

# **“MARKETING Y PATROCINIO DEPORTIVO”**

**AUTOR: CARLOS CAMPOS**

**EDITADO POR: GPE COLECCIÓN GESTIÓN DEPORTIVA**

**1997 · 239 páginas**

**ISBN: 84-86052-31-9**

**IDIOMA: Castellano**

**PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE LA OBRA,  
CONTACTAR CON EL AUTOR:**

**Carlos Campos**

**Dirección autor:**

**Facultad de Ciencias del Deporte. Universidad de Extremadura  
Campus Universitario, s/n. 10071 Cáceres (ESPAÑA)  
e-mail: ccampos@unex.es**

## **RESUMEN ABREVIADO**

El libro analiza el patrocinio y el marketing deportivo de una forma completa, clara y sistemática, con abundantes ejemplos que ilustran los conceptos y las estrategias actuales de mayor éxito. Estudia el uso y la gestión del patrocinio en España desde la óptica del patrocinador y del patrocinado. Completa los conceptos generales con un sistemático paso a paso del marketing de “nuestro producto”. Los comentarios y sugerencias de expertos en patrocinio deportivo, deportistas y empresarios, enriquecen la presente obra y le confieren un cariz eminentemente práctico.

### **PROLOGO**

*“Recuerdo, cuando una tarde del pasado verano me vino a ver Carlos Campos. Al poco tiempo de comenzar la entrevista pude percibir, claramente, su máximo interés, conocimientos y concentración sobre el tema que nos había reunido. Al tiempo que yo le respondía a sus interesantes preguntas, Carlos no paraba de escribir en una libreta, mientras me escuchaba atentamente y no pestañeaba mirándome a los ojos.*

*Unos meses después y durante mi largo viaje al Rallye de Indonesia, me entretenía con la lectura de este estudio que considero que está muy bien documentado, y con los muchos ejemplos reales, Carlos Campos ha logrado un contenido muy enriquecedor para los profesionales del mundo del patrocinio.*

*Yo, por mi propia experiencia creo firmemente en la importancia del Marketing Deportivo, a pesar del incipiente espacio que ocupa en nuestro país. Por eso, quiero felicitar al autor de este trabajo hecho con seriedad y entusiasmo en el que transmite el interés con el que se debe contemplar el Marketing aplicado al deporte.”*

JUANJO LACALLE  
Mánager de Carlos Sainz

## **LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS**

*“Felicidades por el encomiable esfuerzo de afrontar este tema con un resultado tan esperanzador. Estudios tan profundos sobre el patrocinio deportivo son más que necesarios en nuestro País y más si están hechos con tanto rigor. Así que FELICIDADES en mayúsculas”.*

CARLOS ILLA  
Director de Patrocinios y Eventos Publicitarios de Telefónica

*“Una obra que ayuda a comprender las posibilidades de un área insuficientemente explorada hasta la fecha: la del patrocinio deportivo. Extraordinariamente útil para todos aquellos que desarrollamos nuestra labor profesional en el mundo del deporte, en la medida que contempla no sólo los aspectos teóricos, sino que además incorpora cuestiones eminentemente prácticas relativas a la aplicación del marketing y del patrocinio deportivo”.*

GERARD FREIXA  
Director de Patrocinios de la ACB  
Asociación Clubes de Baloncesto

*“Sin duda alguna, es la obra más completa sobre la materia publicada en España hasta la fecha. No sólo abarca con profundidad el marco teórico, sino que investiga con numerosos supuestos reales las complejas consecuencias y dificultades prácticas de esta emergente estrategia de comunicación empresarial”.*

RAIMON BERGOS CIVIT  
Ex-Director Asesoría Jurídica Comité Organizador Juegos  
Olímpicos-Barcelona '92.  
Secretario de la Fundación F.C. Barcelona.

