su correspondiente análisis de contenido, nos ha permitido extraer los aspectos clave a tener en cuenta en una gestión de patrocinio múltiple en el ámbito deportivo.

El modelo ha tomado como base el trabajo de autores como: Cousens, Babiak y Bradish (2006), Chadwick y Thwaites (2005), Carlos Campos (1997) y Thwaites (1992) principalmente.

A continuación procedemos a realizar algunas aclaraciones sobre el modelo.

A la izquierda del esquema se exponen las fases y pasos como: Actitud ante el patrocinio⁸, tipo de gestión⁹, gestión: valoración y necesidades¹⁰, elaboración y comercialización de la propuesta, negociación y/o renegociación, venta y aceptación, ejecución y evaluación¹¹. Éstas deben tenerse en cuenta en la gestión tanto por la propiedad patrocinada y/o su gestor (mitad izquierda), como por los anunciantes-patrocinadores, o en su defecto por su gestor (mitad derecha).

Una flecha continua señala como siguen una progresión lineal, a través de la cual se forman las relaciones entre los públicos del patrocinado y de los patrocinadores, entre estos dos y entre los patrocinadores. Pero hay que resaltar que

⁸ La actitud ante el patrocinio se refiere tanto a la que pueda tener la propiedad patrocinada y el anunciante patrocinador (cada uno por su cuenta) antes de iniciar una relación de patrocinio, como después de haber efectuado el análisis de su situación frente a la técnica, ya que los resultados de éste podrán afianzar la idea de trabajar con patrocinadores o de ser patrocinadores, o bien, conducir a los máximos responsables –por cada parte- a desestimar la opción.

⁹ Se refiere a si la propiedad patrocinada y el anunciante patrocinador van a contar con la colaboración de un socio proveedor de servicios de gestión, bien sea un gestor especializado, una agencia de patrocinio que desarrolle dicho rol o una agencia de comunicación.

¹⁰ Por parte de la propiedad patrocinada correspondería siguiendo el modelo de Campos a la fase de análisis del perfil de la organización deportiva o evento a vender. El patrocinado tendrá que exponer objetivamente quién es y qué tiene para ofrecer a los potenciales patrocinadores, pero además tiene que plantearse qué recursos requiere para poder desarrollar su actividad. Esto lo determinará para establecer la estructura del programa de patrocinio, con la cantidad de categorías y el número de empresas a las que propondrá la colaboración. Pero nunca debe servirle de condicionante para la venta, es decir, que la propiedad patrocinada no deberá basarse sólo en ello para captar potenciales patrocinadores que cubran sus necesidades (evitar el *sponsor hunting*). Mientras que por parte del anunciante, la valoración y estudio de las necesidades corresponderá a la revisión del plan de marketing de la empresa para integrar el patrocinio de Campos.

¹¹ La evaluación de la operación de patrocinio puede conllevar variar oleadas (antes, durante y después) del patrocinio. Lo importante es que se diseñe basada en los objetivos definidos, se realice en el periodo de tiempo adecuado para poder valorar la realidad del proyecto y permita conocer qué recursos y acciones llevadas a cabo han sido más efectivas y rentables.

no son etapas lineales, sino dinámicas en su naturaleza, no independientes y condicionantes. Esta línea continua termina en la fase de investigación de los resultados, de donde sale otra de carácter discontinuo que asciende hasta el primer paso de la gestión: estudio de las necesidades. Carece de continuidad porque dependerá de si el proyecto ha satisfecho o no las expectativas de los potenciales patrocinadores para que retomen la relación en otra edición o en otras propuestas de nueva creación. De hecho, se puede ver como desde la fase de negociación y/o renegociación nace otra flecha que se une a esta línea discontinua para expresar que puede darse la situación donde se requiera que se vuelvan a plantear aspectos analizados en la primera fase, tanto por parte de la propiedad patrocinada, como por el anunciante patrocinador.

La propiedad patrocinada con su gestor, sola o sólo su gestor realizará/n una investigación a nivel interno sobre el producto (evento deportivo, actividad, equipo, deportista, etc.) a comercializar mediante el patrocinio y la propia propiedad (**Trabajo de análisis interno**). Además, tiene/n que **analizar la situación del entorno** para conocer dónde se encuentra/n y qué capacidad de actuación tiene/n. Por otra parte, cada anunciante, su gestor y/o agencia tiene/n que efectuar la misma labor para su compañía: situación de la empresa ante el patrocinio, y de su entorno con respecto a la técnica. Por lo que podemos decir que cada uno por su lado se prepara para ocuparse del patrocinio.

El resultado de su trabajo deberá conducirles a tomar una decisión estratégica respecto al patrocinio.

La propiedad deportiva se planteará a partir de aquí **cómo debe enfocar su estrategia**, cuál de las 3 **actitudes** presentará ante el patrocinio: **activa, pasiva o reactiva** (desarrollan acciones solicitadas por los anunciantes) y si contará con **apoyo**:

- **externo**: contratación de servicios de un socio proveedor: gestor, agencia especializada en patrocinio, agencia de comunicación.

- **interno**: gestión interna, llevada a cabo por personal cualificado de la propiedad patrocinada.

- **mixto**: se trabajará la gestión del patrocinio por miembros de la propiedad patrocinada y por profesionales externos si necesitaran colaboración para ciertos aspectos.

En el patrocinio múltiple no importa si la propiedad patrocinada cuenta o no con los servicios externos de un gestor o una agencia externa, siempre y cuando tenga la estructura interna suficiente para hacerse cargo de lo que conlleva la presencia de varias marcas como patrocinadoras.

Además, dentro de la gestión, estudiará/n qué **programa de patrocinio** ofrecer (cuántas categorías presentarán, las contraprestaciones a entregar -pensando siempre en aportar el máximo valor posible al proyecto, planteándolas para **generar sinergias y colaboraciones entre los patrocinadores**-) a cuántas marcas integrar (garantizando exclusividad de sector, reparto equitativo de los activos, nivel de dispersión, características de las firmas, etc.), si está presente la competencia de los potenciales patrocinadores en otros niveles, qué plan de comunicación se dispondrá, qué acciones se van a desarrollar en otros niveles de patrocinio, etc.

El anunciante-patrocinador (mitad derecha), en estas primeras fases, seguirá los mismos pasos o similares a los descritos para la propiedad, ya que analizará su situación ante el patrocinio tanto a nivel interno, como a nivel externo. Es muy importante que revise su plan de marketing y evalúe la viabilidad de desarrollar una acción de patrocinio para que repercuta positivamente en el negocio de la compañía. Un anunciante debe dedicar el tiempo que necesite a estas tareas, puesto que debe tomar cualquier decisión de manera imparcial y fijar criterios objetivos. Desconocer la información resultante de esta investigación le empujaría a basarse en aspectos subjetivos, lo que resulta contraproducente para la compañía.

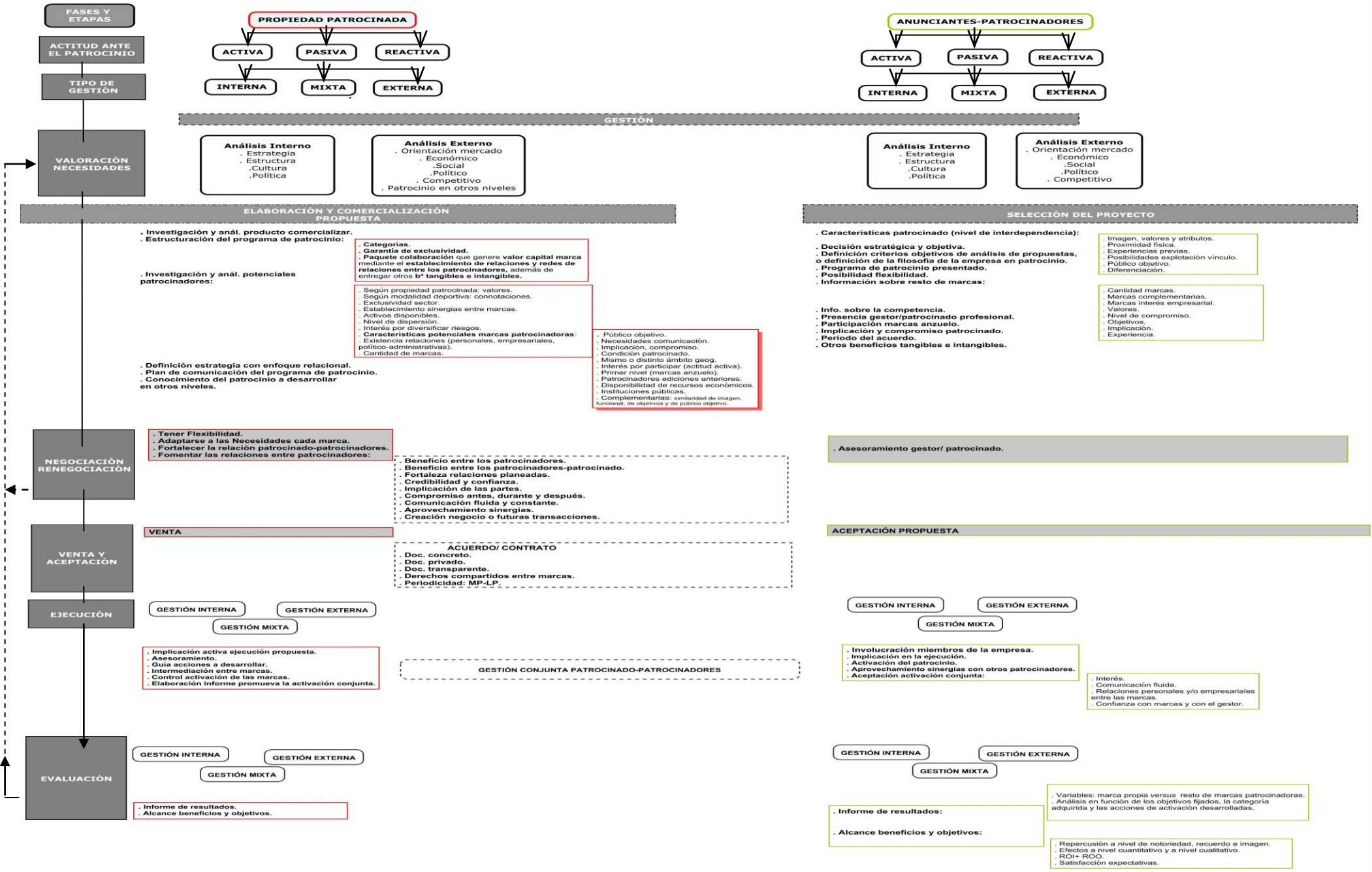
Según los resultados de este primer análisis y tras plantearse su postura ante la técnica, estará/n en disposición de iniciar la gestión conjunta (patrocinado-patrocinadores y entre éstos), la cual estará condicionada según ese estudio a las necesidades (según los fines a conseguir mediante el patrocinio y por el tipo de empresa que es), la actitud (activa –búsqueda de proyectos a patrocinar, proponer acciones a otra/s marca/s, abrir un periodo de recepción de propuestas, etc., pasiva – esperar la solicitud por parte de proyectos- o reactiva) y al tipo de gestión a desarrollar (interna, externa o mixta).

Un anunciante/gestor/agencia ante una propuesta de patrocinio debe evaluarla objetivamente, preguntar a sus artífices por el resto de marcas participantes o potencialmente patrocinadoras y testar el nivel de involucración y profesionalidad del patrocinado/gestor/agencia que representa al patrocinado.

La transparencia, la comunicación, la confianza, el compromiso, la implicación, la profesionalidad,... son algunos de los aspectos que van a influir para que la negociación entre las partes conduzca al acuerdo y se ejecute el proyecto con el enfoque relacional y/o de red entre las marcas participantes.

En ese periodo de negociación, si el potencial patrocinador considera que el proyecto requiere algún ajuste, siempre y cuando la propuesta no sea desvirtuada en su esencia, el patrocinado podrá volver a realizar adaptaciones y cambios.

La clave es añadir a las funciones de gestión ya implantadas con un enfoque unidireccional o de relación diádica, todo aquello que permita un doble objetivo: afianzar los lazos entre los patrocinadores, y éstos y la propiedad patrocinada, y aprovechar las sinergias entre las partes para que la relación sea duradera y rentable.



4.3.- Construcción de un Gráfico de Relaciones en el Patrocinio Múltiple en el ámbito deportivo con enfoque relacional y/o de red.

El gráfico 79 refleja las relaciones y las redes de relaciones que se crean en una gestión de patrocinio con una perspectiva relacional y/o de red.

Se puede apreciar como en un mismo patrocinio hay distintos niveles, por ejemplo: el nivel 1 correspondería al patrocinio de un evento o acontecimiento, el nivel 2 al patrocinio de un equipo deportivo, y en caso de haber un tercer nivel correspondería al patrocinio de un deportista. En cada nivel suelen participar patrocinadores distintos, los cuales no suelen interactuar por las circunstancias de la gestión. Y debe ser el gestor de cada nivel el que interactúe con su homólogo para conocer aquellos aspectos del patrocinio que interesen a sus patrocinadores. Por ese motivo los gestores y/o las agencias deben intermediar y ser accesibles, lo que se representa por una línea discontinua.

Cada patrocinado tiende a contratar a un gestor/ consultor/ agencia de patrocinio y/o de comunicación, la cual se encarga de la gestión –entre otras funciones de las definidas en este trabajo-. La comunicación y el diálogo entre estas dos partes son fundamentales para realizar un buen trabajo, pero también lo es que lo entable con todos los patrocinadores participantes por igual. Bühler y Nufer (2010) afirman que la relación del gestor/ agencia/ propiedad patrocinada con los patrocinadores cambiará según la categoría que éstos adquieran, siendo más intensas con los patrocinadores principales y menos con los que tienen menor implicación. Nosotros consideramos que la relación debe tener la misma intensidad, independientemente del vínculo que cada marca establezca mediante la adquisición del paquete de patrocinio. Por eso, lo representamos con el mismo tipo de flechas y de doble flujo (comunicación en los dos sentidos: gestor/agencia-patrocinador, patrocinador-gestor/agencia).

El enfoque de red en la gestión del patrocinio pretende que la propiedad patrocinada perfile un programa de patrocinio donde las marcas participantes entablen contacto y se beneficien de él, aprovechando las sinergias que puedan surgir entre ellas, de la mano del gestor profesional. Éste, además, estudia la idoneidad de poner en marcha actividades y acciones que desencadenen la colaboración entre dos o más marcas patrocinadoras. Son firmas con ciertas afinidades entre ellas (órbita de características y propiedades de los patrocinadores) y entre ellas y la propiedad

patrocinada (órbita de características y propiedades de la propiedad patrocinada), por lo que confluyen en un espacio en común.

Además de la propiedad patrocinada y los patrocinadores, hay presentes otros actores tales como: los medios de comunicación, las administraciones públicas, las empresas de investigación de mercados, las instituciones deportivas (federaciones, asociaciones, clubes, etc.) los públicos de la propiedad patrocinada, los públicos de los patrocinadores, etc. que entablan relaciones con los patrocinadores. Cada patrocinador tendrá una serie de relaciones con públicos y variarán de uno a otro.

Todo ello se ha tratado de recoger en este gráfico con flujos de relaciones y/o redes de relaciones entre los actores participantes. La clave consiste en generar contactos que aporten valor entre las marcas con motivo del patrocinio, para que lo aprovechen en él (Clubes de patrocinadores o activaciones conjuntas, por ejemplo) o, fuera de éste (negocios que surjan a posteriori), representados por el símbolo unión ($U=P11+P12+P13$ por ejemplo)

___: línea continua refleja las relaciones que se establecen;
 ...: línea punteada significa que el actor que se encuentra rodeado por ésta se muestra abierto a la cooperación y a la transparencia con los otros; -.-.: línea punteada discontinua relación por interés de terceros (los patrocinadores).

MdC: medios de comunicación; AgC: Agencia de Comunicación; EIM: empresa de Investigación de mercados; OE: Organizador evento; AgP: Agencia de Patrocinio; ID: Instituciones deportivas; AdP: Administraciones Públicas; P11: primer patrocinador del patrocinado situado en el nivel 1; P12: segundo patrocinador del patrocinado situado en el nivel 1; U: unión por relación; P21: primer patrocinador del patrocinado situado en el nivel 2; P: público, etc.;

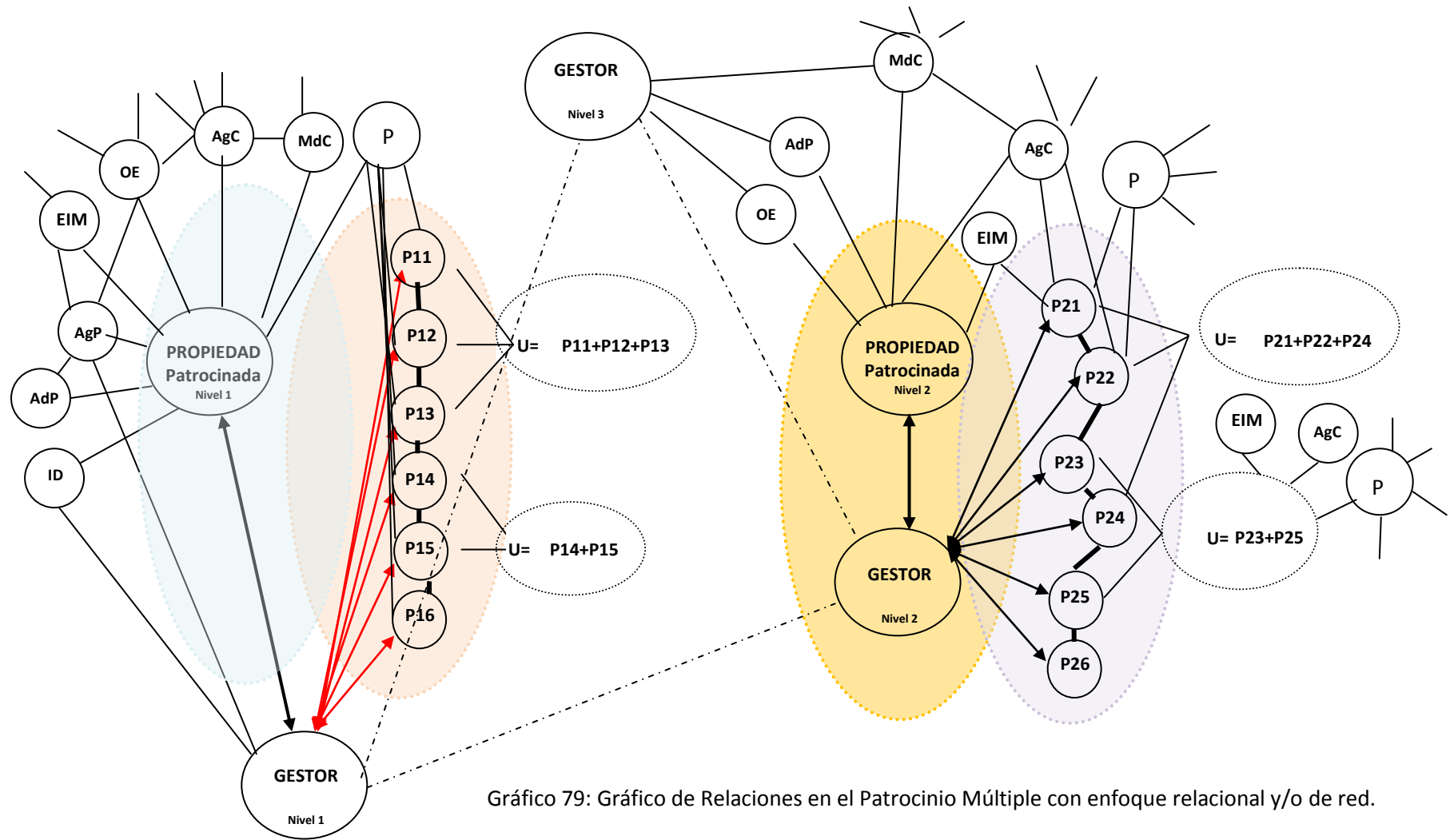


Gráfico 79: Gráfico de Relaciones en el Patrocinio Múltiple con enfoque relacional y/o de red.