*“Lo considero una verdadera visión profesional del patrocinio deportivo. Pieza de obligada lectura para aquellos profesionales del marketing, que desean rentabilizar sus inversiones con el patrocinio de acontecimientos deportivos, actividad que día a día se convierte en una herramienta más valiosa para el diseño de cualquier estrategia”.*

JOSE MARIA PAJARES  
Director de Marketing de Recoletos Cía. Editorial-Diario Marca.

*“Partiendo de una misma concepción en cuanto al patrocinio deportivo como herramienta estratégica del área de marketing quiero resaltar de este exhaustivo libro su aportación hacia una mayor profesionalización del patrocinio deportivo, definiéndolo incluso como un producto a comercializar y gestionar por las entidades receptoras del mismo”.*

JOSE MARIA COBO  
S.C. Asesores. Raider's Trophy.

*“Felicidades por una de las mejores sistematizaciones que se han hecho en un área en la que no abundan las conceptualizaciones técnicas. Es difícil contemplar un segmento de actividad que haya crecido tanto y de una manera tan desestructurada, sin responder a consideraciones técnicas, como el patrocinio en general y el deportivo en particular. Por todo ello, todo avance teórico para globalizar los temas referentes a esa estrategia de comunicación, me parece sumamente interesante”.*

JULIO MONTESINOS  
Alternativa Bates.

*“Marketing y Patrocinio Deportivo no sólo es un excelente repaso sobre un tema de suma importancia en el mundo del marketing, sino que además sirve como una herramienta indispensable para todos aquellos que quieran conocer el sector del patrocinio deportivo, desde los profesionales de las promociones hasta los directivos de las grandes multinacionales. Este proyecto de Carlos Campos es un exhaustivo trabajo de investigación con referencias bibliográficas y gráficas muy útiles para cualquier persona interesada en el tema”.*

CARLOS OPPE  
Sport Dream.

*“El libro del profesor Campos viene a enriquecer la ciencia del deporte en un área tan rica como es la del marketing estratégico. Científicamente es una aportación realizada con sencillez y amenidad. En nombre del espíritu olímpico, ¡Gracias!”.*

SANTOS ORTEGA  
Profesor del Instituto Universitario de Ciencias del Deporte  
Universidad Complutense de Madrid  
Presidente de la Asociación de Estudios del Patrocinio <<Enlace'92>>.

*“A través del patrocinio deportivo se fomenta el encuentro de socios legítimos para el desarrollo de la cultura deportiva, al dialogar los agentes de la sociedad civil con los interlocutores empresariales próximos al ejercicio de la ciudadanía de las empresas. Esta obra puede contribuir a ese acercamiento entre las partes, y al logro de sus objetivos respectivos”.*

CELSO LOUREIRO  
Director General del Centro UNESCO de Galicia.

*“Un planteamiento sumamente original del patrocinio deportivo como producto susceptible de ser comercializado. Un instrumento de gestión de gran ayuda para el especialista de la incipiente área de la gestión y el marketing del ocio deportivo: un especialista que necesita con urgencia algo más que probar y errar”.*

DR. DIONISIO CAMARA  
Director del Departamento de Marketing de la Universidad de Deusto  
Presidente de Deusto Consultores.

*“Es el primer libro que realmente hace un análisis del patrocinio deportivo y del marketing deportivo. Por lo tanto, el autor se ha convertido en uno de los mayores expertos en España de esta nueva materia. Enhorabuena por un trabajo muy bien hecho que beneficia al deporte”.*

JOSE CARLOS GASPAR  
Director de Promoción y Marketing. C.B Unicaja, SAD (ACB).

*“Nos encontramos ante un extraordinario trabajo elaborado con gran rigor y entusiasmo. Por tratarse de una obra muy completa, su lectura será de gran utilidad para todos, en especial para los que consideramos que el deporte debe ser gestionado con una visión empresarial”.*

EMILIO BUTRAGUEÑO SANTOS

Asesor del Presidente del Consejo Superior de Deportes (Ministerio de Educación y Cultura)  
Licenciado en Ciencias Empresariales Universidad Complutense  
Ex-jugador de fútbol del Real Madrid C.F.  
Asesor del Presidente del Consejo Superior de Deportes

*“Un valor añadido de este libro es el gran número de casos y ejemplos temporal y geográficamente apropiados que se aportan. El autor demuestra que ha pisado el terreno con multitud de conversaciones con patrocinadores y patrocinados. Este trabajo de campo hace que el libro sea útil para los gestores del deporte (del deporte espectáculo de manera especial) y para todos aquellos que de alguna manera operan en este sector del patrocinio, bien sea desde la esfera más relacionada con la comunicación comercial o desde la directamente ligada a la práctica del deporte”.*

MARC CARROGGIO

Revisión de la obra en Boletín de la Associació Catalana de Gestors Esportius Professionals  
(ACGEP)

ETC...

### **CRÍTICA EDITORIAL**

“Marketing y Patrocinio Deportivo” ha sido considerada por la prestigiosa revista de publicidad dirigida a profesionales, **IPMARK** (en su número-aniversario 500), como una de las 25 obras a tener en cuenta sobre temas de marketing y comunicación comercial (la única sobre patrocinio). **CAMPAÑA**, por su parte, apuntó lo siguiente: “En un principio, un proyecto susceptible de ser patrocinado debía buscar patrocinador. Esta situación, comienza a coexistir con la de la empresa que busca una actividad cultural, deportiva, humanitaria o ecológica para patrocinar, según explica el consultor y profesor Carlos Campos en este documentado trabajo, que va analizando los pasos que han de seguirse en la relación patrocinado-patrocinador. Pero sobre todo demuestra, a golpe de ejemplos reales, que el marketing deportivo es una nueva herramienta de comunicación comercial, con un enfoque marcadamente emocional que toca la fibra sensible del consumidor. Pero el quid de la cuestión no es únicamente encontrar el patrocinador adecuado sino saber mantener la relación con beneficios para ambas partes”. Por último, en **CONTROL** se escribía lo siguiente: “Carlos Campos, profesor de Gestión y Marketing Deportivo en la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad de Extremadura, presenta su libro “Marketing y Patrocinio Deportivo”, en el que analiza el patrocinio como nuevo producto de las entidades deportivas y como instrumento de comunicación comercial. Los comentarios de expertos en la materia, deportistas y empresarios, junto con los abundantes ejemplos que ilustran los conceptos y estrategias analizados, confieren a la obra un cariz eminentemente práctico”.

Se trata de un libro que se encuentra en la biblioteca de directivos y profesionales de firmas y organizaciones tan prestigiosas como las que siguen:

- ✓ ADECCO Trabajo Temporal
- ✓ AGENCIA EFE
- ✓ AIRTEL
- ✓ ALMERÍA 2005
- ✓ APERITIVOS SNACK, S.A.
- ✓ ASOCIACIÓN DE CLUBES DE BALONCESTO
- ✓ ASOCIACIÓN DEPORTIVA ATENEA
- ✓ AYUNTAMIENTO OLESA DE MONTSERRAT
- ✓ AZENTO DE DISEÑO
- ✓ BANCO HERRERO
- ✓ CÁCERES C.B., SAD (ACB)
- ✓ CAJA AHORROS SEGOVIA
- ✓ CAJA MADRID
- ✓ CAJA SALAMANCA Y SORIA
- ✓ CARAT ESPAÑA, S.A.
- ✓ CASTROL ESPAÑA
- ✓ C.B. GRANADA, SAD (ACB)
- ✓ CEPESA
- ✓ CÍA. CERVECERA CANARIAS
- ✓ CLUB LA SALINA
- ✓ COCA-COLA ESPAÑA
- ✓ CONSEJO CICLISMO PROFESIONAL
- ✓ COPY WYSIWYS
- ✓ DISTRIMEDIOS
- ✓ ESCUELA DE NATACIÓN MÁXIMO MIRALLES
- ✓ FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL
- ✓ FEDERACIÓN EXTREMEÑA DE GOLF
- ✓ FORMO-HISPANIA
- ✓ FUNDACIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES LENA (ASTURIAS)
- ✓ FUNDACIÓN PÚBLICA AYUNTAMIENTO MÁLAGA
- ✓ FUNDACIÓN UNIVERSIDAD PALMA
- ✓ GRUPO CRUZCAMPO
- ✓ GRUPO DEPORTIVO ONCE
- ✓ G.S.B. RUMOR UTE
- ✓ IBERIA
- ✓ INSTITUTO MUNICIPAL DEPORTES AYUNTAMIENTO CUENCA
- ✓ INEF GALICIA
- ✓ INEF MADRID
- ✓ JOAN PORCAR
- ✓ JOSÉ R. BONO Y ASOCIADOS
- ✓ LIGA NACIONAL FÚTBOL PROFESIONAL
- ✓ MEDIA PLANING
- ✓ MEDITÉCNICA
- ✓ MERCEDES BENZ ESPAÑA
- ✓ N.C.A.