5. Conclusiones e implicaciones a nivel de gestión.

Es una realidad que aún queda mucho por aprender sobre el patrocinio y su gestión. Así se encargaron de transmitirlo Speed y Thompson por medio de sus trabajos, donde defendían la necesidad de que se focalizaran los esfuerzos de los académicos en investigaciones sobre la técnica, ya que argumentaban que cuanto más se supiera sobre su gestión, más podría ayudar a los agentes implicados a comprenderla y a ejecutarla de manera efectiva.

En este trabajo nos planteábamos varios objetivos relacionados con la obtención de un **conocimiento más profundo de la gestión del patrocinio deportivo**. Buscábamos **conocer cómo se efectúa su gestión cuando hay presencia de varias marcas en una misma actividad**, tratando de comprender **qué tipo de vínculos se establecen entre los patrocinadores** presentes. Por ello, **entrevistamos a gestores y consultores** en patrocinio deportivo para que nos explicaran **qué entienden por gestión del patrocinio deportivo con un enfoque relacional y/ o de red**. También queríamos indagar, basándonos en su experiencia, en el hecho de si **se produce o no interacción entre los patrocinadores**. En caso afirmativo, les preguntábamos **de qué tipo es, quién o quiénes la fomentan y hasta dónde se extiende**; en caso de que no, los **motivos que la frenan**.

Olkkonen, Tikkanen y Alajoutsijarvi (2000) y Olkkonen (2001) materializaron en sus investigaciones la relevancia de la existencia de interacción entre varios miembros de la “red empresarial” y la ventaja que reportaría al proceso del patrocinio. Buscaron que las empresas se concientiaran de la necesidad de evaluar tanto al evento y los recursos necesarios, como también las redes que pudieran surgir para vincular la actividad y atar recursos con contactos como parte de la gestión, sin incluir al patrocinado, a los patrocinadores y al gestor del patrocinio¹, agentes que sí consideramos nosotros en esta investigación.

¹ Siendo normalmente responsabilidad del patrocinado.

En patrocinio se da una relación diádica principalmente, la establecida entre **patrocinador y patrocinado**, que en ciertas ocasiones incluye a otro actor: el gestor o la agencia especializada en patrocinio que puede preparar desde la propuesta de patrocinio y su comercialización, buscar proyectos para ser patrocinados por una marca, hasta el informe de evaluación general del proyecto o de una firma en particular con el evento. **En casos puntuales, estas relaciones diádicas han evolucionado, pasando a conformar relaciones empresariales transversales entre las compañías que han adquirido alguna de las categorías del programa de patrocinio, y entre éstas y el patrocinado.** No obstante, aun contando con la presencia de **otros agentes** - empresas de comunicación, empleados, accionistas, instituciones públicas, etc.- éstos **no son tenidos en cuenta como parte de esta relación.**

Estas relaciones se dan principalmente por el empuje de un gestor profesional que tiene interiorizada la trascendencia de que la unión entre patrocinador-patrocinado (básica y necesaria) esté bien forjada, para a partir de ella, poder empezar a crear redes de relaciones con los otros patrocinadores, sus públicos, los gestores, las agencias, los medios de comunicación, etc. **a fin de que el patrocinio que desarrolla responda a un nivel superior capaz de cubrir las expectativas de los anunciantes más exigentes y obtener el máximo beneficio de la operación.**

El proceso de patrocinio ha variado desde los tiempos del Renacimiento a la par que la propia sociedad. Hoy son las empresas las que han tomado la dirección de esta herramienta, y en buena parte la han diversificado. El deporte, que en otras épocas no fue un campo prioritario en el patrocinio, se ha convertido en unos de los mayores receptores de fondos provenientes de este sector, como plasman las cifras².

Pero la inmadurez del mercado, la falta de profesionalidad, la escasez de transparencia, las suspicacias que despierta la posible colaboración, la visión lineal diádica que ha presentado el patrocinio

² The World Sponsorship Monitor publicaba que PricewaterhouseCoopers' predecía un incremento de las inversiones en patrocinio deportivo de 43,5 billones de dólares para 2015 (Sports Marketing Surveys, 2012).

hasta el momento, arrincona el enfoque relacional y de redes en España – más allá del vínculo patrocinador-patrocinador- en la mayoría de las transacciones llevadas a cabo.

5.1. Situación de la gestión del Patrocinio deportivo en España.

A través del trabajo de campo hemos podido extraer información clave sobre **la situación de la gestión del patrocinio deportivo en España en general, y con un enfoque relacional y/o de red, en particular.**

La cantidad de patrocinios múltiples en España es muy superior a los eventos con un patrocinio único o *single*. La incorporación de un listado de marcas participando en un mismo proyecto de patrocinio se realiza para **diversificar riesgos**, y especialmente, para **captar los recursos necesarios** que requiere el patrocinado para desarrollar su actividad.

El **aumento del nivel de profesionalización** que la gestión del patrocinio deportivo está viviendo en nuestro país da **oportunidad a la implantación de una gestión de nivel superior donde el patrocinio siga un enfoque relacional y/o de red de relaciones.** Aún así, se demanda continuamente una mayor profesionalización por parte de todos (gestores, consultores, asesores, propietarios de patrocinio, vendedores, compradores, etc.) como plasmaron Jiffer y Roos (1999), la cual está viniendo de la mano de la crisis económica, un periodo de estrecheces que requiere un cambio en la gestión por el examen del gasto (inversión corporativa) y, como consecuencia, un planteamiento en el que impera la mentalidad para los negocios y la base lógica.

Aquellas **empresas con experiencia en patrocinio**, con una estructura interna o que cuentan con el apoyo de una agencia/ gestor, son las **más proclives a poner en marcha un patrocinio relacional o de red**, o de dejarse guiar (por gestor o agencia) para formar parte de él. Ahora bien, dependerá de factores como: los objetivos, los posibles socios, la flexibilidad del gestor, el presupuesto, el público al que se dirigen, etc. Las grandes compañías suelen plantearse desde una perspectiva estratégica, o al menos tratan de justificarlo

como tal, aunque es cierto que las **medianas y pequeñas empresas** también lo protagonizan, pero por una **cuestión de oportunismo causal** (compartir costes, *know-how* e imagen), lo que **respalda la hipótesis 1d³**.

Quién fomenta el patrocinio múltiple relacional es otra cuestión que nos preguntamos en este trabajo. Las **empresas (patrocinadores)** han tenido más *background* en la gestión del patrocinio que los patrocinados. **Son las pioneras, activa o reactivamente en aceptar la configuración del patrocinio desde la perspectiva relacional y/o de red**, aunque también las hay que sólo se mueven por la relación y transferencia de valores que exista entre ellas y el evento y no con el resto de patrocinadores. Mientras que los patrocinados suelen dar aquellos pasos que el patrocinador o potencial patrocinador les marcan, ya que continúa siendo **el patrocinador el que tiene el control y el dominio sobre la relación patrocinador-patrocinado y entre patrocinadores**.

Distinto es en el caso de los **gestores o agencias especializadas** en patrocinio, cuyo negocio se centra en el patrocinio y en la satisfacción a largo plazo de patrocinados y patrocinadores, puesto que **si quieren distinguir el producto que comercializan, éste deberá aportar valor a las partes, y el enfoque relacional y/o de red es la clave**, ya no sólo para diferenciar aquello que comercializan, sino para generar complacencia, eficacia, eficiencia, compromiso y fidelidad a largo plazo entre los entes implicados.

Encontramos **una parte del mercado español del patrocinio deportivo donde impera** la idoneidad de la operación, la justificación, la explicación continua, el ROO y el ROI, el aumento del *know-how*, de **la conciencia de las marcas por obtener resultados de cada céntimo invertido y la necesidad de materializarlo**. Este es el contexto necesario para desarrollar un patrocinio relacional y/o de red. Y, por otra, **convive con una gestión menos profesional**, desarrollada por anunciantes que cuestionan el patrocinio y sus efectos y de gestores o agencias poco preparadas. Ello se combina con la **recesión económica**, que ha provocado 4 situaciones

³ Hipótesis 1.d. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando surjan tendencias oportunistas.

generales: **1) abandono del patrocinio por parte de empresas privadas; 2) reducción de la participación en el patrocinio por parte de empresas privadas y/o públicas; 3) incorporación con más protagonismo de las instituciones públicas** ejerciendo el *rol* de patrocinadoras, que puede ralentizar la incorporación de la gestión relacional o de red en el patrocinio en nuestro país; **4) mayor esfuerzo en racionalizar la inversión y en innovar** por parte, especialmente de las marcas.

Por lo que concluimos que, **como consecuencia de un marco de patrocinio deportivo en España mudable, dependerá de quién efectúe la gestión, de la propiedad deportiva, de la modalidad deportiva y del conjunto de empresas implicadas el que se pueda explotar o no el patrocinio con una visión relacional y/o de red.**

5.2. Diferencias de gestión en el patrocinio múltiple.

5.2.1. Principales distinciones.

Para poder plasmar las diferencias más destacadas de la gestión entre un patrocinio único o *single* y uno múltiple, empleamos las etapas del proceso de gestión de Thwaites (1995), modificadas por Campos (1997)⁴. En cuanto a la existencia de **diferencias de gestión entre el patrocinio único y el múltiple**, apreciamos que a pesar de que sólo se considera como diferenciación el **aumento de trabajo**, el **incremento de dificultad** y la **necesidad de contar con más profesionales cualificados**, al haber presentes firmas con distintos objetivos, diferentes motivos e intereses, cuando los entrevistados entran a explicar con detalle cada fase de la gestión, **se perciben**⁵ –en el peor de los casos- o se verbalizan **distinciones que evidencian otro tipo de gestión más compleja y con ciertas**

⁴ 1) Fijar Objetivos; 2) Investigación y selección; 3) Acuerdo y elaboración del contrato; 4) Ejecución del evento; 5) Evaluación de los resultados.

⁵ Por ejemplo: no se tienen en cuenta durante todo el proceso al resto de marcas; en cambio sí las introducen como variables de análisis en la fase de evaluación.

particularidades, lo que **apoya la hipótesis 3⁶** de este trabajo. Ante un patrocinio con una lista más o menos extensa de marcas participando en él, **el gestor del patrocinado o éste en su ausencia, tendrá que estructurar el programa de patrocinio en categorías** en un mismo nivel, **con un paquete de patrocinio** acorde a cada una de ellas, que respeten la **exclusividad de sector⁷**, la **distribución equitativa de recursos** y el **establecimiento de sinergias** entre las marcas, por una parte, y marcas y evento, por otra.

El grupo de marcas que entren a participar en un mismo patrocinio (patrocinio múltiple) **puede llegar a saturar si no se gestiona correctamente** por parte del **gestor y/o patrocinado**. Hay que tratar de seguir la filosofía **“menos es más”**, y dependerá de: **a) la propiedad a patrocinar; b) el ámbito o la modalidad deportiva; c) la exclusividad de sector y el establecimiento de sinergias entre las firmas; d) los activos con los que cuente el gestor/patrocinado; e) el nivel de dispersión; f) el interés por diversificar riesgos; y g) las relaciones personales y/o político administrativas** previas, principalmente. Además, ante un listado de marcas como patrocinadoras, el gestor tendrá que velar para que el patrocinado disponga de los **recursos necesarios** para llevar a cabo su actividad, combinando este aspecto con que **las marcas no se perjudiquen entre ellas ni al patrocinado** y tratando de **maximizar el retorno de los activos** que se les entregan para generar un alto grado de satisfacción, **respaldándose así la hipótesis 1⁸**.

Respecto al **perfil** que debe tener el **grupo de marcas** para cohabitar en un patrocinio múltiple y sacar el máximo provecho sin causar perjuicio de unas sobre otras, tendrían que ser: **marcas del mismo nivel, del mismo ámbito geográfico o internacionales, con productos relacionados con la actividad patrocinada, marcas con fit con la propiedad patrocinada, marcas activas con el patrocinio, marcas atractivas por su posicionamiento, imagen y**

⁶ Hipótesis 3. Existen diferencias significativas entre la gestión del patrocinio único o *single* y la del patrocinio múltiple que afectan a los aspectos clave de la intervención de los profesionales/ agencias y los patrocinadores.

⁷ Ya que una compañía tiene una ventaja competitiva siempre que tenga un margen sobre los rivales para captar la atención de los clientes y puede defenderse contra “fuerzas competitivas” (Thompson, Strickland, 1998, p. 134).

⁸ Hipótesis 1. Desde la perspectiva del marketing relacional y la teoría de red, se debe contemplar el proceso de gestión del patrocinio como relaciones y redes de relaciones entre las marcas patrocinadoras, no como compartimentos estancos que adquieran la categoría de colaboración de manera aislada como si fueran patrocinadores individuales y únicos.

notoriedad, marcas **patrocinadoras en ediciones anteriores** (con experiencia), marcas **con capital para invertir en el proyecto**, instituciones públicas y marcas **complementarias entre sí** (a nivel de imagen, público objetivo, productos y contenidos comunes) para **poder generar una imagen homogénea y más compacta del conjunto marcas - propiedad patrocinada**, y no de la unión marca- propiedad patrocinada, marca-propiedad patrocinada, marca- propiedad patrocinada y así como tantas marcas haya presentes. Así **el público del patrocinio podrá percibir una serie de valores vinculados a las partes**, de manera que podrá generarse el sentimiento de orgullo y fidelidad emocional al estar relacionados con la marca, como defienden Ries y Ries en 2003. Para ello, **las marcas tendrían que conocer las características de cada firma participante y estudiar cómo poder sacar el máximo provecho de convivir en un mismo patrocinio**. Ya que la marca ha devenido, en los últimos años, en la mayor de las estrategias comerciales y más positiva para los intereses de las empresas, en caso de verse dañada – escándalos por el patrocinio adquirido, percepciones negativas generadas por estar asociada con otra/s firma/s con imagen polémica o perjudicial para la sociedad,...- provocaría daños irreparables o costosos de solventar.

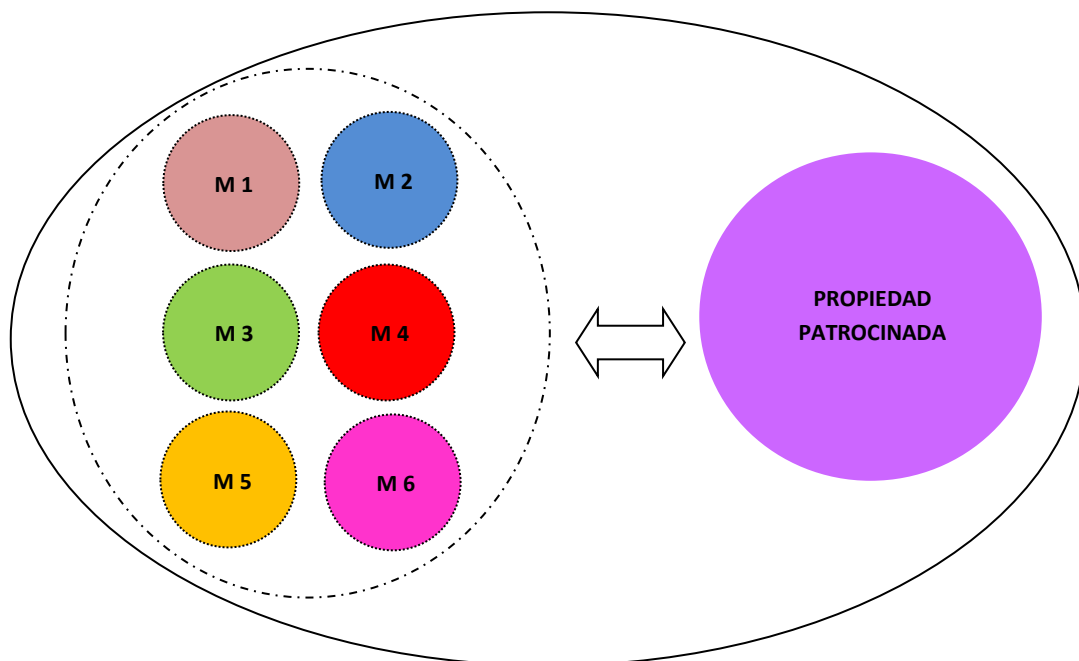


Gráfico 80: Confluencia de aspectos en común entre el grupo de marcas patrocinadoras y la propiedad patrocinada conformando una imagen compacta del conjunto.

El orden en el que el gestor/patrocinado selecciona a las marcas por responder a una de estas características influirá en el resultado final, ya que no es lo mismo anteponer el criterio de encontrar marcas con disponibilidad de presupuesto para el proyecto, al hecho de que todo el grupo presente la misma similaridad de imagen. Lo importante será que se complementen entre ellas. Así pues **se ratifican la hipótesis 1⁹**, por las ventajas expuestas, **y la hipótesis 2¹⁰**, ya que todo patrocinador, patrocinado y/o gestor deberá incluir como parte del proceso de selección el estudio de las características del resto de marcas participantes.

La gestión particular e individual para cada marca, sin una concepción global o de grupo, no toma en consideración las propiedades o características de las distintas marcas que conforman el grupo, ya que su único fin es la consecución de recursos para que el patrocinio sea una realidad (gestión *sponsor hunting*). Se trata de una concepción errónea que impide que la diferenciación, la distinción y la notoriedad inherente al patrocinio se alcancen, a no ser que la/s marca/s cuenten con un posicionamiento y una notoriedad de gran relevancia en el mercado al que se dirigen. Hay que hacer hincapié en que en este tipo de gestión lo importante es acumular las necesidades requeridas para el patrocinado, por lo que lo habitual es que se produzca un vínculo marca – patrocinado, en muchas ocasiones forzado, y por tanto, no creíble para el público.

⁹ Hipótesis 1. Desde la perspectiva del marketing relacional y la teoría de red, se debe contemplar el proceso de gestión del patrocinio como relaciones y redes de relaciones entre las marcas patrocinadoras, no como compartimentos estancos que adquieren la categoría de colaboración de manera aislada como si fueran patrocinadores individuales y únicos.

¹⁰ Hipótesis 2. El patrocinio deportivo gestionado con el enfoque relacional es una herramienta útil a nivel operativo y estratégico, lo que ayudará a los gestores en cada fase del proceso de gestión, especialmente a evaluar la cartera de patrocinio para un patrocinado y/o un patrocinador.

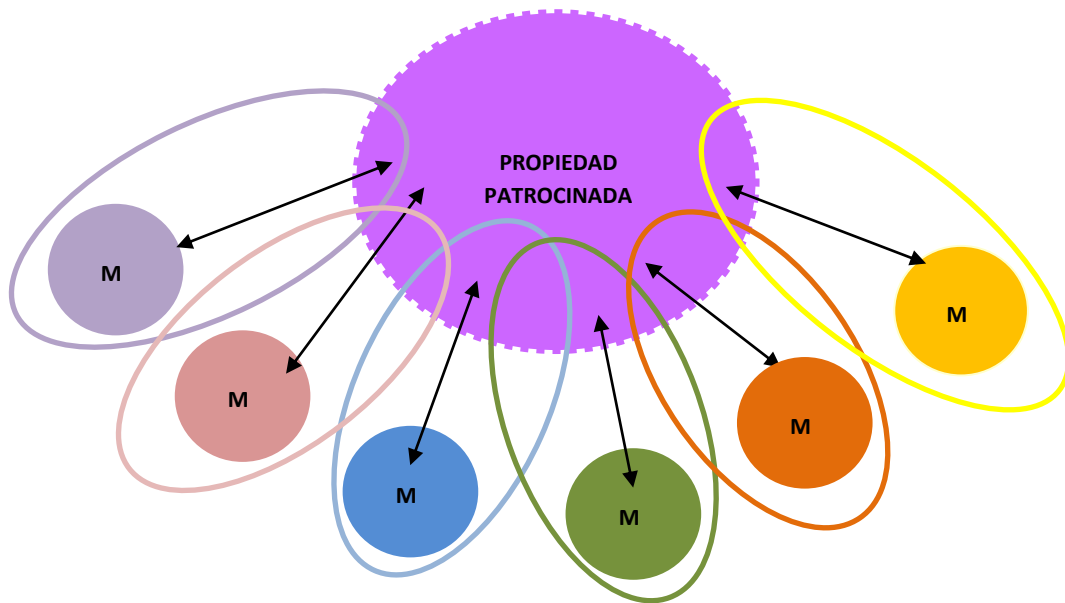


Gráfico 81: Gestión individual y particular entre cada marca y la propiedad patrocinada.

Mediante este tipo de operación la marca patrocinadora se fusiona con la propiedad patrocinada, lo que hasta ahora ha permitido que el receptor la experimente y esta experiencia contribuya a generar la reputación de la marca. Pero deja de lado una parte, aquella que trata de “evitar” incongruencias de esa asociación con la creada por otra/s firma/s en el mismo patrocinio. **El patrocinio deportivo mediante el enfoque relacional y/o de redes de relaciones, deja de ser una mera suma de relaciones bilaterales, para dar lugar a una red entera de relaciones.**

Tanto el **gestor**, como la **propiedad patrocinada**, como los **patrocinadores** tienen que **responsabilizarse de la configuración de este todo**, para poder **propiciar en un futuro transacciones que potencien la simbiosis entre ellos**, como parte de la **hipótesis 3**¹¹. Pero especialmente se trata de un aspecto a tener en cuenta por el gestor responsable del proyecto

¹¹ Hipótesis 3. Existen diferencias significativas entre la gestión del patrocinio único y la del patrocinio múltiple que afectan a los aspectos clave de intervención de los profesionales/ agencias y de los patrocinadores.

y/o patrocinado. No se trata de una tarea fácil, porque cada marca tiene una estrategia comercial y unos intereses y hay que hacerlos coincidir en espacio, tiempo, inversión, rentabilidad, acciones de activación, etc.

Las **responsabilidades del gestor** del patrocinado o del gestor independiente a patrocinadores y patrocinado –mejor opción para evitar el riesgo moral de la Teoría de la Agencia¹² - en un enfoque relacional y/o de red consisten, *grosso modo* en **analizar al patrocinado, estudiar a los potenciales patrocinadores** (sus objetivos, histórico con el patrocinio, nivel de atractivo del proyecto, cómo encajaría el patrocinio que despierta el proyecto, cómo encajaría el patrocinio en su posicionamiento o reposicionamiento, etc.) **y las características** que deben tener para poder confluir en un mismo patrocinio **aportando valor y generando un beneficio mutuo** –uno de los requisitos para que la relación sea duradera y desencadene en un buen entendimiento de las partes- que les lleve a **mantener su compromiso, definir el plan de comercialización** de proyecto - apoyado por un plan de comunicación que contemple el público mediático, los objetivos de comunicación y los medios que activarán para alcanzarlos-, **establecer las convergencias entre patrocinador y patrocinado y la misma operación entre patrocinadores** para integrarlos, **saber si van a activar el patrocinio y cómo**, para poderlas asesorar y ayudar en lo que precisen. Al mismo tiempo, se debe **perfilear una estrategia de patrocinio para cada marca** –como si se tratase de un patrocinio único o *single*- teniendo en cuenta la presencia de todos y generando una imagen de conjunto; y entre otras funciones principales es muy importante que se encargue de que haya diálogo y fluya la comunicación entre las partes (patrocinador-patrocinado, patrocinador-gestor/agencia, patrocinado-gestor/agencia, entre patrocinadores, etc.).

¹² Como ya se ha explicado en apartados anteriores, la teoría de la Agencia se encarga de tratar los conflictos de intereses que surgen entre los distintos agentes interesados de una empresa. La teoría analiza la forma de los contratos formales e informales que una o más personas encargan a otra persona, la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. La relación de agencia implica la existencia del riesgo moral, es decir, que el agente busque conseguir objetivos personales en detrimento de los intereses del principal. Para poder evitar estas cuestiones, hay que adoptar medidas que suelen traer consigo mayores costos. Una de las soluciones es establecer relaciones de agencia a largo plazo, de este modo el riesgo moral se reduce, la empresa es más eficaz y se disminuyen los costos de control.

Las diferencias variarán pues en función de la perspectiva desde la que se enfoque: del patrocinado/ gestor del patrocinado o del potencial patrocinador.

5.2.2. Selección del patrocinio por las marcas implicadas en patrocinio múltiple.

Por parte del gestor y/o patrocinado ya sabemos cómo debe efectuarse **la selección de marcas en patrocinio múltiple**, lo que **facilitará la labor como defendemos en la hipótesis 2¹³**. Procedemos a plantearlo **desde la perspectiva de cada marca** para completar lo afirmado en dicha hipótesis. Una firma puede presentar varios **tipos de actitudes** con respecto al patrocinio, **activa y proactiva o pasiva y/o reactiva**, frente a la búsqueda de proyectos. Según cuál de ellas adopte, tendrá o no la iniciativa de vincularse con otras marcas patrocinadoras del mismo patrocinio para aprovecharse del establecimiento de relación y/o de redes de relaciones. La presencia de otras marcas puede suponer un anzuelo o un freno para la entrada de firmas como patrocinadoras. Independientemente de la cantidad de compañías patrocinadoras presentes, cada una de ellas tendría que decidir **aceptar el patrocinio basándose en criterios objetivos que respondiesen a la filosofía de la compañía con respecto a la técnica**, porque ésta no puede reducirse a meros discursos, en cuanto el patrocinio es una manifestación de la personalidad corporativa, de su cultura, y una proyección de la identidad de la corporación. Los empresarios tienen que ser conscientes de que es una tarea ardua y cualquier equívoco puede perjudicar negativamente a la entidad. Por ese motivo, tendrían que **tener en cuenta la notoriedad, la credibilidad, las características, la proximidad física, las connotaciones de las marcas** que patrocinan la misma propiedad patrocinada, además de si resultará **creíble de cara al público la asociación de la marca con el resto de firmas participantes y si despertarán su confianza**. Así pues, cuanto más sepan sobre ellas mejor. Tendrían que **conocer la situación interna y externa de la**

¹³ Hipótesis 2. El patrocinio deportivo gestionado con el enfoque relacional es una herramienta útil a nivel operativo y estratégico, lo que ayudará a los gestores en cada fase del proceso de gestión, especialmente a evaluar la cartera de patrocinio para un patrocinado y/o un patrocinador.

empresa, esto es, aceptar el proyecto **según los recursos disponibles** (personal, infraestructura, recursos materiales, presupuesto, etc.), **su estrategia empresarial, sus objetivos** a alcanzar con tal operación acordes con la compañía y los **recursos entregados en la propuesta de patrocinio**, etc., además de saber **cómo opera su competencia en materia de patrocinio, qué actuación** han desarrollado otros **anunciantes de ediciones anteriores** en el mismo patrocinio, **qué otros proyectos existen, si va a haber o no presencia de medios de comunicación, cuáles pueden ser los inconvenientes del patrocinio múltiple para su marca** (se reparte la visibilidad –no siempre equitativamente-, se comparten los recursos publicitarios con otras firmas, se produce una asociación más débil de los valores, es más probable que surja saturación y confusión, la presencia de ciertas marcas puede modificar o alterar su imagen, etc.), **qué tipo de propiedad patrocinada es** (qué oferta, qué imagen y qué valores se desprenden de ella, qué actitudes despierta, proximidad geográfica, etc.), etc. **Y deberían evitar aquellos factores subjetivos no estratégicos** (relaciones personales, contactos político-administrativos, gustos e intereses de los máximos dirigentes, intereses o beneficios fiscales, etc.). Por tanto, **a la hora de elegir qué patrocinar, una empresa deberá no sólo ver el nivel de coherencia que tiene con el patrocinado y los valores de su compañía, sino además considerar al resto de empresas que van a patrocinar el mismo proyecto**, tal y como se defiende en la **hipótesis 1¹⁴ y en la hipótesis 2¹⁵**. De no hacerlo, se estaría trabajando como si se tratara de un patrocinio individual y único, definiendo el patrocinio y su gestión con cierta miopía¹⁶.

A su vez, hacemos hincapié en aquello que **defendemos** en este trabajo: **el uso del enfoque relacional en el patrocinio deportivo como una**

¹⁴ Hipótesis 1. Desde la perspectiva del marketing relacional y la teoría de red, se debe contemplar el proceso de gestión del patrocinio como relaciones y redes de relaciones entre las marcas patrocinadoras, no como compartimentos estancos que adquieren la categoría de colaboración de manera aislada como si fueran patrocinadores individuales y únicos.

¹⁵ Hipótesis 2. El patrocinio deportivo gestionado con el enfoque relacional es una herramienta útil a nivel operativo y estratégico, lo que ayudará a los gestores en cada fase del proceso de gestión, especialmente a evaluar la cartera de patrocinio para un patrocinado y/o un patrocinador.

¹⁶ La miopía del marketing fue expuesta por Theodore Levitt en los años 60 para referirse al enfoque erróneo que una compañía podía emplear al definir su negocio y su estrategia, orientándose hacia el cliente, obviando la orientación al mercado y sus verdaderas necesidades (Levitt, T. (1960). "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 45-56).

herramienta útil a nivel operativo y estratégico que facilitará la labor de los gestores en cada fase del proceso de gestión, principalmente en el proceso de evaluación y selección de la cartera de patrocinio, tanto para el patrocinado, como para el/los patrocinador/es¹⁷.

5.2.3. La propuesta de patrocinio en patrocinio múltiple.

Otro aspecto que presenta diferencias es la **propuesta de patrocinio**, que además de tener que ser estructurada por parte del gestor y/o patrocinado en **categorías con exclusividad de sector** y paquetes de contraprestaciones en función de la categoría tendrá que incluir a aquellas **marcas patrocinadoras** que ya lo son **en firme o** a los **sectores** que se tiene previsto abordar para su venta. Cuanto **más transparente y flexible** sea este documento y las conversaciones mantenidas (democracia informativa) más tranquilidad, confianza y profesionalidad transferirá a los distintos patrocinadores. El patrocinado o su gestor lo redactarán y lo comercializarán, considerando el entorno del proyecto, ya que interviene en su diseño y al precisar su valor económico. A partir de él, el gestor y/o el patrocinado deberán efectuar aquellos **ajustes pertinentes para cada marca**, con el fin de que sea lo más coherente posible **a sus necesidades y a sus expectativas**, que influirán en la calidad que perciban, teniendo en cuenta que deberá entregar a todo el grupo aquellas contraprestaciones más acordes a cada marca, y con el mismo valor. Al igual que es una obligación del gestor y/o patrocinado el mantener informadas a las marcas de todo el proceso, cada firma también deberá responsabilizarse de conocer el estado de la situación.

5.2.4. Motivos que conducen a la selección de una propuesta de patrocinio múltiple.

Un gestor y/o patrocinado profesional tendría que conocer cuáles son los **motivos (emocionales, racionales) que empujan a un anunciante a entrar**

¹⁷ Hipótesis 2: El patrocinio deportivo gestionado con el enfoque relacional es una herramienta útil a nivel operativo y estratégico, lo que ayudará a los gestores en cada fase del proceso de gestión, especialmente a evaluar la cartera de patrocinio para un patrocinado y/o un patrocinador.

en un patrocinio múltiple para poder diseñar su estrategia de venta en función de ello. Normalmente se basan en decisiones y gustos personales, al igual que en el siglo XX en Europa fueron personalizados los patrocinios en nombre propios y no en marcas empresariales. En la actualidad sabemos que muchas gestiones de patrocinio en el ámbito deportivo se desarrollan gracias a las personas que tienen poder de decisión, y no se han fijado tanto en el beneficio que supone para las firmas. Las más profesionales en la gestión buscan que haya un **fit entre su marca y la propiedad patrocinada**¹⁸, se interesan por el **paquete de patrocinio**, la **categoría** ofertada, la **exclusividad** de sector, la posibilidad de poder **explotarlo**, el **ámbito geográfico**, la **existencia de relaciones**, el **nivel de satisfacción** de ediciones anteriores, el **nivel de atractivo, de imagen y de notoriedad del proyecto**. Pero además, tendría que decidirse en función de la **cantidad de marcas presentes**, del **interés empresarial** que éstas despertasen, de la **complementariedad existente** entre ellas, de los **atributos y significados que se desprendiesen** de ellas, del **compromiso** que demostraran en ese patrocinio, así como de las **características** de cada marca y como grupo.

Según la estructura del mercado habrá o no participación de un gestor o agencia especializada que se encargue de la **preparación de la propuesta, de su comercialización, de la ejecución de patrocinio y/o de su evaluación**. La gestión puede desarrollarse por la propiedad patrocinada y un equipo interno (gestión interna) –ya que conocen a la perfección el producto que comercializan y tienen un control sobre los contactos generados y pueden saber qué redes interesa construir a su corporación en un futuro-. Pero **siempre es recomendable que cuenten con los servicios de gestores profesionales o agencias especializadas (gestión externa) que apoyen a patrocinadores y patrocinados, y que doten de calidad y excelencia a todo el proceso**, tal y como recogían numerosos investigadores del patrocinio como Arthur, Scott, Woods (1997); Morris, Irwin (1996) y Kuzma, Shanklin, McCally (1993).

¹⁸ El impacto será mucho mayor (Crimmins, Horn, 1996). Y si además se mantuviera dicho ajuste entre las firmas, se potenciarían los resultados.

5.2.5. Fijación de objetivos de patrocinio en patrocinio múltiple.

Por lo que respecta a la **fase de fijación de objetivos** del patrocinio por parte de cada anunciante, **un patrocinador tendrá que saber qué otras firmas van a patrocinar también, qué objetivos perseguirán** con la operación, **qué valores** se desprenden de ellas, cuál es su **target group**, para si es posible, poder **aprovechar las sinergias** que puedan surgir con ellas y **evitar posibles problemas** como superposiciones, canibalismos, incoherencias, confusiones, etc. perdiendo el patrocinio parte de su identidad al no permitir que obtengan diferenciación y que creen valor de marca en sus mercados objetivo. Una de las críticas académicas más comunes es que las empresas no prestan atención a fijar los objetivos adecuadamente y también carecen de estrategias cuando se ponen a ello (McDonald, 1991), algo que también se refleja en el patrocinio múltiple. El gestor y/o el patrocinado deberá/n apoyar al patrocinador y facilitarle todos aquellos datos de los que disponga, excepto aquello que sea confidencial entre él y una marca para ejecutar esta parte de la gestión eficazmente.

En tiempos de crisis económica en un mercado como el español, las marcas buscan conseguir fines a corto plazo, por lo que son las ventas (Stotlar, 1997), la notoriedad y los resultados comportamentales (Hoek, 1999; Meenaghan, 1998) los objetivos más perseguidos a través del patrocinio único y en un patrocinio múltiple.

En **patrocinio múltiple**, un **gestor se enfrentará a diversidad de objetivos entre los patrocinadores**, por lo que puede adoptar **3 vías** alternativas:

a) **Radical**. Ante objetivos distintos, los patrocinadores podrían entrar en conflicto y desnaturalizar el proceso, por lo que el gestor tendrá que buscar una línea homogénea y marcas similares entre sí, sin ser competencia y con una estrategia no antagónica entre ellas. El gestor deberá guiar a las marcas para que activen acciones distintas que eviten solapamientos, pudiendo provocar la pérdida del esfuerzo conjunto, y por tanto, de una imagen global.

b) **Neutra.** Frente a objetivos iguales, sería recomendable, pero no obligatorio, que las marcas desarrollasen acciones distintas.

c) **Light.** Al respetarse la exclusividad de sector y no ser las marcas competencia, la pluralidad de objetivos no les afectaría.

En patrocinio múltiple, **la gestión se agilizará** siempre y cuando los **objetivos sean iguales o similares entre el listado de marcas**; mientras que cuando sean **distintos enriquecerán el proyecto**, pero **cargarán de trabajo al gestor/ patrocinado**, el cual deberá asesorar a cada firma sobre cómo lograr sus fines evitando los solapamientos y conflictos. Estas limitaciones se eliminarán siempre y cuando las marcas afectadas cuenten con una fuerte personalidad y un posicionamiento claro y definido en el mercado.

5.2.6. El acuerdo de patrocinio múltiple.

Llegado a un **acuerdo** en patrocinio múltiple entre gestor/ patrocinado y cada patrocinador, se elabora un contrato que recoge sus derechos y obligaciones, que se habrán negociado y adaptado previamente para cada firma de manera confidencial. Ahora bien, éste deberá incluir aquella información que compartan las marcas de la misma categoría y si van a desarrollar acciones de activación conjuntamente, pero sin desvelar las particularidades de cada una. En patrocinio múltiple más que nunca, el contrato tiene que ser **específico, privado, seguro y transparente**, con una duración que tienda a largo plazo, si el enfoque es relacional o de red de relaciones. Si el vínculo es más corto la marca tendrá que preocuparse de respetar el **principio de la coherencia** para que durante ese tiempo el receptor sea capaz de asociar las informaciones emitidas por la compañía y las clasifique, sin olvidar **la reiteración y la persistencia** planificada del mensaje, **que propician recuerdo y rapidez al recuperarlo**. Sea cual sea su incidencia en el mercado, no es una garantía de que una marca quede retenida permanentemente en el recuerdo por la pérdida natural que sufre la memoria. Por ello decimos que **el patrocinio es una herramienta que permite que una marca consiga notoriedad y consciencia sobre los atributos de las partes implicadas** (no

sólo entre patrocinador y patrocinado si se sigue la perspectiva relacional y/o de redes de relaciones), **así como los compartidos por su asociación.**

5.2.7. La ejecución del patrocinio en patrocinio múltiple.

Ya en la **ejecución del patrocinio, la activación y su capitalización son el alma de la técnica y una de las razones de más peso y de éxito por las que las empresas patrocinan.** Aquellas corporaciones que han obtenido resultados favorables tras la activación, han conseguido diferenciar a sus marcas de la competencia y les han aportado valor financiero (Cornwell, Roy, Steinard, 2001). Apreciamos que la estructura del **mercado español** influye, ya que se da tanto la **existencia de empresas que no lo activan ni lo anclan, como de aquéllas que lo realizan,** incluso lo han **integrado como parte del patrocinio.** **El patrocinio múltiple influye en cierto modo en los patrocinadores a la hora de tomar la decisión de activar,** la cantidad a invertir –sin consenso al respecto–, si lo van a hacer solas o con otra/s marca/s patrocinadora/s y si van a requerir los servicios de especialistas que les apoyen en su ejecución.

Es una realidad que **no existe prácticamente en España esta visión relacional,** ni desde el punto de vista del gestor/ patrocinado ni del anunciante. **A pesar de ello, se valora como una iniciativa muy beneficiosa la activación conjunta porque permite:** a) abaratar costes; b) establecer sinergias entre las marcas; c) crear relaciones personales y empresariales que pueden desencadenar en futuros negocios o colaboraciones dentro del patrocinio; d) comunicar más claramente la asociación generada entre los patrocinadores, y éstos y el patrocinado, con el fin de que el público adquiera consciencia de ello; e) permitir que el público destinatario del **patrocinio experimente a las marcas patrocinadoras.** Para ello, el gestor/ patrocinado se tendrá que preocupar de conseguir un **grupo de patrocinadores complementarios y con objetivos comunes.** Deberá conseguir el **compromiso** por parte de los patrocinadores –hipótesis 1b¹⁹–

¹⁹ Hipótesis 1.b. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya compromiso entre ellas, el gestor y la propiedad patrocinada.

integrándolos en una relación base empresarial que genere su **satisfacción** y desencadene en una **relación a largo plazo**, y la activación conjunta podrá ayudarle a ello. Aunque sólo dependerá de cada marca el ponerlo en marcha o no, para lo que el gestor/ patrocinado tendrá que elaborar un informe que constate por qué esas marcas tienen que cooperar conjuntamente en esa operación de activación y anclaje del patrocinio y recomendar qué realizar para que ninguna marca sobresalga sobre las demás. Lo idóneo consistiría en que **el gestor/ patrocinado pudiera marcar la cantidad aconsejable que cada marca podría invertir en la activación**, incluso definir qué acciones desarrollar, pero es idílico porque esta parte del proceso depende exclusivamente de cada marca. Por ello, se aboga para que el **gestor, patrocinador y patrocinado tengan sentido común, transparencia y buenas intenciones** en aquello que hacen.