- ✓ NOVA PUBLICIDAD
- ✓ PATRONATO DE DEPORTES AYUNTAMIENTO CERDANYOLA DEL VALLES
- ✓ PEDRO DOMEQ
- ✓ RADIO TELEVISIÓN ESPAÑOLA (RTVE)
- ✓ REGAL INSURANCE CLUB
- ✓ SEGUROS LA OSSA ASSOCIAT
- ✓ SERDEPOR
- ✓ SERMEPA
- ✓ SERVICIO DEPORTES DIPUTACIÓN HUELVA
- ✓ SOLBANK
- ✓ STEP (SPONSORING TV EVENT + P)
- ✓ SUPERNOVELTY
- ✓ TABACALERA, S.A.
- ✓ TELEFÓNICA I+D
- ✓ TELEFÓNICA TRANS. DATOS
- ✓ UNIPUBLIC
- ✓ VALENCIANA DE CEMENTOS
- ✓ VIPREN, S.L.
- ✓ VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA,
- ✓ WANCEULEN LIBRERÍA DEPORTIVA SEVILLA, ETC.

----- 0 -----

## RESUMEN DEL LIBRO "MARKETING Y PATROCINIO DEPORTIVO"

**CARLOS CAMPOS**

Innumerables manifestaciones deportivas comparten hoy día un denominador común: una enorme preocupación por su situación económica y la visión del patrocinio como ese remedio milagroso que va a solucionar todos sus problemas. Ahora bien, cabría preguntarse cuál es la concepción que del patrocinio tienen dichas manifestaciones deportivas. ¿Es una concepción acertada o errónea?. ¿Es una concepción sesgada, deformada, desvirtuada, limitada en exceso?. ¿O se trata, por contra, de una visión completa y exhaustiva?. **¿Han asumido las organizaciones deportivas que el patrocinio es un producto que les pertenece, y que por tanto han de saber comercializarlo?**. ¿Conoce el mundo del deporte cuáles han sido las causas que han venido impulsando la aparición y el desarrollo del patrocinio como instrumento de comunicación comercial?. ¿Adoptan las organizaciones deportivas una visión estratégica en sus intentos de aproximación al mundo empresarial en demanda de patrocinio?. ¿Tratan de diferenciar sus propuestas de patrocinio a las empresas?... Son todos estos y algunos más los interrogantes a los que se pretende dar respuesta en el transcurso del presente libro.

El **capítulo 1** titulado "El patrocinio como nuevo producto de las entidades deportivas" se ocupa precisamente de poner de manifiesto como el patrocinio es en la actualidad un nuevo producto de las organizaciones deportivas. Bajo esta asunción el autor encuadra en este capítulo el patrocinio en esa estructura más general del marketing deportivo. Su objetivo es dejar bien claro que el patrocinio es una de las diversas áreas de actividad que las organizaciones deportivas han de atender en la actualidad. Con tal fin, se estima oportuno efectuar en un primer epígrafe una revisión histórica del concepto marketing deportivo, haciendo especial hincapié en la progresiva ampliación de su contenido. Y es que desde el punto de vista del autor, cuando se habla hoy día de marketing deportivo se registra un confucionismo enorme. A este respecto, cabría preguntarse, ¿qué es eso del marketing o comercialización del deporte?. Porque indudablemente el campo es enormemente amplio. Tanto es así que cuando se conversa o se discute sobre estos asuntos, se habla indistintamente tanto de los pabellones deportivos municipales con su oferta de actividades, como de los grandes clubes deportivos profesionales que mueven miles y miles de millones de pesetas, como de los clubes y gimnasios privados, como de la venta de material deportivo, como del patrocinio de una entidad deportiva por parte de una determinada empresa comercial, como de la organización de macroeventos deportivos (Olimpiadas, competiciones de alcance europeo, mundial, ...), etc. Y es cierto que en todos ellos el proceso que se da en denominar marketing deportivo tiene potencialidad para intervenir. Pero es igualmente cierto que esta intervención habría de realizarse de un modo distinto. Este hecho, esta disparidad en la naturaleza de las diversas áreas que abarca, ha de llevarnos a afirmar que no podemos continuar entremezclando su problemática y análisis. No haríamos sino originar confusión, ... confusión que impediría lograr o alcanzar un mejor y más exhaustivo entendimiento de los diversos procesos a comercializar en el seno del extenso fenómeno deportivo. Así pues, no parece procedente seguir mezclando sin más las distintas manifestaciones del fenómeno deportivo. Es por ello que resulta sumamente interesante ofrecer algunos apuntes sobre la noción marketing deportivo, su concepción tradicional y la progresiva ampliación de su ámbito de aplicación. Como declaración conclusiva de este primer epígrafe, se indica como el nuevo mapa del marketing deportivo queda configurado como sigue bajo una cuádruple categorización:

1. Marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva.
2. Marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinios y promociones).
3. Marketing para promover la asistencia y atención prestada a espectáculos y eventos deportivos.
4. Marketing para promover la venta de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los <<fans>> y practicantes.

En un segundo epígrafe dentro de este primer capítulo se considera, no obstante, oportuno efectuar una matización especialmente relevante para todos aquellos que en el seno del mundo deportivo se aprestan o, al menos, tienen intención de embarcarse en una relación con un patrocinador. Es la siguiente: es el deseo del autor que quede muy claro ya de entrada que el producto "patrocinio deportivo" es propiedad de las entidades deportivas. Los valores, la imagen, el mensaje comunicacional no pertenecen sino a la organización deportiva. Es por ello que se sugiere una modificación de la segunda categoría reseñada previamente por cuanto parecía estar elaborada como si los poseedores del producto fueran las organizaciones empresariales. Amparándonos en este hecho se ofrece esta otra descripción: **Marketing para promover la venta a las empresas de los valores comunicativos que el deporte puede transmitir (patrocinio)**. Acaba este capítulo subrayando que por lo que respecta a la gestión y comercialización de cada uno de los campos de actuación de las entidades deportivas (práctica, patrocinio, espectáculos y eventos, así como venta de productos asociados), es preciso un tratamiento diverso; a pesar de lo percibido y comentado hace unos años por Bernard Mullin (1985) acerca de la supuesta entidad homogénea o única de la industria deportiva. En esta obra, por contra, el autor se pronuncia en sentido opuesto. La industria deportiva no es, ni mucho menos, única u homogénea. Cada uno de los segmentos que la componen requiere de una perspectiva de análisis diferente. Todos ellos, sin embargo, comparten un nexo común: el elemento emotivo.