Para que se produzca la cooperación en la activación, se tienen que dar los siguientes factores: a) **interés** por parte de las marcas; b) **comunicación fluida y continua** entre gestor/patrocinado y cada marca – **hipótesis 1.a**²⁰.-; c) **relación previa**; d) **conocimiento**, e) **confianza** – **hipótesis 1.c**²¹.-; f) **entendimiento**; g) **y consenso** previo entre las marcas.

Se aprecia como **en patrocinio múltiple, los gestores son los conductores** o directores **del proyecto**, que en ocasiones ocupan un segundo plano donde trabajan para que las partes (patrocinadores y patrocinado) puedan desempeñar su labor y sus responsabilidades. Esto responde a uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación, a través del cual nos preguntábamos quién se encargaba de establecer las relaciones en el patrocinio múltiple.

La ejecución del programa de patrocinio puede ser desarrollada por: 1) **cada marca y su estructura interna**; 2) **cada marca con el apoyo del gestor** que le ha vendido el proyecto; 3) **el gestor**; 4) **cada marca con el apoyo de su agencia de comunicación cotidiana**; 5) **cada marca con el apoyo de una**

²⁰ Hipótesis 1.a. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya comunicación fluida entre ellas.

²¹ Hipótesis 1.c. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando exista confianza entre ellas.

agencia especializada en patrocinio; 6) o **cada marca con el gestor y la agencia del anunciante patrocinador**. Cualquiera de estas combinaciones no viene determinada por la cantidad de marcas presentes, sino por la situación del momento y las características de cada marca. **Tendría que ser la cantidad de marcas presentes en un mismo patrocinio la que empujara a las empresas a buscar los servicios de especialistas en patrocinio por la dificultad de la gestión y el caudal de aspectos a considerar ante tantas marcas.**

5.2.8. La evaluación en el patrocinio múltiple.

Ya en la **fase de evaluación del patrocinio**, cabe destacar que **se invierte en ella menos de lo que se debería**. Son las **pequeñas y medianas empresas las que más se preocupan por esta área**, ya que cualquier transacción en patrocinio supone un gran esfuerzo para sus compañías, por lo que necesitan comprobar la eficacia y eficiencia de lo desarrollado. En esta fase, en general, el comportamiento seguido por las empresas es totalmente ilógico, ya que sería de esperar que a medida que la técnica evoluciona, se racionalice más y se requiera de investigación que canalice los resultados, mientras que **las compañías desestiman esta idea por falta de presupuesto y tiempo**.

La evaluación servirá a gestores y patrocinadores para saber qué soportes están funcionando mejor, por lo que tendría que realizarse obligatoriamente. La tendencia actual es que, aquellos que la efectúan, lo hacen **sólo para su firma** vinculada con la propiedad patrocinada **por temas económicos y falta de tiempo**. Ahora bien, lo óptimo sería que incluyesen al resto de firmas, ya que su presencia **provoca ciertos efectos e influjos a nivel de notoriedad, de recuerdo y de imagen**, puesto que un listado de marcas, visto excesivo por el público, puede provocar **efectos negativos**: se difuminan las marcas, provocan confusión, sensación de saturación y estéticamente generan una imagen “sucia” del conjunto. En ese caso, se está desaprovechando la oportunidad que presta el **patrocinio** para generar **actitudes favorables** por parte del público hacia las marcas, como se defiende

en la Teoría del Equilibrio (Nicholls et al. (1999); Westerbeek, Smith (2002)), para **ganarse la lealtad** que necesitan las corporaciones si quieren conectar con su público (Morgan (2004); Bunett et al. (1993)) y para que las **distingan de su competencia** (Sánchez, 2009). Esto puede llegar a crear una tendencia sobre la imagen o la imagen corporativa, lo cual no implica –como demostraron Bagehot y Nuttall (1990)- que después presenten una reacción analítica y cognitiva sobre el tándem empresa-patrocinado, patrocinador-patrocinador-patrocinado. Para minimizar estos efectos, **la clave se encuentra en que el gestor efectúe una adecuada selección de los patrocinadores para que el patrocinio sea una herramienta para vender marca y no sólo compartir costes** (estrategia *win-win-win*).

Los informes o **estudios de evaluación son elaborados** por: a) **el gestor y/o patrocinado**; b) **cada patrocinador con su agencia especializada o empresa de investigación de mercados**; c) **el gestor y el patrocinador con o sin el apoyo de una agencia**; d) **o cada patrocinador**.

En conclusión, **el patrocinio múltiple afecta a la gestión y a todas las fases que la componen**: fijación de objetivos, selección del patrocinio, acuerdo, ejecución y evaluación, vista tanto desde la perspectiva de la propiedad patrocinada, como del patrocinador. **Hasta ahora se ha planteado como una gestión individual e independiente para cada marca**, pero **con un enfoque global**, el cual debería integrar ciertos pasos al haber varias marcas como patrocinadoras, pero en la práctica no se aprecian. Y en ocasiones, se efectúan, pero no se verbalizan por sus autores, por lo que se entiende que **no lo tienen todavía interiorizado** o no son conscientes de ello.

5.3. Las Relaciones en Patrocinio. El patrocinio múltiple y sus relaciones.

A medida que el patrocinio ha ido evolucionando como técnica de comunicación y los empresarios han aprendido a utilizarla, la relación entre las partes también se ha vuelto más compleja. Las empresas buscan obtener la máxima rentabilidad a su inversión y los patrocinados se sienten muy

dependientes de los recursos aportados por los patrocinadores como ya demostró Stotlar en 2004.

Como principal aportación destacamos las **incongruencias entre lo que piensan los entrevistados y lo que realmente hacen**, puesto que ellos opinan que su relación podría y debería funcionar como una alianza de marcas, y en cambio sus interpretaciones difieren y parecen matar la relación.

La hipótesis general y la hipótesis 1a²², 1b²³ y 1c²⁴ se respaldan en este apartado tal y como pasamos a concretar a continuación.

Los entrevistados identifican como **relación** en patrocinio clara y real la mantenida entre **patrocinador y patrocinado**. Muchos estudios se han encargado de analizar este tipo de relación diádica y establecer los aspectos necesarios para que reporte el fruto esperado al patrocinio: que ambas partes crezcan juntas por los beneficios obtenidos.

A medida que el patrocinio ha ido profesionalizándose han aumentado las partes implicadas en su planificación, gestión, ejecución y control, y se ha convertido en un **nexo multilateral**.

Las relaciones que los patrocinadores pueden conseguir en una operación de patrocinio, fruto del patrocinio múltiple, para muchos gestores, anunciantes y propiedades patrocinadas, no tienen por qué darse, ya que lo fundamental para ellos es que cada marca consiga sus objetivos. Además, **no suele surgir por la desconfianza existente entre las marcas, propiciada por un mercado cuestionable y un modo de gestionar el patrocinio con cada marca como si fueran compartimentos estancos**. Para ellos, el patrocinio no se concibe como una técnica para que las marcas patrocinadoras interactúen con otras.

En España es aún más insólita la colaboración activa y la intención de potenciar las posibles afinidades entre las marcas. Es considerada una

²² Hipótesis 1.a. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya comunicación fluida entre ellas.

²³ Hipótesis 1.b. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya compromiso entre ellas, el gestor y la propiedad patrocinada.

²⁴ Hipótesis 1.c. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando exista confianza entre ellas.

moda difícil de ejecutar **por el trabajo y el coste** que genera. Pero aún así, hay gestores, anunciantes y propiedades patrocinadas que son defensoras de que se establezcan sinergias entre los patrocinadores, porque se quiera o no, surgen una serie de flujos involuntarios entre ellos al compartir un espacio común. Este enfoque relacional es necesario para que el **patrocinio** resulte **más creíble y se demuestre el nivel de involucración y compromiso** – **hipótesis 1b.**- en y con el patrocinio –pues a mayor implicación por parte de una empresa con el patrocinio, más fácil será recuperar la asociación de los entes implicados para el público mediante el Aprendizaje Asociativo (Keller, 1993)-.

La generalización de un enfoque relacional es cuestión de tiempo y de que el mercado madure, aunque estará sometido al tipo de propiedad patrocinada, a la frecuencia de celebración de su actividad, al grupo de marcas patrocinadoras elegidas, a las afinidades, la coherencia y el equilibrio existente entre ellas, lo que contribuirá a la transmisión de valores comunes, a la comprensión del mensaje por parte del público y a la capacidad de cohabitar con otras firmas. Y si se decide implantar, tiene que **enfocarse proactivamente**. En caso de haber un gestor/ agencia intermediaria, tendrá que adelantarse a lo que necesitan las marcas, convirtiéndose en el principal argumento para aportar valor y sentido a la **propuesta de patrocinio**, que entregará **3 contraprestaciones**: las **publicitarias**, las de **relaciones públicas** y las de **negocio o empresariales**, convirtiendo al **patrocinio en una manera de desarrollar *business to business* y *networking***.

El enfoque relacional y/ de redes tendría que ser desarrollado tanto por un gestor profesional, como por la propiedad patrocinada, como por los anunciantes.

En el mercado español se identifican 4 **niveles de aplicación de estas relaciones entre patrocinadores** resultantes de que la práctica haya precedido a la teoría. El **Nivel Superior** es aquél en el que se entregan las relaciones y las redes de relaciones como contraprestaciones a las aportaciones realizadas por las marcas patrocinadoras, para que la propuesta presente un valor añadido diferencial. En el **Nivel Intermedio Premium** el

gestor incentiva las relaciones entre los patrocinadores a partir del patrocinio mediante los Clubes de Empresa (creados bien antes, bien después del patrocinio), donde la propiedad patrocinada materializa su imagen y los patrocinadores pueden conocerse a nivel personal (factor propiciador de futuras transacciones). En el **Nivel Intermedio Básico** el gestor actúa como facilitador para que se creen las relaciones entre los patrocinadores, pero dependerá de los intereses que tengan las marcas y su voluntad de colaborar para que éstas fragüen después del patrocinio. **El Nivel Inferior** se caracteriza por tener colaboraciones puntuales entre los patrocinadores para compartir costes y aprovechar sinergias. Y por último, el **Nivel Nulo**, diferenciado del resto porque no hay contacto alguno.

Estos niveles podrán desarrollarse más o menos según la existencia de uno, varias o todas estas **variables** entre las marcas participantes y/o el gestor del patrocinado: **buena comunicación** (a nivel interno y externo), **relaciones personales y/o empresariales**, **confianza mutua**, **grado de dedicación**, **involucración y compromiso**, **voluntad de colaborar**, **experiencias positivas previas**, **responsabilidad e implicación por parte de todos**, **flexibilidad y adaptabilidad**, **diferenciación por parte de la propiedad patrocinada**, **éxitos en el desarrollo de su actividad**, **beneficios y generación de valor**, **grado de similitud (imagen, productos/servicios y objetivos)**²⁵, **la participación de un gestor profesional que aporte seguridad, tranquilidad y confianza a las partes y la tendencia oportunista**. Esto es, además de los factores tenidos en cuenta en estudios previos que nos han permitido formular las hipótesis 1a²⁶, 1b²⁷ y 1c²⁸, hay que añadir los citados anteriormente. Ninguno de ellos presenta en el análisis más peso que otro. Tan sólo queremos citar ciertas **singularidades**:

²⁵ Teoría de la Congruencia (Mandler, 1975, 1982, 1984, 1990).

²⁶ Hipótesis 1.a. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya comunicación fluida entre ellas.

²⁷ Hipótesis 1.b. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya compromiso entre ellas, el gestor y la propiedad patrocinada.

²⁸ Hipótesis 1.c. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando exista confianza entre ellas.

VARIABLES CONDUCTORAS DE RELACIONES	CARACTERÍSTICAS
Beneficios para las partes	Condición necesaria que puede propiciar las relaciones, generando valor y satisfacción.
Éxitos del patrocinado	Condición necesaria que puede propiciar las relaciones: se reflejan en la imagen de la marca. Deben generar valor y satisfacción.
Diferenciación	Condición necesaria que puede propiciar las relaciones: se refleja en la imagen de la marca. Debe generar valor y satisfacción.
Buena comunicación y continua	Condición necesaria que puede propiciar las relaciones y genera confianza. Muestra del compromiso e implicación de las partes para compartir la relación a largo plazo.
Grado de similitud	Condición no imprescindible, pero beneficiosa para que se den las transferencias de asociaciones.
Participación de un gestor profesional	Condición necesaria que puede propiciar las relaciones, por la confianza y la tranquilidad que reporta.
Relación personal y/o empresarial	Condición necesaria que puede propiciar las relaciones por la experiencia, la confianza, las expectativas y la satisfacción generada previamente.
Experiencias positivas previas	Condición necesaria que propicia las relaciones y desencadena en la voluntad de colaborar: satisfacción y confianza.
Confianza mutua	Sentimiento resultante, fruto de la presencia de otras variables: beneficio, entrega de valor, entrega de diferenciación, buena comunicación, compromiso, etc.
Grado de dedicación, involucración y/o compromiso²⁹	En función de la confianza que despiertan las marcas participantes. Actitud frente al patrocinio múltiple.
Voluntad de colaborar	Sentimiento resultante: muestra de su compromiso.
Flexibilidad y adaptabilidad	Actitud frente al patrocinio múltiple. Condición necesaria que las propicia.

Tabla 87: Variables o factores propiciadores de relaciones. Fuente: Elaboración propia.

Si un anunciante percibe por experiencias previas la voluntad de cooperar de otro/s empresario/s con un enfoque a medio y/o largo plazo, y no

²⁹ La actitud y el comportamiento hacia el patrocinio es indicativo de su compromiso.

puntualmente, para la obtención de beneficio mutuo, valorará la posible relación como creíble, por lo que le transferirá la confianza necesaria para participar. Esta credibilidad también va de la mano de la coherencia del mensaje transmitido y las actuaciones que desarrollen. Además, este potencial patrocinador debe valorar al/los otro/s anunciante/s con un nivel de atractivo (por la familiaridad, la simpatía y la similaridad) suficiente que le empuje a tomar la decisión.

Los vínculos que surgen **ante intereses** de por medio (falta de recursos) también **propician las relaciones** del estudio, **pero no están estructuradas estratégicamente**, por lo que ante cambios en la economía o a nivel empresarial se desvanece el interés de cooperación con el tiempo.

La falta de alguno de los factores mencionados en la tabla, así como la **necesidad de tiempo, recursos y mayor conocimiento** respecto a la gestión, conducen a la no implantación de un enfoque relacional y/o de redes entre los patrocinadores.

Otro tipo de relación identificada en este trabajo, que surge por iniciativa de los entrevistados, ha sido la mantenida **entre los gestores de distintos niveles** que deben conocer qué marcas van a estar presentes, si son competencia, las contraprestaciones que van a recibir, acciones de activación y anclaje que van a desarrollar, para evitar posibles conflictos con el grupo de patrocinadores de su nivel.

Con este enfoque relacional y/o de redes de relaciones, **el patrocinio** se convierte, ya no sólo en una técnica de comunicación y de marketing, sino en **facilitadora de vínculos y colaboraciones empresariales** que aportan ventajas a los patrocinadores más allá de las propias de la herramienta. En términos de Landaberea Unzueta, estaríamos asistiendo a un **nuevo ensanchamiento del patrocinio y sus resultados**.

Planificar el patrocinio con un enfoque relacional y/ o de redes de relaciones supondrá tener en consideración el patrocinio múltiple con todas sus particularidades para poder **dar respuesta de manera competitiva a una situación real**.

Este enfoque con el que se tiene que planificar, estructurar y ejecutar el patrocinio **responde a un patrocinio vivo, activo y vanguardista, donde las acciones** puestas en marcha para fomentar las relaciones y/o redes de relaciones, **maximizan los resultados en términos de impacto de inversión global, y permite que las marcas que lo adopten hagan *Customer Relationship Management* (CRM)³⁰.**

Y no está limitado a las grandes corporaciones y multitudinarias propiedades patrocinadas, ya que una **gestión profesional** se tiene que adaptar **a cualquier nivel**, sin eximir de ello a los niveles inferiores, que podrán efectuar un trabajo cualificado adaptándose a su situación. **Tanto un patrocinador o un patrocinado grande, como uno mediano o pequeño pueden sacar provecho del patrocinio relacional y/o de red.**

La clave es la gestión del patrocinio entre las marcas participantes como una relación de *partnership* entre ellas, y entre las mismas y el patrocinado. El empezar a trabajar como una alianza, podría desencadenar en la creación de una plataforma estratégica que uniría a las partes para trabajar juntas y poder obtener beneficio mutuo con perspectivas a largo plazo.

Abogamos por **la gestión del patrocinio múltiple con una filosofía relacional y/o de redes de relaciones a través del nivel superior, integrando en él los beneficios del nivel intermedio *premium***, para de este modo entregar al conjunto de patrocinadores las **3 contraprestaciones** mediante el programa de patrocinio: (i) a nivel publicitario; (ii) a nivel de relaciones públicas; (iii) a nivel de negocio.

Por todo ello concluimos qué **entendemos por patrocinio visto desde esta perspectiva relacional y/ o de redes de relaciones** que debe entablarse en el patrocinio múltiple:

Es una forma de comunicación y una técnica de comunicación empresarial, donde un sujeto –persona física o jurídica- aporta dinero, medios materiales y/o servicios, para

³⁰ Pero no sólo para establecer relaciones de la empresa con sus clientes, fin principal del CRM, sino más bien orientar a la empresa al establecimiento de relaciones con cualquier público de la compañía, y no sólo con sus compradores-consumidores. La idea defendida es que una organización que se implique en una operación de patrocinio integre en su gestión una orientación de relación y/o redes de relaciones especialmente de cara al resto de patrocinadores para poder aprovechar las sinergias que puedan surgir de tal unión.

obtener una contraprestación –a medio o largo plazo- por parte del patrocinado, que suele ser una persona física, jurídica o un acontecimiento ajeno a la actividad principal del patrocinador. A cambio de la colaboración prestada por el patrocinador, el patrocinado ofrece algunos derechos comunicativos y una asociación de la marca al evento y a los demás patrocinadores, que puede resultar beneficiosa para la estrategia comercial del patrocinador. Éste pretende alcanzar sus objetivos de marketing y de comunicación, y los patrocinados, procuran poder desarrollar su proyecto, empleando ambas partes todo un plan previamente orquestado. Se trata por tanto, de un acuerdo en el que los sujetos intervinientes –patrocinadores y patrocinado- intercambian contraprestaciones dentro de una relación empresarial que les permite obtener valor y satisfacción del flujo multirrelacional (entre patrocinadores y éstos y el patrocinado) que fijarán a largo plazo³¹ (Femenía, 2012).

Expuestas las principales conclusiones de este trabajo, recogemos a continuación mediante una tabla el **grado de verificación de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.**

HIPÓTESIS	HALLAZGOS
Hipótesis General: La existencia de relaciones entre las marcas que apoyan a una propiedad deportiva, reporta beneficios a todas las partes implicadas, especialmente al patrocinado y a los patrocinadores.	Respaldada completamente.
Hipótesis 1. Desde la perspectiva del marketing relacional y la teoría de red, se debe contemplar el proceso de gestión del patrocinio como relaciones y redes de relaciones entre las marcas patrocinadoras, no como compartimentos estancos que adquieren la categoría de colaboración de manera aislada como si fueran patrocinadores individuales y únicos.	Respaldada parcialmente ³² .
Hipótesis 1.a. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya comunicación fluida entre ellas.	Respaldada completamente.
Hipótesis 1.b. Las relaciones entre las marcas	Respaldada completamente.