En el **capítulo 2** de este libro dado en titular "El patrocinio como instrumento de comunicación comercial" se incide muy especialmente en la necesidad que tienen las organizaciones deportivas de conocer su nuevo producto: el patrocinio deportivo. Ahora bien, el hecho de que se indique que la propiedad del patrocinio deportivo recae en las entidades deportivas no supone, en modo alguno, que no debamos centrar nuestra atención en el orbe empresarial. Más bien al contrario. No podemos pasar por alto que estamos ante un intercambio. Las empresas están hoy en día interesadas en los valores comunicativos de nuestro deporte. Ahora bien, para captar para sí estos valores, las mismas han de satisfacer una remuneración que podrá ser monetaria o en especie. Un principio básico de esta relación de intercambio es que debemos estar abiertos a cualquier tipo de compensación y cooperación mutuamente beneficiosa para las partes.

Es precisamente por ello, porque se trata de un intercambio, que resulta preciso conocer cuáles son las nuevas necesidades que en materia de comunicación comercial las empresas tienen. Con tal propósito se juzga de interés efectuar en primer lugar una sucinta descripción de las técnicas o instrumentos de comunicación comercial al alcance del colectivo empresarial en la actualidad; técnicas o instrumentos que integran lo que se da en denominar en marketing como mix comunicacional. Se recuerda también como el patrocinio ha venido figurando tradicionalmente como una más de las manifestaciones de las relaciones públicas. Sin embargo, la gran trascendencia que ha alcanzado esta nueva técnica de comunicación comercial que es el

patrocinio, hace obligado hoy día considerarla como un instrumento más, a la altura de cualquiera de las restantes técnicas. Se lleva a cabo asimismo una serie de valoraciones acerca de la consideración que han venido mereciendo dichas técnicas a los responsables en esta materia de las empresas. A tal efecto, se introduce al lector en el uso de una serie de expresiones tales como *above-the-line* y *below-the-line*, subrayando a renglón seguido la necesidad de poner en marcha hoy en día *campaigns through-the-line*.

En segundo lugar se realiza un análisis de aquellos factores que, desde el punto de vista del autor, han venido impulsando en el transcurso de los últimos años el desarrollo de esta nueva técnica de comunicación que es el patrocinio. El autor se refiere a los siguientes: 1) la utilización del patrocinio por parte de los anunciantes de las industrias tabaquera y del alcohol a fin de salvar barreras legales; 2) el cambio en las reglas de juego de la publicidad en televisión, la mayor complejidad de este medio y la contribución del patrocinio televisivo en la superación de la nueva situación a afrontar; 3) las deficiencias de las técnicas tradicionales de comunicación comercial a la hora de abordar la problemática derivada hoy día de la progresiva importancia de la imagen como instrumento de diferenciación de la competencia y de la saturación de mensajes en los medios de comunicación tradicionales; 4) la creciente actitud crítica del consumidor para con la publicidad, la situación de prevención frente a los mensajes publicitarios que la misma genera en los consumidores, así como la necesidad de superar esa barrera; y finalmente, 5) el hecho de que la valoración del tiempo de ocio y su incidencia en la vida personal del individuo sea cada vez más alta (la posibilidad que el patrocinio ofrece de salvar la anterior barrera preventiva, en la medida que se apoyan actividades encuadradas en el tiempo del ocio del individuo). Se acaba este segundo capítulo declarando a modo de conclusión lo siguiente: a) la conjunción de todos los factores anteriormente reseñados ha comenzado a ocasionar un cambio sustancial y enormemente significativo en la relación de la empresa con su entorno, y b) en el terreno concreto del patrocinio, si bien anteriormente se registraba únicamente el "Proyecto busca Empresa", ahora comienza a coexistir con este otro del "Empresa busca Proyecto"; entendiendo por proyecto, cualquier actividad (cultural, deportiva, humanitaria, ecológica, ...) susceptible de ser patrocinada.