³¹ Después de las influencias recibidas por parte de la literatura, hemos considerado necesario cerrar esta aportación con la óptica que debe guiar el patrocinio en la actualidad: el marketing relacional. De este modo, la definición se actualiza y resulta válida.

³² Porque a pesar que muchos piensan que así tendría que ser, profesan una gestión individualizada, o en el mejor de los casos, llevan a cabo una gestión individual con una visión ideal de conjunto o de imagen global, es decir, sin realizar nada que ayude a su configuración.

patrocinadoras se establecerán siempre y cuando haya compromiso entre ellas, el gestor y la propiedad patrocinada.	
Hipótesis 1.c. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando exista confianza entre ellas.	Respaldada parcialmente ³³ .
Hipótesis 1.d. Las relaciones entre las marcas patrocinadoras se establecerán siempre y cuando surjan tendencias oportunistas .	Respaldada parcialmente ³⁴
Hipótesis 2. El patrocinio deportivo gestionado con el enfoque relacional es una herramienta útil a nivel operativo y estratégico, lo que ayudará a los gestores en cada fase del proceso de gestión, especialmente a evaluar la cartera de patrocinio para un patrocinado y/o un patrocinador.	Respaldada completamente.
Hipótesis 3. Existen diferencias significativas entre la gestión del patrocinio único y la del patrocinio múltiple que afectan a los aspectos clave de intervención de los profesionales/ agencias y de los patrocinadores.	Respaldada completamente.

Tabla 88: Resultados obtenidos sobre las Hipótesis del trabajo.

6. Limitaciones de la investigación

En este estudio no se ha trabajado sobre una tipología concreta de marcas, por lo que desconocemos qué perfil de empresa suele o puede emplear el enfoque relacional en patrocinio, deduciendo del análisis sólo estas características: empresa con experiencia, actitud positiva y/o proactiva, con recursos, con una imagen y un posicionamiento asentado en el mercado, que

³³ Para que pueda surgir una relación, es condición *sine qua non* la presencia de la variable de la confianza entre las partes. Pero ésta siempre es fruto o consecuencia de otras variables: existencia de relaciones previas entre las marcas, intereses empresariales, presencia de beneficio mutuo, iniciativa y predisposición. Sin estos factores previos, difícilmente se dará la confianza.

³⁴ Sucederá especialmente en aquellas empresas cuyo desarrollo de gestión del patrocinio se encuentra en un nivel inferior, pero ante la consecución de posibles beneficios, se dejan aconsejar. En periodo de crisis económica como el actual, esta situación incluso puede extenderse a grandes corporaciones que hasta ahora han desarrollado un nivel superior y/o intermedio *premium*.

cuenta con el apoyo de un gestor, agencia profesional y/o personal interno cualificado con enfoque estratégico.

Sería atractivo indagar a qué sectores pertenecen, qué estructuras emplean para su desarrollo, qué tipo de productos o servicios comercializan, a qué público se dirigen, etc.

Se han identificado una serie de variables o factores citados por los entrevistados como los necesarios para que el patrocinio se desarrolle siguiendo un enfoque relacional y/o de redes. Pero desconocemos cuáles de ellos son los más comúnmente tenidos en cuenta por patrocinadores y patrocinados, qué peso les otorgan, en qué medida el cruce de estas variables podrían llegar a afianzar los lazos y si todas estas variables podrían recogerse en un modelo general aplicado a cualquier gestión del patrocinio múltiple.

7. Futuras líneas de investigación

Hemos apreciado que en el patrocinio deportivo, según la propiedad a patrocinar y las marcas involucradas, cada caso será distinto. Por lo que sería interesante **investigar mediante un estudio experimental o mediante el método del caso**, aquellos **aspectos relacionados con la fase de fijación de objetivos en patrocinio múltiple** o cualquiera de los pasos que componen la gestión para poder conocer sus particularidades y aportar información de gran valía a nivel de *management*.

Interesante sería también poder **profundizar en cómo actúa el patrocinio múltiple sobre el público expuesto a mensajes corporativos** sin prácticamente repercusión y notoriedad fruto del patrocinio, dados tanto en una actividad de gran impacto, como de menor trascendencia.

A través del patrocinio múltiple se podría **saber más acerca de las marcas y los efectos conseguidos a nivel de conocimiento** que las relaciones y las redes de relaciones pueden propiciar.

Sería de utilidad **interrogar respecto a la existencia de otras relaciones con otros públicos**: patrocinadores-patrocinado-medios de comunicación, gestor-medios de comunicación, por ejemplo, ya que según la literatura existente hasta nuestros días, los **medios de comunicación** son un actor importante del patrocinio por los beneficios que reportan a los entes implicados. La exposición mediática fue muy valorada por los responsables de toma de decisión en el estudio realizado por Grohs, Wagner, Vsetecka (2004), y en este trabajo no ha sido mencionado por ningún entrevistado.

Cabría **estudiar en profundidad la aplicación de variables como el compromiso y la confianza en patrocinio múltiple** para ver cómo influyen en la configuración de relaciones y de redes de relaciones entre los patrocinadores.

Nos gustaría igualmente **saber cómo afecta a los resultados del patrocinio múltiple la incorporación de una marca notoria con una imagen negativa** junto a otras con imagen positiva, y estudiar si se produce un cambio en la percepción del público hacia la primera firma.

Al igual que Cornwell, Roy y Steinard (2001) investigaron el aumento del **valor financiero** que el patrocinio aportaba a las marcas, sería útil a nivel de gestión investigar **cómo se comporta este factor en un patrocinio múltiple donde las marcas se relacionan y establecen redes de relaciones**.

Otro aspecto que está prácticamente en terreno virgen a nivel de investigación **es conocer el efecto que provoca el patrocinio múltiple en las marcas patrocinadoras** de un mismo patrocinio para tener una orientación acerca de los **resultados de la actividad sobre los receptores de la operación**. A través del estudio de un caso concreto se podrían extraer conclusiones de gran utilidad a nivel de gestión. Nos podríamos preguntar si las variables implicación, nivel de exposición al patrocinio y la actitud hacia éste son válidas cuando se perciben las marcas como un todo por las relaciones establecidas a través del patrocinio, tratando de aprovechar la simbiosis generada entre ellas para sacar un mayor beneficio y una ventaja competitiva.

Fruto del análisis de contenido efectuado en este trabajo, se presenta un **modelo de gestión del patrocinio múltiple** como resultado natural de las aportaciones efectuadas por la muestra entrevistada. Sería de gran utilidad **complementar y/o desarrollar** este modelo, incluso **testarlo para conocer su nivel de funcionalidad en la realidad** del objeto de estudio.

Anexos

A.1.1. Resumen del análisis de información procedente de fuentes secundarias.

Fases	Análisis
Tamaño de la muestra	40 entrevistas
Naturaleza de la muestra	libro
Unidad de análisis	Varias respuestas realizadas a representantes (presidentes, consejeros delegados o directores generales) de las empresas líderes en patrocinio en España, es decir a los potenciales patrocinadores.
Criterios de análisis	Variables necesarias para el establecimiento de relaciones en patrocinio según la literatura presentes en el discurso de los protagonistas sobre la gestión del patrocinio en España.
Metodología	Análisis de texto.

A.1.2. Categorías de respuestas:

A través del patrocinio, muchas empresas españolas buscan ganarse la confianza de los diferentes *stakeholders* y establecer relaciones de negocio. Dos de las variables clave para que exista una relación de patrocinio: **pensar y desarrollar el patrocinio como una relación**, así como tratar de contar **con la confianza de las partes para que haya un compromiso que conduzca a que la relación sea duradera, eficaz y eficiente**.

Del análisis de estas 41 entrevistas, se recogen frases representativas que ilustran esta visión del patrocinio desde una perspectiva relacional, destacando en negrita aquellos términos o expresiones que lo manifiestan con mayor claridad:

1. César Alierta, presidente de Telefónica (pp. 20-21):

CERCANÍA COMUNIDAD, COMPROMISO, CONFIANZA, GENERAR VALOR.

“Los proyectos que se aborden deberán responder a los parámetros de **cercanía** y **compromiso**, no en vano son los factores que generan **confianza** en nuestro grupo”.

Con el fin de sintetizar al máximo algunas de las citas textuales, procedemos a resumir cuando el señor Alierta destaca que la clave de la gestión exitosa del patrocinio está en tres factores: gestionar el patrocinio eficaz y eficientemente, el continuar el apoyo por parte de la marca y emprender una estrategia coordinada, que tienda a la construcción en común y donde cada línea de negocio aporte valor añadido.

Según autores como Farrelly y Quester (2004) la **benevolencia y la credibilidad** entre los patrocinadores y la propiedad patrocinada, son lo que conducen a la confianza. En la aportación de este profesional, la credibilidad procede de la continuidad que impera en sus relaciones.

2. José Antonio Ardanza, presidente de Euskatel (pp. 22-23):

IMPLICACIÓN, RENTABILIDAD, ENFOQUE RELACIÓN

Para una empresa patrocinadora como Euskatel la clave de la gestión del patrocinio es vincularse en proyectos que **compartan los mismos valores de cercanía e implicación** que la compañía y que refleje la misión de ésta y que el evento le permita conseguir la máxima **rentabilidad** publicitaria y comercial. Es el primer entrevistado que hace referencia expresa al copatrocinio, refiriéndose a que Euskatel debe estar acompañado de patrocinadores estratégicos del país (**tendencia oportunista**. Visión empresarial): “y por último, y en referencia a los casos de copatrocinio, la necesidad de que éste vaya acompañado de **patrocinadores estratégicos del país**”.

En su aportación referencia varios de los aspectos señalados por los académicos que conforman el marco teórico del patrocinio desde un enfoque relacional. El hecho de trabajar desde una perspectiva de la proximidad patrocinador y patrocinado, permite que consigan alcanzar una serie de objetivos beneficiosos,

compartiendo valores de imagen y connotaciones que se reflejan de su unión, así como implicación con su comunidad (sociedad, entorno, clientes, agentes sociales y culturales, empresas... son algunos citados por el señor Ardanza en su aportación). Además alude al ámbito geográfico, del que desconocemos si el fin de Euskatel es estar vinculado con empresas nacionales por los valores que se pueden desprender al estar en un mismo evento, o si su fin es facilitar los flujos de comunicación entre las partes, gracias a una proximidad física como explica Chadwick (2002).

3. Josep Lluís Bonet Ferrer, presidente del grupo Freixenet (pp. 24-25):
IMPLICACIÓN, COMPROMISO, CONTEXTO INTERNO, CONTEXTO EXTERNO

La visión expuesta por el señor Bonet Ferrer deja entrever la dependencia del patrocinado del patrocinador: “y la voluntad de dar respaldo económico a ciertas actividades de la sociedad que, sin él, no llegarían a realizarse o a llevar a cabo en óptimas condiciones”.

Este profesional considera que las claves para realizar una gestión del patrocinio exitosa son: “definir concretamente los objetivos que conformarían un resultado exitoso de la comunicación a lograr –directa e indirecta- en las relaciones públicas a desarrollar (con quién, cuándo y cómo), y de la promoción de la marca y de los productos si fuera posible. Asimismo crear un **equipo gestor** que desarrolle el patrocinio **implicándose** al máximo en la actividad –que controle e informe sobre el patrocinio y, por supuesto, disponga de un **presupuesto extraordinario** para poder llevar a cabo su plan”.

En este caso, el presidente de Freixenet habla de la importancia de **estudiar tanto el contexto interno como el externo** (Farrelly, Quester, Macondo, 2003), este último clave para saber qué se está ofreciendo en el mercado, ante qué alternativas se encuentra, condiciones, percepciones de ese tipo de patrocinio por parte de aquellos *stakeholders* que son de su interés, etc.; y el interno, para conocer el nivel de implicación de la empresa con el patrocinio y cómo puede repercutir en sus actuaciones. El patrocinador debe mostrar su **implicación** desde dentro de la empresa, contando con personal suficiente que permita su gestión. Y por último destacar que la referencia explícita a disponer de un capital extra para desarrollar el

plan de comunicación complementario que traten de conseguir o afianzar el **compromiso entre las partes**, es una muestra de que Freixenet enfoca el patrocinio desde el compromiso. Aunque este enfoque parece un poco incongruente con su afirmación que buscan la “continuidad a medio plazo”, en cuanto está constatado por todos los académicos la importancia del largo plazo en la relación.

4. Emilio Botín, Presidente del Grupo Santander, (pp. 36-37):

COMPROMISO, TENER ORIENTACIÓN MERCADO, CONTEXTO EXTERNO

“La experiencia de Grupo Santander nos hace pensar que la gestión exitosa del patrocinio reside en la **elección adecuada** de las actividades patrocinadas (...) cuyo **retorno es siempre a largo y no a corto plazo**”.

El compromiso y la comunicación entre las partes, dos de las variables presentes en su discurso: “En nuestro caso, ha sido de vital importancia el **seguimiento** de las actuaciones realizadas, el **diálogo permanente** con los diferentes interlocutores y la **evaluación** constante de los resultados alcanzados (...)”. Indica la trascendencia de que exista un diálogo permanente con los diferentes interlocutores (sin concretar quiénes son).

La **confianza** es otro factor propiciador de relación como se constata en la literatura: “En lo que, seguramente, coincidirán las tendencias será en el patrocinio de actividades caracterizadas por la **transparencia tanto de sus fines como de sus actuaciones**”. Requiere de transparencia, de claridad y honestidad en aquello que se hace para generar confianza, continuidad, y por tanto, compromiso en lo que se está apoyando.

La Rentabilidad: satisfacción económica o no que Farrelly y Quester analizan en 2004, también se recoge en el discurso del Sr. Botín.

5. Antonio Brufau Niubó, Presidente ejecutivo de Repsol YPF, (pp. 28- 29):

CONFIANZA, COMPROMISO, IMPLICACIÓN, ÉXITO PATROCINADO, DIÁLOGO/ COMUNICACIÓN, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO.

CONFIANZA

“El patrocinio deportivo en Repsol YPF (...) demuestra y dota de credibilidad a la tecnología, la innovación y la calidad de nuestros productos”. Mediante la similaridad funcional, el patrocinador puede transmitir una serie de valores que diferencian a sus productos y los dota de una imagen de confianza entre sus usuarios.

IMPLICACIÓN

“La estrategia de patrocinio deportivo en Repsol YPF está vinculada con los deportes de motor, donde los objetivos perseguidos tienen plena **efectividad**”.

COMPROMISO

“Desde nuestro punto de vista, la gestión del patrocinio deportivo se debe apoyar en tres principios: estar con los **mejores y más cualificados equipos y pilotos** del mundo; ser consistentes, **constantes y trabajar a medo y largo plazo**, y vincularnos **técnicamente en el desarrollo y la aportación** de los carburantes y lubricantes idóneos para las diferentes competiciones donde estamos presentes”. Del diálogo y la comunicación fluida con los patrocinados, pueden surgir nuevos productos y generar oportunidades de negocio.

RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO

“las tendencias de éxito en el patrocinio deportivo se apoyarán en aquellos programas que busquen una **afinidad que permita una fácil vinculación entre la actividad deportiva patrocinada y las marcas patrocinadoras**. Hoy en día, el consumidor dispone de mucha información y se interesa y moviliza únicamente por aquellas propuestas comerciales que aportan **credibilidad** y generan un mayor **valor**”.

6. Carmen Caffarel, Directora General de Radiotelevisión española, (pp. 30-31):

ÉXITO PATROCINADO, RESPONSABILIDAD PATROCINADO, CERCANÍA COMUNIDAD.

ÉXITO PATROCINADO, RESPONSABILIDAD PATROCINADO

“las claves del éxito no son otras que los **resultados cosechados por las iniciativas patrocinadas**”.

CERCANÍA COMUNIDAD

“En este sentido, el factor fundamental que se tiene en cuenta apunta directamente al **interés general** que debe tener la actividad patrocinada **para toda la sociedad española**”.

7. Carlos Camhort, Director Gerente de Tau Cerámica, (pp. 32-33):

RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO, COMPROMISO, CERCANÍA COMUNIDAD, ÉXITOS PATROCINADO.

“**los atributos y los objetivos que posee la empresa tiene que estar en perfecta sintonía con el tipo de patrocinio elegido** como soporte de la imagen de la misma”.

“se ha apostado por **patrocinios de larga trayectoria** que relacionen nuestra empresa con un servicio de largo recorrido y con una **cercanía duradera con nuestros clientes**”.

[Los factores clave de una gestión exitosa del patrocinio] “la personalidad en las acciones que realizamos con nuestros clientes entorno a los patrocinios, buscando que sean encuentros donde predomine la **naturalidad relacional** (...). Así mismo, hay que tener en cuenta la evolución ascendente de los **éxitos deportivos** en una primera fase y el mantenimiento en la lucha por los títulos de las competiciones, en una etapa posterior de asentamiento”.

8. Constan Dacosta, Presidente ejecutivo del grupo Eroski, (pp. 34-35):

CERCANÍA COMUNIDAD

“debe **volcarse en la comunidad** la actuación de patrocinio para su conocimiento, información y valoración. Esta última fase es crucial para identificar la acción con la marca”.

9. José Manuel Entrecanales Domecq, Presidente de Vodafone España, (pp. 36-37):

CERCANÍA COMUNIDAD, VALOR, RELACIONES EN PATROCINIO, IMPLICACIÓN, COHERENCIA, COMPROMISO, ENFOQUE RELACIONAL.

CERCANÍA COMUNIDAD: consumidor, concretamente.

“La primera [aportación estratégica del patrocinio en Vodafone] es la **cercanía del mensaje, que nos permite acercarnos al consumidor** para lograr impactarle en sus momentos de ocio, creando así una sensación positiva”. “De esta manera, tanto la calidad del impacto como la credibilidad del patrocinio son mayores”.

VALOR, RELACIONES EN PATROCINIO

“Una segunda aportación es la **producción de sinergias entre los valores del deporte, el evento, el deportista, el artista, los patrocinadores y la marca Vodafone**”.

IMPLICACIÓN, COHERENCIA.

“El patrocinio debe servir siempre para **acercar y relacionar con fuerza a nuestros segmentos objetivos con nuestra marca**. Por eso en el proceso de selección de patrocinios es absolutamente imprescindible realizar **una selección muy rigurosa** de forma que **refleje nuestros valores de marca y nunca se desvíe de ellos**”.

COMPROMISO

“**patrocinar lo que más nos convenga en cada momento** y no lo que más nos guste, **planificar, tener un proceso de selección de patrocinios estandarizados**, comprar sólo lo necesario en cada patrocinio (...), **tener una continuidad a medio plazo (...)** y **valorar los resultados** en todas las áreas de repercusión”.

ENFOQUE RELACIONAL

“reforzar las relaciones institucionales mediante el uso de las relaciones públicas. (...) la creación de oportunidades de negocio para mejorar las perspectivas comerciales”.

10. Luís Espacio Casanova, Estrella Seguros, (pp. 38-39):

CERCANÍA COMUNIDAD, OTROS *STAKEHOLDERS*, COMPROMISO, PROFESIONALIDAD, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO.

CERCANÍA COMUNIDAD, OTROS *STAKEHOLDERS*

“ha identificado su imagen con acontecimientos de notable seguimiento por la **sociedad**. (...) hemos querido dar otro paso y realizar una **comunicación más local, más cercana a nuestra red de mediadores**”.

COMPROMISO, PROFESIONALIDAD, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO.

“destacar la **profesionalidad del gestor del patrocinio**, la **perfecta adecuación entre el patrocinio y la cultura de empresa y la explotación** de lo que en términos de comunicación llamamos la “segunda peseta” (...). Así mismo destacaría la **medición de los resultados de patrocinio** con el fin de poder retroalimentarnos, corregir las posibles deficiencias e incidir en los puntos débiles de la estrategia elegida”. Hace referencia expresa a un tercer actor importante en el desarrollo de una gestión profesional, el gestor del patrocinio. De su aportación también podemos extraer que el compromiso hacia el patrocinio se presenta desde la perspectiva de patrocinador, no haciendo alusión alguna al patrocinado y al gestor.

11. Carlos Espinosa de los Monteros, presidente de Mercedes Benz, (pp. 40-42):

MIEDO A LA SATURACIÓN, LAS RELACIONES PUEDEN CONDUCIR A ELLO SEGÚN LOS ACTORES

“Finalmente, es esencial seleccionar bien y asegurar la visibilidad de la marca patrocinadora de manea que se evite la saturación de patrocinadores.

Para evitar comentarios repetitivos ante las mismas variables destacadas, procederemos a referenciarlas sin pretensión de saturar con la misma información:

12. Carlos Etxepare, Presidente de Kutxa, (pp. 42-43):

IMPLICACIÓN

“La calidad en el servicio que se presta”.

CERCANÍA CON LA COMUNIDAD

“El reconocimiento de esta actuación por parte de la sociedad”.

13. Isidro Fainé, Dirección General de La Caixa y Presidente de Abertis Infraestructuras S.A., (pp. 44-45):

COMPROMISO, CONTEXTO EXTERNO

“Al ser Abertis una corporación joven, nos hemos detenido a analizar las distintas actividades que llevan a acabo nuestras unidades de negocio para, a partir de ese estudio, elaborar unas políticas proactivas buscando siempre los mejores socios en cada acción y relacionarnos con nuestros distintos grupos de interés”.

SINERGIAS

“Si bien hay ocasiones en que es inevitable actuar de forma reactiva, estamos reorientando nuestra estrategia y buscando nuevas **sinergias**”.

IMPLICACIÓN, COMPROMISO, COMUNICACIÓN

“Evidentemente, alinear las acciones con la estrategia corporativa y valorarlas como oportunidades de **encuentro con las partes interesadas** y no como cargas. Hay que buscar aquellos proyectos que generen valor para nuestra marca (...)”.

COMUNICACIÓN FLUIDA, CONTEXTO EXTERNO

“Creo también que tan importante será **encontrar buenos proyectos** como los mejores aliados para cada uno de ellos, buscando siempre el **diálogo** con nuestros interlocutores principales”.

14. Juan Antonio Fernández de Sevilla, Director General y Presidente de Renault en España, (pp. 48-49):

CERCANÍA COMUNIDAD, COMPROMISO

“En primer lugar, la iniciativa patrocinada debe ser coherente con las **expectativas y deseos de la sociedad**. Además, ésta debe aportar un valor añadido a sus destinatarios, ya sea de carácter pedagógico, lúdico, económico, etc. Es importante que todas las actividades desarrolladas tengan un **alto nivel de calidad** en su

realización, así como la **coherencia** entre las diferentes entidades colaboradoras, la cual nos proporcionará un plus de **credibilidad** ante el entorno”.

15. Ricardo Fornesa, Presidente del Grupo La Caixa, (pp. 50-51):

CONTEXTO EXTERNO

“(…) resulta fundamental **valorar el proyecto** que se propone patrocinar y ver su **repercusión**”.

IMPLICACIÓN

“Nuestra estrategia debe consistir en mantener una **alta sensibilidad** ante estas iniciativas”.

16. Jesús Gasanz, Director de la división de Audi (pp. 52-53):

CERCANÍA CON LA COMUNIDAD, ORIENTACIÓN MERCADO, IMPLICACIÓN, COMPROMISO, CONTEXTO INTERNO (internalización de la gestión) COMUNICACIÓN, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO, VALOR, SINERGIAS.

“Por otra, a través de estas actividades podemos crear un vínculo más estrecho con nuestros clientes y contactar con un público que, a priori, puede ser cliente potencial nuestro”. El objetivo fundamental de la compañía es emplear el patrocinio para llegar hasta sus clientes, *target group* principal del patrocinio como han constatado autores como Crowley (1991), Thwaites (1995) y Thwaites, Aguilar-Manjarrez y Kidd (1998), aprovechando una supuesta situación emocional positiva.

TENER ORIENTACIÓN MERCADO

“vinculación a medio o largo plazo –nunca a corto plazo –en cada uno de esos proyectos-”.

IMPLICACIÓN

“El factor clave es la elección”.

COMPROMISO. CONTEXTO INTERNO.

“El segundo paso es desarrollar una explotación activa del patrocinio, contar con los medios humanos y económicos necesarios para hacerlo e involucrar a todos los departamentos de la empresa ya que en principio pueden beneficiarse de él”.

COMUNICACIÓN, COMPROMISO DE LAS PARTES, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO, VALOR

“Nuestra estrategia en este campo pasa también por impulsar un tipo de relación en la que el patrocinado interprete un papel más activo, que no se convierta en un mero receptor”. Además de necesitar la comunicación para transmitirle al patrocinado esta condición, esta exigencia muestra el grado de implicación y compromiso que el patrocinador requiere de su patrocinado.

“En este sentido, el objetivo es crear una **relación más estrecha** con nuestros socios: una **relación entre patrocinador y patrocinado** en la que ambos obtengan un **mayor beneficio**”.

SINERGIAS

“Se trata, en definitiva, de encontrar sinergias que nos permitan explotar de forma más eficaz las distintas actividades que decidimos apoyar”.

17. Fernando Gil, Presidente de la Federación Aragonesa de Cajas de Ahorros, Caja Inmaculada, (pp. 54,55):

ORIENTACIÓN MERCADO, CERCANÍA COMUNIDAD, IMPLICACIÓN, CONTEXTO EXTERNO, COMPROMISO

ORIENTACIÓN MERCADO

“En primer lugar, tenemos que distinguir el patrocinio, entendido como una relación comercial entre patrocinador y patrocinado con fines principalmente publicitarios...”

CERCANÍA COMUNIDAD

“establecer un vínculo más de fidelización y atraer a nuevos clientes”.

IMPLICACIÓN

“Procuramos aplicar una estrategia programada e imaginativa tratando de optimizar resultados de forma que nuestros patrocinios, directa o indirectamente, beneficien o respondan al interés del mayor número de personas”.

CONTEXTO EXTERNO

“Este factor es el profundo conocimiento de nuestro territorio. Esto nos permite descubrir oportunidades y tener garantías de que el proyecto de patrocinio es serio, solvente y de interés”.

COMPROMISO

“Así mismo hacemos un seguimiento de todas nuestras actuaciones para que se cumplan los objetivos pretendidos por todos y, si no es así, para tomar las oportunas medidas correctoras.

18. Luís Herault, Vicepresidente de Marketing de la Compañía de bebidas PepsiCo-España, (pp. 56-57):

VALOR, IMPLICACIÓN, COMUNICACIÓN, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO, VALOR Y/O BENEFICIO MUTUO, COMPROMISO.

VALOR, IMPLICACIÓN.

“El aporte estratégico del patrocinio para la Compañía de Bebidas Pepsico-España está formado por los **valores que cada marca obtiene de las propiedades o patrocinados que selecciona individualmente**”. “Con los patrocinios tratamos de **reforzar la percepción** que se tiene de nuestros productos y complementarlos con los **valores positivos de la marca patrocinada**”.

COMUNICACIÓN, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO, VALOR Y/O BENEFICIO MUTUO.

“Las acciones de patrocinio nunca han de ser unidireccionales, todo para por que la **relación patrocinador-patrocinado sea bidireccional** y que ambas marcas, en el transcurso de su relación, elaboren estrategias de mutuo beneficio.

COMPROMISO

“Cuando las marcas con mayor potencial comparten objetivos de desarrollo de negocio contigo hay que intentar ir de la mano en lugar de encerrarse en modelos obsoletos de patrocinio”. En este caso se refiere a marcas en plural a la que representa y actúa como patrocinadora y a la patrocinada.

19. Xavier de Irala, Presidente de Bilbao Bizkaia Kutxa, (pp. 58-59):

CERCANÍA COMUNIDAD, IMPLICACIÓN, CONTEXTO EXTERNO, COMPROMISO.

CERCANÍA COMUNIDAD

“Establecen vínculos emocionales entre nuestra entidad y sus clientes”.

IMPLICACIÓN, CONTEXTO EXTERNO, COMPROMISO.

“Para ello, es necesario tener claramente **definidos los valores y sus canales de transmisión**. El siguiente paso es una **planificación adecuada y una buena selección de los eventos** atendiendo al público objetivo, al calendario de actividades, al lugar donde tiene lugar y al impacto esperado (...) y, posteriormente, tiene que ser **medido y analizado con objetividad**”.

20. Pablo Isla, Presidente del Consejo de Administración del Grupo Altadis y Presidente de Altadis (pp. 60-61):

CERCANÍA COMUNIDAD, COLABORACIÓN/ IMPLICACIÓN, COHERENCIA, CONTEXTO EXTERNO, COMPROMISO (cooperación, recursos compartidos)

CERCANÍA COMUNIDAD

“El Grupo Altadis desea mantener una política de relación armónica y constructiva con las comunidades en las cuales se desarrolla su actividad”.

COLABORACIÓN/ IMPLICACIÓN, COHERENCIA.

“además de los programas propios, **colabora en el patrocinio de actividades** desarrolladas por otras entidades docentes o culturales, y trabaja de forma totalmente coordinada para economizar medios y **asegurar la eficiencia de sus actuaciones**. Las acciones que desarrollamos son **congruentes con nuestra estrategia, imagen corporativa y se examinan en sus fases de iniciativa y**

proyecto para que, en el momento de su realización, estén de acuerdo con la misma". La coherencia que sigue una compañía en todo el proceso, así como el tiempo que se encarga de desarrollarla, son dos elementos clave que permiten a una empresa comunicar con claridad la transferencia de atributos que se desprenden de la asociación conseguida mediante el patrocinio, además de ayudar a que el público receptor de esta operación sea capaz de decodificarlo sin problema alguno.

CONTEXTO EXTERNO. CONTEXTO INTERNO.

"Altadis aporta su complementariedad (...) con el objetivo de satisfacer una **demanda pública de interés general**. Una vez identificadas estas necesidades, es imprescindible **gestionar de forma eficiente los medios de que disponemos** para culminar cada proyecto, de forma que una buena organización ayude a conseguir los objetivos propuestos y, por último, desarrolle un buen trabajo de comunicación para transmitir a la mayor parte de la opinión pública los objetivos conseguidos".

COMPROMISO

"También se observa una mayor cooperación con las entidades privadas para **gestionar conjuntamente los proyectos**. Asimismo, hay que subrayar una tendencia cada vez mayor a abandonar los macroproyectos, que implican un volumen de recursos difícil de asumir por las empresas".

21. Pascual Jover, Presidente de Caja Vital Kutxa, (pp. 62-63):

IMPLICACIÓN, COMPROMISO, COHERENCIA, CERCANÍA COMUNIDAD.

"Los factores clave (de una gestión exitosa de patrocinio) son: **excelencia en la gestión**, lo cual significa un control sobre todos los aspectos que interactúan en el programa patrocinado; **evaluación** (...); **adecuación**, que es la sintonía de la iniciativa con las estrategias definidas a partir de los estudios de expectativas de la clientela; **universalidad** (...); **oportunidad de capitalización** (...); **proporcionalidad entre los recursos asignados y el alcance obtenido**.

22. Germán López Madrid, Presidente de la Región Sur Europa de Volvo Car Corporation (pp. 64-65):

COMPROMISO, IMPLICACIÓN, RELACIÓN, FILOSOFÍA “MENOS ES MÁS”

COMPROMISO

“El *fair play*, el trabajo en equipo, la precisión, el riesgo controlado, la calidad, la atención al detalle, el esfuerzo, la dedicación... (...) Nuestra apuesta por los patrocinios es siempre una **apuesta a largo plazo**. Huimos de los patrocinios puntuales, puesto que no son capaces de aportar nada”.

“Esto garantiza un análisis de investigación y desarrollo de los patrocinios y de su explotación, así como una evaluación de las repercusiones a corto, medio y largo plazo”.

IMPLICACIÓN, RELACIÓN.

“Se trata de una **relación que se debe plantear siempre a largo plazo**, buscando que se **involucren los máximos responsables de la organización**. Un factor clave es la propiedad o creación de un patrocinio con el nombre de la empresa patrocinadora, aglutinando así credibilidad, creación de marca y máxima explotación del evento. Otro factor determinante para amplificar el alcance del patrocinio es la **relación con los medios de comunicación y con los actores clave del patrocinio**: instituciones, administraciones, federaciones y clubes”.

FILOSOFÍA “MENOS ES MÁS” (evitar saturación), COMPROMISO, PROFESIONALIDAD, TRANSPARENCIA.

“La tendencia de futuro en el área de patrocinio va unida al desarrollo de la relación entre marca patrocinadora y patrocinio, de forma que se **reduzca el número de actores y aumente la identificación entre ambos**. Esta interacción implica que cada evento se **explota de forma más directa para el patrocinador con una gestión activa del mismo**: la era de la publicidad estática o pasiva ha terminado. El patrocinio de futuro exige un **mayor análisis en la etapa de ejecución** y no tanto olfato o lobby a la hora de decidir cuál es la actividad idónea para cada marca”.

23. José Manuel Machado, Presidente Ford España (pp. 66-67):

IMPLICACIÓN, COMPROMISO.

“Los patrocinados se seleccionan dependiendo de su afinidad con nuestra empresa y estrategia mundial”. “Los factores clave (de una gestión exitosa del patrocinio) son los siguientes: **selección cuidadosa de programas de patrocinio, definición precisa de los objetivos del programa y de los parámetros de medición de su éxito, control regular de los progresos** y, en caso de ser necesario, **reajuste** de los programas –es decir, transmisión efectiva de valores o construcción de la asociación entre patrocinador y patrocinado-”.

“Detectamos tres tendencias. Por un lado, **prolifera los programas de patrocinio de mayor duración**, puesto que cada vez está más claro que la asociación de valores se percibe por la opinión pública si el patrocinio se mantiene durante bastante tiempo”.

24. **Antonio Martín Yáñez, Director General del grupo Nutrexpa (pp. 68-69):**
SINERGIAS, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO

SINERGIAS

“La relación del producto con la empresa y con el evento que se patrocina debe tener unas **sinergias que sean fácilmente explicables y comprensibles**”.

RELACIÓN SIMBIOTICA ENTRE PATROCINADOR-PATROCINADO: TIEMPO.

“La **continuidad** en el mismo evento en el tiempo logra una perfecta **simbiosis entre marca y evento**”.

25. **Francisco Martín, Director General de MRW, (pp. 70-71):**

CONTEXTO INTERNO, CERCANÍA COMUNIDAD, COMPROMISO, VALOR.

CONTEXTO INTERNO

“estamos seguros de que estas acciones incrementan el orgullo corporativo de todo el personal y contribuyen a la mejora de los servicios”.

CERCANÍA COMUNIDAD

“Hemos creado una gama de planes específicos de los que se pueden favorecer la práctica totalidad de las familias”.

COMPROMISO

“siempre que el patrocinio se haga **de forma continuada**, debe incluirse en la cultura de la empresa”.

VALOR

“Es un valor que permite **diferenciarse de la competencia**”.

26. Braulio Medel, Presidente de Unicaja, (pp. 72-73):

CONTEXTO EXTERNO

“Una gestión adecuada debe partir de un **estudio meticuloso que permita conocer la realidad socio-económica de nuestro entorno para detectar necesidades no cubiertas**. Para ello, realizamos encuestas periódicas de opinión y recogemos los informes del personal de las oficinas que tiene la entidad”.

27. Eduardo Montes, Presidente Siemens Sudoeste Europa, (pp. 74-75):

IMPLICACIÓN

“El factor determinante del éxito se encuentra en la **génesis del patrocinio**: la **adecuación de la actividad a patrocinar** se debe valorar cuidadosamente, estimando detenidamente los posibles riesgos y repercusiones que éste puede implicar. En Siemens no sólo estudiamos la identificación con la unidad específica de negocio implicada directamente en el patrocinio, sino que lo analizamos globalmente **en sintonía con nuestra estrategia de comunicación e imagen corporativa**”.

28. Pedro V. Navarrete, Director General de Sony España (pp. 76-77):

IMPLICACIÓN, CONTROL, COMPROMISO

IMPLICACIÓN

“En primer lugar, hay que **tener en cuenta la propia personalidad de la empresa y los objetivos** que se persiguen con el patrocinio. Por otro lado, hay que considerar el **patrocinio como algo totalmente imbricado en la estrategia de comunicación general de la empresa**”.

CONTROL

“Asimismo conviene tener cuidado en mantener siempre el protagonismo de la empresa, es decir, que **“la fuerza del actor no supere a la del guión”**”.

COMPROMISO

“Por último, y de forma destacada, hay que **apoyar** el mecenazgo o patrocinio **con otras acciones**, como las relaciones públicas, relaciones con la prensa, publicidad, etc., es decir, tener establecido un ratio de explotación cercana al 1:1”.

29. Marcos de Quinto, Director General Coca-cola España, (pp. 78-79):

COMPROMISO, CERCANÍA COMUNIDAD, COHERENCIA Y CONTINUIDAD EN EL TIEMPO, PROFESIONALIDAD.

COMPROMISO, CERCANÍA COMUNIDAD, COHERENCIA Y CONTINUIDAD EN EL TIEMPO, PROFESIONALIDAD.

“Desde el punto de vista táctico existen unas **coordenadas por las que nos guiamos**: 1) Preferimos patrocinar actividades en lugar de personalidades; 2) Tratamos de rehuir todo aquello que provoque una excesiva polarización; 3) **Ponemos a nuestros consumidores por delante de nosotros mismos**; 4) Somos conscientes y **evitamos los saltos continuos** de rama en rama.

COHERENCIA

“Crear en lo que se hace, porque sólo así se podrá esperar que el consumidor crea a su vez en ello. A continuación, obtener un **encaje natural entre actividad y evento**: lo antagónico resta confianza”.

PROFESIONALIDAD

“ha de contarse con un **equipo humano comprometido y profesional** que gestione los patrocinios adecuadamente”.

30. Javier Ramiro, Presidente del Consejo de Administración de Philips Ibérica S.A., (pp. 80-81):

COMPROMISO, CERCANÍA COMUNIDAD, RENTABILIDAD.

COMPROMISO

“Los factores clave para conseguir el éxito en la gestión del patrocinio son tres: **realizar la gestión como una actividad de marketing** [Resultados. Eficacia], conseguir que tenga el **mayor impacto posible en los resultados empresariales** y realizar un **estudio de la dimensión y características del evento**”.

CERCANÍA CON LA COMUNIDAD. RENTABILIDAD

“que las acciones aporten una mayor **rentabilidad e impacto**, que sus resultados sean medibles y que se adecuen a los **valores éticos demandados por la sociedad**”.

31. **María del Mar Raventós, Presidenta del Grupo Codorniu, (pp. 82-83):**

IMPLICACIÓN Y COMPROMISO

“Los factores clave para conseguir el éxito en la gestión del patrocinio son la **correcta y clara definición de objetivos**, la correcta **evaluación previa de la adecuación e idoneidad de la acción**, el **seguimiento directo de su progreso**, el **funcionamiento de la acción**, la **evaluación sistemática de resultados**, y la **medición de su impacto**”.

32. **Xavier Rofes, Vicepresidente Ejecutivo de Samsung, (pp. 84-85):**

IMPLICACIÓN, POTENCIAL RELACIÓN, COMUNICACIÓN FLUIDA

IMPLICACIÓN

“La compañía ha aplicado su avanzada tecnología digital de comunicaciones para asegurar el éxito de los mayores eventos deportivos a escala mundial”. Cuando hay similitud funcional, parece que se da mayor implicación.

POTENCIAL RELACIÓN (interés por estar presente junto a marcas con cierto prestigio). EXCLUSIVIDAD (presencia limitada de marcas)

Referencia a otras marcas con las que ha participado en distintos patrocinios que explota a nivel mundial, pero su aportación no va más allá: “el patrocinio que desde hace años Samsung y un **selecto grupo de empresas** realizan de los Juegos Olímpicos (...), o el **patrocinio en exclusiva** con Coca-cola, de la explotación comercial de la ruta de la Antorcha Olímpica”.