El **capítulo 3** titulado "Uso y Gestión del Patrocinio en España" muestra cual ha sido la forma de gestionar el patrocinio por parte de las empresas españolas. Con tal objetivo se incide primeramente en las motivaciones que inicialmente sustentaban la decisión de patrocinar un determinado evento. A finales de los 80 y principios de los 90 asistimos en España a una expansión en la utilización del patrocinio. No obstante, no cabe duda alguna de que el patrocinio que se hacía en aquellos años bien pudiera calificarse como escasamente profesionalizado. La filosofía que animaba su uso respondía a aquella conocida frase debida a Quim Roca (1987) de "Patrocina que algo queda, ...". Es decir no se efectuaban análisis previos, no se registraba fijación de objetivos de antemano, no se pretendía en momento alguno que quedara algo preconcebido, sino únicamente se pensaba que algo quedaría. Por regla general, el colectivo empresarial español pensaba única y exclusivamente que algo quedaría, que "hablarían bien de él y de su empresa",... pero nada más. Ese patrocinio que, además, años atrás obedecía básicamente al capricho, a los gustos y aficiones de los presidentes y altos directivos de las empresas, comienza a crecer en dicho período de un modo considerable. Hace acto de aparición lo que pudiéramos dar en denominar como patrocinio reactivo: el patrocinio de los sectores del tabaco y el alcohol, así como el patrocinio televisivo que no hizo sino acentuar todavía más la saturación del medio televisivo. Era un patrocinio mucho de "pegar carteles" y escasamente un patrocinio de "firmar" los mismos. Un patrocinio de índole cuantitativa cuyo resultado se tradujo en un incremento en la cantidad de comunicación y no tanto en una mejora en la calidad de

dicha comunicación comercial. Un patrocinio que se había visto "devorado" por el mismo "dragón de la saturación" al que supuestamente quería devorar, un "dragón" marcado por una pertinaz y desmesurada obsesión por el criterio de los "impactos publicitarios" en su más "rancia" vertiente cuantitativa. A modo de ilustración el patrocinio deportivo bien pudiera servirnos. El deporte ha sido con mucho el medio más utilizado para el patrocinio, alcanzando incluso niveles de saturación. Este "éxito" del patrocinio deportivo encuentra su origen en la elevada audiencia alcanzada en los medios (especialmente en televisión), audiencia lograda de una forma directa y a través del propio evento deportivo. Todo lo cual ha exigido de menores inversiones adicionales en la explotación posterior del evento. Ahora bien, lo que apenas se ha tenido en cuenta por parte de todos aquellos que se embarcaban en una operación de patrocinio deportivo es que con esta asociación también se producía una transferencia de los valores y rasgos, tanto positivos como negativos vinculados al evento patrocinado. O dicho en otras palabras, poca atención concedían las empresas a la imagen que el evento pudiera proyectar.

A continuación, en el capítulo 3 se aborda la, a juicio del autor, negativa incidencia de los macroeventos del 92 (Juegos Olímpicos de Barcelona, Exposición Universal de Sevilla y la capitalidad cultural europea de Madrid) en la comprensión del patrocinio comercial y todo el abanico de posibilidades que el mismo ofrece. Lamentablemente dichos patrocinios no eran concebidos sino como puras inversiones políticas e institucionales. "Orgía de millones" o "borrachera de patrocinios", "el año 92 como el dorado español" fueron referencias al patrocinio que se pudieron escuchar en boca de los especialistas durante el 92 y los años previos. Surgen improvisadamente numerosos intermediarios y empresas, escasamente formados en la materia, buscando únicamente conseguir unos beneficios a muy corto plazo. Las empresas especializadas verdaderamente profesionales tan sólo pudieron captar y gestionar una mínima parte de las operaciones del 92. Desgraciadamente, con posterioridad no quedó más remedio que hablar de la "resaca del 92". A decir de algunos, lo único que quedó de dicho año fueron resultados poco contrastables y poco medibles; amén de que muchas de estas empresas involucradas en los diversos proyectos se desilusionaron y se encuentran todavía hoy día desmotivadas a la hora de invertir en patrocinio.