COMUNICACIÓN FLUIDA

“y **la comunicación fluida** entre el órgano negociador del patrocinio y las subsidiarias que lo implementan es, sin duda, un factor clave”.

33. Oriol Rovira, Brand Manager de Rockport (marca de Reebok) en España y Andorra, (pp. 86-87):

IMPLICACIÓN, COMPROMISO, EFICACIA PATROCINADO: ÉXITO.

“El primer paso es **escoger y conseguir un patrocinio que se ajuste al producto o a la familia de productos que se pretende apoyar**. Si es el caso, también deberá ajustarse a la imagen que se quiere dar de la marca o al estilo de vida que ésta representa”.

“Un factor importante es crear un **buen ambiente que acompañe las acciones del patrocinio**. Deben emplearse las mejores artes de las relaciones públicas y la comunicación para arropar estas acciones y conseguir la máxima repercusión, ya que en la mayoría de los casos **el éxito rotundo al 100% depende del éxito final del patrocinado**”.

34. Sebastià Salvadó, Presidente de la Reial Automòbil Club de Catalunya, (pp. 88-89):

IMPLICACIÓN, ENFOQUE RELACIONAL CON LAS MARCAS PATROCINADORAS: precaución, COMPROMISO

IMPLICACIÓN, ENFOQUE RELACIONAL

“el RACC es muy cuidadoso con sus patrocinios, y tiende cada vez más a **buscar que otras compañías co-patrocinan aquellas actividades en las cuales se pueda compartir protagonismo**”. “Nuestras características nos obligan a preguntarnos **si la compañía patrocinadora que va a participar en nuestros**

programas encaja en nuestra estrategia, y cómo puede afectar a nuestra imagen y reputación". Puede entenderse qué se plantean qué otras empresas van a entrar como patrocinadoras y los efectos que causarán sobre su marca.

COMPROMISO

"Se deberá **ser muy selectivo**, y una vez elegido el terreno, apostar decididamente y **durante tiempo**".

35. Josep Santacreu, Presidente de DKV Seguros, (pp. 90-91):

RENTABILIDAD, CERCANÍA COMUNIDAD, IMPLICACIÓN, COMPROMISO

RENTABILIDAD, CERCANÍA COMUNIDAD

"**obtener la mayor rentabilidad de nuestra capacidad de inversión** en la creación de marca, incrementar la notoriedad y construir una **imagen de marca cercana a la gente, ligada a hábitos de vida saludables y socialmente responsables**, y desarrollar acciones de relaciones públicas con todos nuestros grupos de interés".

IMPLICACIÓN, COMPROMISO

"Obviamente, el primero es que **esté alineado con la estrategia de negocio y de marca**. Después, dependerá sobre todo de que la empresa sepa **definir** adecuadamente cuáles son **los objetivos** que desea alcanzar y **los valores** que desea transmitir. Posteriormente, se determinará cuál es la **forma más eficaz para conseguirlos**. (...) es más importante una **continuidad en el tiempo** (...). Además, se deben **tener en cuenta criterios de rentabilidad**, midiendo la inversión frente a la notoriedad conseguida y los impactos en el público objetivo al que se quiere acceder".

36. Bernd Schantz, Presidente Peugeot España, (pp. 92-93):

IMPLICACIÓN, COMPROMISO, RELACIÓN PATROCINADOR-PÀTROCINADO.

"La gestión exitosa posterior depende sin duda de factores tan elementales como la **implicación absoluta de todas las áreas de la compañía** en el patrocinio decidido y la **continuidad en el tiempo de la relación establecida entre patrocinador y patrocinado**".

37. **Vicente Tardío, Vicepresidente y Consejero Delegado de Allianz Seguros, (pp. 94-95):**

COMPROMISO, BENEFICIO MUTUO, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO, IMPLICACIÓN

COMPROMISO, BENEFICIO MUTUO

“Los factores clave para conseguir el éxito en la gestión del patrocinio son varios: **compartir valores entre el patrocinador y el patrocinado, alcanzar una audiencia acorde con los objetivos corporativos del patrocinador**, hacer partícipe del patrocinio al público –empleados, mediadores, clientes, etc.- conseguir que el patrocinio **beneficie tanto al patrocinador como al patrocinado** y, por último, **trabajar siempre a medio o largo plazo** y no pensar sólo en resultados inmediatos.

IMPLICACIÓN

“En el futuro debería cobrar mayor importancia la **necesidad de una relación estrecha entre los valores, los intereses mutuos y los proyectos compartidos de las entidades patrocinadoras y patrocinadas**”.

38. **Miguel Torres, Presidente y Consejero Delegado de Miguel Torres S. A., (pp. 96-97):**

COMPROMISO, SINERGIAS, CONTEXTO EXTERNO E INTERNO.

“**elegir estratégicamente los campos de actuación** aplicando mucha imaginación al proceso. Es también necesario **dedicar recursos económicos, humanos y hacer uso de las sinergias que genera la propia actividad empresarial, incorporando a estas actividades al propio personal o terceros**. Por último, debe establecerse un **método capaz de evaluar el impacto** que el patrocinio produce en la sociedad, así como formalizar un **sistema de comunicación, tanto interna como externa**, de esta actividad de complemento a la actividad empresarial”.

39. **Salvador Tous, Director General de la Joyería Tous, (pp. 98-99):**

IMPLICACIÓN

“Uno de los factores imprescindibles es que toda **la empresa en pleno se involucre** y vea la acción de patrocinio como un acto valioso y positivo para todos”.

40. **Mauro Varela, Presidente de Caixa Galicia, (pp. 100-101):**

IMPLICACIÓN, BENEFICIO MUTUO, RELACIÓN PATROCINADOR-PATROCINADO, RENTABILIDAD, COMPROMISO.

[Los factores clave para conseguir el éxito en la gestión del patrocinio] “los resumiría en las siguientes fases. La primera es la **elección adecuada**: se trata de la fase más crítica y, en muchos casos, no se le presta la debida atención; elegir el patrocinio de una acción **acorde con los objetivos estratégicos de la empresa** es garantía de éxito. La segunda fase es la **negociación**: conseguir extraer todo su jugo a un patrocinio estriba en saber realizar, por una parte, unos planteamientos lógicos, razonados, que **beneficien a ambas partes** y, por otro, establecer unos criterios económicos igualmente acordes con las peticiones realizadas que justifiquen la **rentabilidad**. La tercera y última fase es la **ejecución comprometida**: el éxito de patrocinio es cosa de dos, del **patrocinador y del patrocinado; el compromiso es de ambos**, desde el inicio hasta el fin”.

A.1.2.1. En Síntesis_

César Alierta, Presidente de Telefónica: 1) gestionar el patrocinio con el rigor de una inversión, 2) continuidad, es decir, vínculo LP, Identificar la estrategia de la empresa, 3) Estrategia coordinada donde cada línea de negocio aporte su valor añadido.

José Antonio Ardanza, presidente de Euskatel: 1) la actividad patrocinada refleje los valores de la compañía a fin de maximizar la identificación con el público objetivo; 2) máxima rentabilidad publicitaria y comercial; 3) **en copatrocinios: que vaya acompañado de patrocinadores estratégicos del país.**

Joseph Lluís Bonet Ferrer, presidente del grupo Freixenet: 1) definir concretamente los objetivos que conformarían un resultado exitoso de la

comunicación a lograr –directa e indirecta- en las relaciones públicas a desarrollar (con quién, cuándo y cómo) y de la promoción de la marca y de los productos si fuera posible.

Emilio Botín, presidente del Grupo Santander: 1) elección adecuada de las actividades patrocinadas, situar el patrocinio en el marco de las políticas de RSC cuyo retorno es siempre a LP. 2) Seguimiento de las actividades realizadas. 3) **Diálogo permanente con los diferentes interlocutores.** 4) Evaluación constante de los resultados alcanzados.

Antonio Brufau Niubó, presidente Repsol YPF: 1) estar con los equipos y pilotos más cualificados del mundo; 2) ser constantes y trabajar a medio y largo plazo; 3) vincularse técnicamente en el desarrollo y la aportación de los carburantes y lubricantes idóneos en las competiciones donde está presente.

Carmen Caffarel, presidente de RTVE: 1) **los resultados cosechados por las iniciativas patrocinadas;** 2) **interés general** que despierta la actividad para la sociedad española.

Carlos Camhort, presidente de Tau Cerámica: 1) control de la imagen gráfica de la marca en la actividad patrocinada; 2) las actividades apoyadas permitan *hospitality* que transmita la imagen de la compañía; 3) evolución ascendente de los éxitos deportivos y el mantenimiento de éstos; 4) elección del patrocinio en función del *target group*; 5) utilización del equipo comercial.

Constan Dacosta, presidente grupo Eroski: 1) identificar los atributos de la identidad corporativa y sus valores; 2) actividad patrocinada llegue al público objetivo; 3) volcarse en la comunidad para obtener conocimiento, información y valoración.

José Manuel Entrecanales Domecq, presidente Vodafone: 1) patrocinar tomando decisiones racionales; 2) planificar; tener un proceso de selección de patrocinio estandarizado; 3) continuidad a medio plazo; 4) valorar los resultados

en todas las áreas: medios, satisfacción de los clientes, nivel interno de la compañía, etc.

Luis Espacio Casanovas, presidente Estrella Seguros: 1) **profesionalidad del gestor; adecuación entre el patrocinio y la cultura de empresa;** 2) la explotación de la segunda peseta; 3) Medición de los resultados (corregir las deficiencias, incidir en los puntos débiles de la estrategia elegida, retroalimentarnos)

Carlos Espinosa de los Monteros, presidente de Mercedes Benz: 1) establecer con claridad los objetivos; 2) obtener el consenso de todos los participantes; 3) definir con claridad las tareas y responsabilidades del equipo de implementación y emplear personal de la marca para cuidar los detalles; 4) Evaluación para fijar lo aprendido y mejorar en las siguientes actividades; 5) largo plazo; 6) **seleccionar bien y asegurar la visibilidad de la marca para evitar la saturación de patrocinadores.**

Carlos Etxepare, presidente de Kutxa (Caja de Ahorros): atención a una necesidad social; 2) calidad en el servicio que se presta; 3) reconocimiento por parte de la sociedad.

Isidro Fainé, presidente de Abertis: 1) alinear las acciones con la estrategia corporativa y valorarlas como **oportunidades de encuentro con las partes interesadas;** 2) proyectos que generen valor para la marca y para los accionistas; 3) creación de proyectos en caso de que no existan acordes con la empresa.

Carlos Rubén Fernández, presidente de la Fundación ONCE: 1) proyecto que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y facilite su integración social; 2) sensibilizar a los agentes implicados y a la sociedad sobre la realidad de las personas con discapacidad.

Juan Antonio Fernández de Sevilla, presidente de Renault: 1) iniciativa coherente con las expectativas y deseos de la sociedad; 2) aportar un valor añadido para sus destinatarios; 3) alto nivel de calidad en su realización y **coherencia entre las diferentes entidades colaboradoras, lo que proporciona un plus de credibilidad**; 4) fuerte impacto entre el *target* elegido, y el grado de mediatización de la actividad patrocinada como indicador de su éxito.

Ricardo Fornesa, presidente de Caja de Ahorros y pensiones de Barcelona: 1) patrocinio consecuente con la estrategia corporativa; 2) patrocinio coordinado desde el área de comunicación y existe una amplia descentralización (cada delegación valora las iniciativas de menor dimensión).

Jesús Gasanz, presidente de Audi: 1) elección; 2) desarrollar una explotación activa del patrocinio; 3) contar con los medios humanos y económicos necesarios para involucrar a todos los departamentos de la empresa; 4) crear imagen de marca.

Fernando Gil, presidente Caja Inmaculada: 1) profundo conocimiento de su territorio; 2) que el proyecto sea serio, solvente y de interés; 3) seguimiento para que se cumplan los objetivos y tomar medidas correctoras en caso de que fuera necesario.

Luís Herault, presidente de la compañía de bebidas PepsiCo España: **acciones patrocinador – patrocinado bidireccional y que ambos elaboren estrategias de beneficio mutuo**; 2) cuando las marcas con mayor potencial comparten objetivos de desarrollo de negocio con la marca patrocinadora hay que ir de la mano.

Xavier de Irala, presidente del Bilbao Bizkaia: 1) responde completamente a la estrategia corporativa y cumple con una serie de requisitos; 2) tener definidos los valores y sus canales de transmisión; 3) planificación adecuada y una buena selección de los eventos atendiendo al público objetivo, al calendario de

actividades, al lugar donde tienen lugar y al impacto esperado (evaluarse antes de la toma de decisión); 4) medido y analizado con objetividad.

Pablo Isla, presidente de Altadis: 1) coordinación con el interés de la comunidad; 2) satisfacer una demanda pública de interés general: identificar la necesidad; 3) gestionar de forma eficiente los medios de que dispone para culminar cada proyecto; 4) una buena organización ayuda a conseguir los objetivos propuestos; 5) desarrollar un buen trabajo de comunicación para transmitir a la mayor parte de la opinión pública los objetivos conseguidos.

Pascual Jover, presidente de Caja Vital Kutxa: 1) excelencia en la gestión, lo que significa tener un control absoluto sobre todos los aspectos que interactúan en el programa patrocinado; 2) evaluación para medir la rentabilidad social del programa; 3) adecuación, es decir, sintonía de la iniciativa con las estrategias definidas a partir de las expectativas de la clientela; 4) universalidad, es decir, iniciativas que cubran el espectro social y cultural más amplio posible para evitar la exclusión; 5) oportunidad de capitalización, es decir, adecuado retorno de la inversión en calidad y cantidad en forma de aportación a la imagen de la entidad; 6) proporcionalidad entre los recursos asignados y el alcance obtenido.

Germán López Madrid, presidente de Volvo Car: 1) objetivos del patrocinio alineados 100% con la imagen corporativa de la compañía; 2) plantear una relación a largo plazo, buscando que se involucren los máximos responsables de la organización; 3) propiedad o creación de un patrocinio con el nombre de la empresa patrocinadora, lo que le aporta credibilidad, creación de marca y máxima explotación del evento; 4) **relación con los medios de comunicación y con los actores clave del patrocinio (instituciones, administraciones, federaciones y clubes)**; 5) patrocinar actividades o eventos completos, no jugadores.

José Manuel Machado, presidente de Ford: 1) selección de programas de patrocinio; 2) definición precisa de los objetivos del programa y de los parámetros de medición de su éxito; 3) control regular de los progresos y reajuste de los programas en caso de ser necesario; 4) comunicación satisfactoria, es decir,

transmisión efectiva de valores o construcción de la asociación entre patrocinador y patrocinado.

Antonio Martín Yáñez, presidente de Nutrexpa: 1) la relación del producto de la empresa y con el evento que se patrocina debe tener sinergias que sean fácilmente explicables y comprensibles; 2) **continuidad de la marca con el evento patrocinado permita una perfecta simbiosis entre marca y evento.**

Braulio Medel, presidente de Unicaja: 1) estudio meticuloso que permita conocer la realidad socio –económica del entorno para detectar necesidades no cubiertas; 2) ampliación del presupuesto para agrandar la capacidad de actuación.

Eduardo Montes, presidente de Siemens: 1) génesis del patrocinio como la adecuación de la actividad a patrocinar, estimando los posibles riesgos y repercusiones que pueda tener; 2) analizan el patrocinio globalmente, en sintonía con la estrategia de comunicación e imagen corporativa, y no sólo con respecto a la unidad específica de negocio implicada directamente con el patrocinio.

Pedro V. Navarrete, presidente de Sony España: 1) tener en cuenta la propia personalidad de la empresa y los objetivos que se persiguen con el patrocinio; 2) considerar el patrocinio como algo totalmente imbricado en la estrategia de comunicación general de la empresa; 3) **mantener siempre el protagonismo de la empresa, es decir, que “la fuerza del actor no supere a la del guión”;** 4) apoyar el mecenazgo o patrocinio con otras acciones como las PR, relaciones la prensa, publicidad, etc. teniendo un ratio establecido de explotación cercana al 1:1.

Marcos de Quinto, presidente de Coca-cola España: 1) **obtener un encaje natural entre actividad y marca;** 2) no cargar de mensajes al público para que no se produzca el efecto contrario. Se valora la discreción; 3) contar con un equipo humano profesional de la gestión del patrocinio.

Javier Ramiro, presidente Philips: 1) realizar la gestión como una actividad de marketing; 2) conseguir que tenga el mayor impacto posible en los resultados empresariales; 3) realizar un estudio previo de la dimensión y características del evento.

María del Mar Raventós, presidenta de Codorniu: 1) correcta y clara definición de objetivos; 2) correcta evaluación previa de la adecuación e idoneidad de la acción; 3) el seguimiento directo de su progreso; 4) el funcionamiento de la acción; 5) la evaluación sistemática de resultados; 6) la medición de su impacto acorde con los objetivos.

Xavier Rofes, presidente Samsung: 1) la combinación de patrocinios globales con la explotación y la gestión local de estos patrocinios; 2) **la comunicación fluida entre el órgano negociador del patrocinio y las subsidiarios que lo implementan.**

Oriol Rovira, presidente de Reebok: 1) escoger y conseguir un patrocinio que se ajuste al producto a la familia de productos que se pretende apoyar; 2) ajustarse a la imagen que se quiere dar de la marca o al estilo de vida que ésta presenta; 3) crear un buen ambiente que acompañe las acciones del patrocinio; 4) RRPP y comunicación para arropar estas acciones y conseguir la máxima repercusión, ya que el éxito rotundo al 100% depende del éxito final del patrocinado.

Sebastià Salvadó, presidente Reial Automòbil Club de Catalunya: 1) el patrocinio tiene que contribuir a la estrategia corporativa, ser coherente con ella y consistente en el tiempo; 2) LP.

Josep Santacreu, presidente DKV Seguros: 1) alineado con la estrategia de negocio y de marca; 2) definir adecuadamente los objetivos a alcanzar y los valores a transmitir; 3) Determinar la forma óptima de alcanzar los objetivos; 4) continuidad en el tiempo; 5) Tener en cuenta criterios de rentabilidad, midiendo la

rentabilidad frente a la notoriedad conseguida y los impactos en el público objetivo.

Bernd Schantz, presidente Peugeot: 1) evento a patrocinar debe contener alguno o todos los principios generales de la marca, como la innovación; 2) implicación absoluta de todas las áreas de la compañía en el patrocinio decidido y la continuidad en el tiempo.

Vicente Tardío, presidente de Allianz Seguros: 1) compartir valores entre el patrocinador y el patrocinado; 2) alcanzar una audiencia acorde con los objetivos corporativos del patrocinador; 3) hacer partícipe del patrocinio al público (empleados, mediadores, clientes, etc.); 4) **conseguir que el patrocinio beneficie al patrocinador y al patrocinado;** 5) LP.

Miguel Torres, presidente de Miguel Torres: 1) es una inversión; 2) elegir estratégicamente los campos de actuación aplicando mucha imaginación al proceso; 3) dedicar recursos económicos, humanos y **hacer uso de las sinergias que genera la propia actividad empresarial, incorporando a estas actividades al propio personal o terceros;** 4) Establecer un método capaz de evaluar el impacto que el patrocinio produce en la sociedad, así como formalizar un sistema de comunicación tanto interno como externo de esta actividad complemento a la actividad empresarial.

Salvador Tous, presidente de la Joyería Tous: 1) que toda la empresa en pleno se involucre y vea el patrocinio como un acto valioso y positivo para todos; 2) mejora medible de la imagen de la empresa; 3) impactar al público objetivo; 4) impacto que se debería reflejar en los medios de comunicación.

Mauro Valera, presidente de Caixa Galicia: 1) elección adecuada acorde con los objetivos estratégicos de la empresa; 2) realizar planteamientos lógicos, razonados que beneficien a ambas partes y establecer unos criterios económicos acordes que justifiquen la rentabilidad; 3) **ejecución comprometida por parte del patrocinador y del patrocinado.**

A.1.3. Ideas principales a tener en cuenta en el trabajo de campo_

- **PLANIFICACIÓN ADECUADA:** profundo conocimiento del entorno. Conocer con claridad los objetivos a alcanzar y los valores que se quieren transmitir. Objetivos de patrocinio alineados 100% con la imagen corporativa de la empresa. Tener en cuenta la personalidad de la empresa con respecto a los objetivos del patrocinio. Identificar previamente los parámetros de medida del éxito.
- **SELECCIONAR LOS PATROCINIOS**, valorándolos rigurosamente a través de un proceso más o menos estandarizado. Estudio previo de la dimensión y características del evento/ correcta evaluación previa de la dimensión y características del evento. Hacer una selección estratégica según los intereses de negocio de la empresa. Criterios: actividades de interés general para el público objetivo, proyectos que generen valor para la marca y para los accionistas, proyectos que permitan el control sobre la imagen gráfica de la marca, proyectos donde los eventos, actividades o deportistas obtengan resultados, eventos que faciliten *hospitality*, profesionalidad del gestor, **coherencia entre las entidades colaboradoras en función del público objetivo.**
- **ELEGIR EL PATROCINIO** según el público objetivo de la empresa, impactarlos y aportar valor.
- **ASEGURAR LA ADECUACIÓN ENTRE LOS VALORES Y ATRIBUTOS REPRESENTADOS POR EL PATROCINIO Y LOS BUSCADOS POR LA EMPRESA.** Lo que enriquece la imagen de marca hasta un encaje natural entre la actividad patrocinada y la identidad corporativa.

- **CONSTRUIR UNA RELACIÓN DE COOPERACIÓN ENTRE PATROCINADOR Y PATROCINADO.** **Diálogo** permanente con los diferentes interlocutores. **Ejecución comprometida** por parte del patrocinador y del patrocinado. Comunicación fluida entre organizador negociados del patrocinio y los subsidiarios que lo implementan. **Acción bidireccional entre patrocinador y patrocinado.**

- **NECESIDAD DE UNA GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN ADECUADAS AL PATROCINIO.** **Profesionalidad** del equipo de implementación y en la correcta definición de las tareas y responsabilidades del mismo. Involucrar a todas las áreas de la empresa (muestra de compromiso a nivel interno).

- **EXPLOTACIÓN DEL PATROCINIO:** acompañar la gestión con un sistema de comunicación, lo cual implica contar con recursos económicos suficientes para campañas de RRPP, publicidad, relaciones con la prensa, etc. Capitalización o explotación del patrocinio: proporcionalidad entre los recursos destinados y los objetivos conseguidos. Ratio establecido de explotación del patrocinio 1:1. Un buen trabajo de comunicación para transmitir los objetivos conseguidos. Máxima rentabilidad publicitaria y comercial. **Relación con los medios de comunicación y los actores clave del patrocinio como instituciones, administraciones, federaciones y clubes.**

- **CONTINUIDAD EN EL TIEMPO: Medio Plazo o Largo Plazo.**

- **SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.** Seleccionar y asegurar la visibilidad de la marca para **evitar la saturación de patrocinadores.**

- **MEDICIÓN DEL IMPACTO** de las acciones de patrocinio sobre el público objetivo. Seguimiento y control regular de los procesos, tanto en la evaluación sistemática de los resultados de las acciones, como en el análisis y la medición de la rentabilidad de los resultados perseguidos, resultados

alcanzados en todos los niveles: medios de comunicación, satisfacción de los clientes, nivel interno de la compañía, etc. para corregir las deficiencias, incidir en los puntos débiles de la estrategia elegida, retroalimentarse.

- Definir con claridad las tareas y responsabilidades del equipo de implementación y emplear a personal de la marca para que cuide los detalles.
- Gestionar el patrocinio con rigor de inversión.
- **Excelencia en la gestión: profesionalidad.**
- Adecuación: sintonía de la iniciativa con las estrategias definidas a partir de las expectativas de la clientela.
- **El patrocinio aporte valor añadido.**
- **Aprovechar las sinergias que genera la propia actividad empresarial.**

A.1.4.Pasos del proceso de gestión según estos protagonistas_

- 1) Analizar el patrocinio en sintonía con la estrategia de comunicación e imagen corporativa.
- 2) Definición precisa de los objetivos y de los parámetros de medición.
- 3) Establecimiento de criterios de evaluación de las propuestas.
- 4) Búsqueda proveedor-propietario.
- 5) Selección de programa. Cierre negociación y compra.
- 6) Control regular de los progresos y reajuste de los programas en caso de ser necesario.
- 7) Activación del patrocinio. Comunicación satisfactoria: transmisión efectiva de valores o construcción de la asociación entre patrocinador y patrocinado.
- 8) Evaluación sistemática de los resultados. Medición de su impacto acorde con los objetivos.

A.1.5. Aspecto relacional_

A nivel relacional, detectamos que se establece un **vínculo bidireccional entre patrocinador y patrocinado**: “acciones patrocinador-patrocinado bidireccional y que ambos elaboren estrategias de beneficio mutuo” (Herault, L.), donde obtienen la “transmisión efectiva de valores o construcción de la asociación entre patrocinador y patrocinado” (Machado, J. M) y “una perfecta simbiosis entre marca y evento” (Martín Yáñez, A.). Otros como Marcos de Quinto proclaman la naturalidad entre patrocinador y patrocinado como un aspecto a considerar por una marca a la hora de seleccionar un patrocinio, elemento que sólo tienen en cuenta entre la marca y la propiedad patrocinada.

En ocasiones, extienden la relación a otros públicos como los medios de comunicación y otros “actores clave del patrocinio (instituciones, administraciones, federaciones y clubes)” como señala d. Germán López, presidente de Volvo Car. En esta aportación no incluye como entes importantes del patrocinio a las otras marcas patrocinadoras, lo que indica que –generalmente- dentro del enfoque relacional no se consideran como parte del patrocinio, aún estando presentes.

D. José Antonio Ardanza, expresa directamente la posibilidad del **establecimiento de coaliciones entre marcas a través de los copatrocinios**, señalando que la condición para que se acepten por parte de Euskatel es que las otras marcas tengan la siguiente característica: firmas del país que interesan a la compañía de telecomunicaciones a nivel estratégico.

Otra apelación a las relaciones entre marcas podría encontrarse cuando se habla del establecimiento de sinergias que genera la propia actividad empresarial, incorporando al propio personal de la empresa o a terceros (gestores y/o agencias de comunicación). En este caso se introduce un actor nuevo en la relación bidireccional patrocinador-patrocinado, el gestor o agencia que se encarga de desempeñar ciertos servicios de gestión del patrocinio para patrocinador y/o patrocinado.

Y por último hacer hincapié en un aspecto contraproducente del patrocinio múltiple, la **saturación entre patrocinadores**. D. Carlos Espinosa es consciente de ello, por lo que se preocupa de seleccionar bien (entendemos al patrocinado) y asegurar que se le entregan las contraprestaciones pertinentes que garanticen a Mercedes Benz tener la visibilidad precisa para evitar la confusión con otros anunciantes participantes del mismo patrocinio.

Respecto a los factores citados para que se dé una relación en patrocinio, sea entre patrocinador-patrocinado, sea entre patrocinadores u otros actores, estos son los más referidos por los protagonistas analizados: **implicación** (se requiere de una marca que participe activamente en la gestión del patrocinio, tomándose todo el proceso con seriedad por las repercusiones que la técnica puede tener sobre la imagen de marca de la compañía); **compromiso** (que tiene que demostrar una empresa con el patrocinio desde cualquier nivel de la empresa: facilitando recursos económicos, recursos humanos, preocupándose de conseguir un beneficio de la operación, teniendo en cuenta lo importante que es que las otras partes – especialmente el patrocinado- también lo hagan. Para ello, necesita planificar su **vínculo a largo plazo** y desarrollar **acciones congruentes y coherentes** en el **tiempo** con la compañía y su línea de negocio); **comunicación fluida entre las partes, a nivel externo e interno** (toda la empresa debe conocer la estrategia del patrocinio para que la apoye), lo que podrá desencadenar en el **aprovechamiento de sinergias entre patrocinador y patrocinado**; **la relación entre patrocinador y patrocinado** es –como ya hemos comentado antes- inherente a la técnica del patrocinio; **relación con la comunidad, especialmente con los consumidores** de la empresa, uno de los principales públicos para los que se desarrolla el patrocinio; **análisis del contexto interno y/o del contexto externo**, siendo este planteamiento fruto de la implicación de la compañía con respecto al patrocinio; **generar valor** a través del patrocinio y la consecución de **beneficio mutuo**; **contar con el apoyo de profesionales**, tanto entre la plantilla de la empresa patrocinadora, como por la contratación de terceros; **rentabilidad**; **éxito del patrocinado**, entre otros.

Anexos

A.2.a. E-mail dirigido a los profesionales que forman parte de la fase 1 prueba piloto.

Sr. D.,

En primer lugar queremos reiterarle nuestro agradecimiento por participar en la **fase piloto del trabajo de campo** para la tesis doctoral sobre la gestión del patrocinio en el ámbito deportivo.

Como experto en este campo necesitamos contar con su experiencia en el área de la gestión del patrocinio.

Tal y como hemos acordado por teléfono, le hago llegar en el documento adjunto las preguntas iniciales que hemos confeccionado para esta fase piloto. Una vez hayamos recogido las respuestas de todos los expertos de esta primera fase, volveremos a contactar con Usted para que nos dé su *feedback*.

Reciba un cordial saludo,

Preguntas fase prueba piloto.

1.- ¿Considera que la gestión del patrocinio único *versus* múltiple presenta diferencias? ¿En qué aspectos?

2.- ¿Qué características deben tener las marcas que están presentes en un mismo evento?

3.- ¿Considera que deben establecerse relaciones entre las marcas patrocinadoras?

4.- ¿Cómo valora la existencia de varias marcas en un mismo patrocinio?

A.2.a.2



Anexos

A.2.b. E-mail dirigido a los profesionales que forman parte de la fase 2 (no tienen posibilidad de acceder a una entrevista vis-à- vis).

Sr. D.,

En primer lugar queremos reiterarle nuestro agradecimiento por aceptar nuestra invitación para formar parte del **grupo de expertos** a entrevistar para **el trabajo de campo** de la tesis doctoral sobre la gestión del patrocinio en el ámbito deportivo.

Como experto en este campo necesitamos contar con su experiencia en el área de la gestión del patrocinio.

Tal y como hemos acordado por teléfono, le hago llegar en el documento adjunto las preguntas y cuando me indique volveré a contactar Usted para concertar una entrevista vía telefónica o *skype*.

A.2.b.2



Anexos

A.3. Convergencia estratégica con enfoque relacional y/o de red

<i>Dimensiones empresa patrocinadora</i>	<i>Información necesaria</i>
Entidad implicada.	El producto, el servicio y la marca ¿pertencen al universo funcional y sociocultural de la operación patrocinada? ¿Encajan los valores de la empresa con la propiedad patrocinada? ¿Encajan los valores de la empresa con el resto de patrocinadores? ¿Le beneficia a la marca estar en un patrocinio como el propuesto? ¿Le beneficia a la marca estar en ese patrocinio junto a esas marcas patrocinadoras? (*)
Objetivos estratégicos y de marketing	¿Qué objetivos estratégicos y de marketing pueden hacernos alcanzar esta operación de patrocinio?
Público objetivo de comunicación y público objetivo de marketing	¿Cubre esta operación nuestro público objetivo de comunicación y nuestro público objetivo de marketing? ¿Podemos aprovechar a otro patrocinador-socio para llegar a su público objetivo?
Posicionamiento deseado de la marca	¿Es coherente esta operación con respecto al posicionamiento deseado de nuestra marca? ¿Afecta la presencia de las otras marcas patrocinadoras al posicionamiento de nuestra marca?
Plazo	¿Nos permitirá esta operación alcanzar nuestros objetivos con respecto al plazo deseado?
Aceptación interna de la operación	¿Es esta operación movilizadora internamente? ¿Está en relación con la cultura interna?
Coste	El coste global de esta operación (activación incluida) ¿es compatible con nuestro presupuesto de marketing y comunicación y la situación financiera de la empresa? ¿Hay posibilidad de que activemos el patrocinio

	<p>con otro patrocinador-socio?¿En qué medida las acciones del plan de patrocinio de las otras marcas patrocinadoras pueden influir positiva o negativamente sobre nuestra marca? ¿La propiedad patrocinada proporciona informe de resultados? ¿Comparte la propiedad patrocinada el coste del informe de resultados realizado por una empresa especializada?</p>
<p>Capacidad de gestión del programa</p>	<p>¿Tenemos las competencias y los recursos (humanos, técnicos...) necesarios para gestionar el programa? ¿La propiedad patrocinada cuenta con los servicios de un gestor profesional? ¿Es este gestor profesional imparcial y vela por los intereses de todas las partes? ¿Necesitamos un gestor profesional que vele por nuestros intereses? ¿Tiene contacto el gestor profesional con los gestores de los patrocinadores del mismo nivel que yo? ¿Y con los gestores de los otros niveles?</p>
<p>Efectos relacionados con la interacción del capital marca de las (dos*) entidades implicadas</p> <p>* Desde nuestro punto de vista se deberían considerar las consecuencias de la colaboración del capital marca de todos los actores implicados, especialmente entre patrocinador-patrocinado y entre los patrocinadores.</p>	<p>¿Cuáles son los efectos posibles y deseados relacionados con la interacción entre las dimensiones cualitativas y cuantitativas del capital marca de la entidad patrocinada y el de la marca del patrocinador potencial? ¿Cuáles son los efectos posibles y deseados relacionados con la interacción entre las dimensiones cualitativas y cuantitativas del capital marca de las marcas de los patrocinadores potenciales? ¿Tienen las otras marcas características comunes a la nuestra o que nos aporten valor? ¿Presenta la propiedad patrocinada una propuesta de patrocinio con enfoque relacional y/o de red? ¿En qué actividades o acciones se presenta el enfoque relacional y/o de red?</p>
<p>Ventajas competitivas de esta operación</p>	<p>¿Cuáles son las ventajas competitivas de esta</p>

	operación? ¿En qué es esta operación más rentable que otras estrategias alternativas (patrocinio, publicidad, RRPP, etc.?)
--	--

Tabla Anexo 3 (1). Convergencia estratégica de la empresa patrocinadora con enfoque relacional y/o de red. Fuente: Elaboración a partir de Ferrand, Torrigiani, Camps (2007, p. 248).

<i>Dimensiones de la propiedad</i>	<i>Información necesaria</i>
Concepto	El concepto, ¿es diferenciador? ¿Se presenta con el enfoque relacional y/o de red para los patrocinadores?
Posicionamiento e identidad comunicada	¿Existe convergencia entre nuestro posicionamiento y la identidad comunicada y el de la operación?
Aceptación externa y gratitud percibida	¿Será aceptada esta operación por nuestros sujetos objetivo externos? ¿Experimentarán una cierta gratitud?
Relación	Las relaciones entre los patrocinadores, ¿pueden ser fuente de problemas? ¿Cuáles son las ventajas? ¿Cuáles son los riesgos? Las relaciones entre la propiedad patrocinada y nosotros como marca patrocinadora, ¿pueden ser fuente de problemas? ¿Cuáles son las ventajas? ¿Cuáles son los riesgos?

Tabla Anexo 3 (2). Convergencia de las dimensiones complementarias relacionadas con el patrocinado Fuente: Elaboración a partir de Ferrand, et al (2007, p. 249).

<i>Dimensiones del programa de patrocinio</i>	<i>Información necesaria</i>
Estructura del programa de patrocinio	¿Nos encontramos en una buena posición con respecto a la estructura de este programa?
Sujetos objetivo implicados en la operación	¿Cuáles son los otros actores asociados (resto de patrocinadores, medios de comunicación, agencias, etc.?) ¿Garantiza esta asociación el impacto deseado? ¿Cuáles son los programas de colaboración existentes entre las marcas patrocinadoras? ¿Cuáles son las oportunidades del marketing sistémico? ¿Cuáles son las oportunidades del marketing relacional y/o de red?

Datos y proceso de evaluación del impacto previsto	¿Son los datos proporcionados pertinentes y fiables? El proceso de evaluación previsto por la propiedad patrocinada, ¿nos proporcionará la información necesaria para evaluar la recuperación de la inversión? ¿Nos aportan información referida al vínculo de la marca con el resto de patrocinadores o es tratada la información de manera individual para cada firma? ¿Hay que preparar un dispositivo de evaluación específico? ¿Disponemos de los recursos necesarios (económicos, técnicos, humanos)?
Plan de comunicación	¿Permitirá el plan de comunicación garantizar el impacto deseado? ¿Cuáles son las sinergias con nuestra comunicación?
Propuesta de patrocinio	La propuesta de patrocinio y los soportes asociados, ¿nos proporcionarán la información necesaria para evaluar el nivel de convergencia? ¿Son los soportes claros y permiten una lectura rápida? Su diseño, ¿está en relación con la identidad comunicada?
Programa de activación	El programa de activación propuesto, ¿Corresponde a nuestras expectativas?
Naturaleza de los derechos concedidos	¿Nos permitirán los derechos concedidos conseguir nuestros objetivos? ¿Son explotables?
Protección contra el <i>ambush</i>	¿Se trata de una marca registrada? Si es que sí, ¿dónde? La propiedad, ¿ha elaborado un proceso de protección eficaz?
Recursos y competencias puestas a disposición por la propiedad	Los recursos y competencias, ¿nos aportan un servicio que se corresponde con nuestras expectativas? ¿Tienen el grado de disponibilidad, de fiabilidad y de competencia requerido?
Naturaleza de los procesos de calidad	Los procesos de calidad (operativos, soporte, gestión), ¿Se adaptan a nuestras expectativas?
Precio y negociación comercial	¿Justifica el contenido de la oferta el precio? ¿Se tienen en cuenta nuestras expectativas en el proceso de negociación comercial?

Ventajas competitivas	¿Cuáles son las ventajas competitivas específicamente relacionadas con la oferta del patrocinio?
------------------------------	--

Tabla Anexo 3 (3). Convergencia del programa de patrocinio. Fuente: Elaboración a partir de Ferrand, et al (2007, p. 250).

Dimensiones de la competencia	Información necesaria
Capacidad para diferenciarse de la competencia	¿Nos permitirá esta oferta diferenciarnos de la competencia? Si es así, ¿en qué puntos? ¿Son interesantes? ¿Constituyen estos puntos ventajas competitivas?
Capacidad para defender nuestra posición frente a la competencia	En caso de éxito, ¿podremos defender nuestra posición frente a la competencia?
Fuerza de la competencia	¿Son nuestros competidores más fuertes que nosotros (capital, marca, financiero)?

Tabla Anexo 3 (4). Convergencia con la competencia. Fuente: Elaboración a partir de Ferrand, et al (2007, p. 251).

Dimensiones	Información necesaria
Propietario de los derechos	¿Tiene el propietario de los derechos la competencia y los recursos necesarios para llevar a buen puerto esta operación? ¿Constituye su capital marca una ventaja competitiva?
Concesionario de la explotación o de la organización (si se da el caso)	¿Tiene el concesionario la competencia y los recursos necesarios para llevar a buen puerto esa operación? ¿Constituye su capital marca una ventaja competitiva? ¿Tiene contacto o conocimiento de las operaciones de patrocinio desarrolladas a otro nivel que puedan afectar a nuestra marca?
Relación entre el propietario de los derechos y el concesionario (si es preciso)	Las relaciones entre el propietario de los derechos y el concesionario, ¿pueden ser fuente de problemas? ¿Cuáles son los riesgos?

Tabla Anexo 3 (5). Convergencia del titular de los derechos y al de la explotación de los mismos. Fuente: Elaboración a partir de Ferrand, et al (2007, p. 252).