Finalmente, se reflejan en dicho capítulo algunos de los rasgos que han caracterizado el uso del patrocinio, poniendo de manifiesto la deficiente gestión que se ha hecho en España de esta técnica de comunicación comercial. Se acaba, no obstante, afirmando que el panorama futuro parece permitirnos hacer votos por el optimismo. En este sentido, los profesionales del sector del patrocinio comercial en España, si bien reconocen que hemos atravesado un período de crisis, igualmente consideran que ésta ha sido beneficiosa en la medida que la misma está sirviendo para racionalizar el mercado del patrocinio comercial.

En el capítulo 4, titulado "El sector del patrocinio deportivo desde la óptica del patrocinado", se efectúan una serie de consideraciones iniciales a modo de declaración de intenciones. En esta declaración de intenciones se señala como hace unos años la consultora Andersen Consulting llevaba a cabo en España, por encargo del Ministerio de Cultura de este país, un estudio sobre el patrocinio empresarial de la cultura. Dicho trabajo publicado en 1992 abordaba el análisis del patrocinio cultural desde su consideración como sector; un sector en el que se identifican cuatro agentes principales: la empresa, el patrocinado, la Administración y el intermediario. Otra de las características de este estudio de Andersen Consulting es que, aun cuando trataba de los distintos agentes del sector, se había elaborado principalmente desde la óptica de la empresa. Se reseña por último, con relación a ese estudio, que a la hora de recabar la información precisa para la redacción del trabajo se recurrió a la confección de diversos

cuestionarios, la realización de entrevistas personales con agentes públicos y privados implicados en el sector, y la recopilación de conocimiento proveniente de estudios y publicaciones previos considerados relevantes.

En este caso, en "**Marketing y Patrocinio Deportivo**" se realiza igualmente un estudio sectorial en el que se contempla asimismo una serie de agentes. Sin embargo, el análisis del sector del patrocinio deportivo que Carlos Campos realiza, presenta dos elementos diferenciadores respecto al anterior de Andersen Consulting. Un primer rasgo distintivo hace referencia al hecho de que se ha elaborado el análisis sectorial desde la perspectiva del patrocinado: la organización deportiva. Esta decisión no habría de resultar extraña para el lector por cuanto, como ya se ha apuntado, en esta obra se considera que el producto patrocinio es propiedad del patrocinado y no del patrocinador. Comentar asimismo, que a la hora de desarrollar todas las argumentaciones y valoraciones contenidas en este libro, el autor pretende, amén de la experiencia propia, hacer uso de numerosos ejemplos, de información recogida en diversas entrevistas personales, así como de publicaciones previas. No obstante, y ahí radica el segundo rasgo diferenciador de este trabajo, se recurre con insistencia a la utilización de conceptos y técnicas empresariales. A continuación, se procede con su aplicación al área del patrocinio deportivo. El autor considera que es absolutamente necesario si queremos mejorar la situación presente en este tema de la relación patrocinador-patrocinado deportivo; una situación, que a buen seguro, muy pocos se atreverían a calificar como óptima. Supone para el autor todo un reto personal por cuanto es perfectamente conocedor del hecho de que el mundo deportivo no acostumbra a estar familiarizado con los conceptos empresariales. Lo último que el autor desearía es que su aplicación o adaptación de las técnicas empresariales al ámbito del patrocinio deportivo se constituyera en un obstáculo insalvable o resultara excesivamente árida en lo que respecta a la comprensión de algunas de las ideas que se vierten en esta obra. El autor pone todo su empeño en que esto no suceda.

El propósito de Carlos Campos en este libro es el de desarrollar metodologías de análisis que nos permitan conocer con mayor exhaustividad y profundidad el sector del patrocinio deportivo, a fin de incrementar considerablemente nuestras posibilidades de éxito en el mismo. A tal fin, se recomienda hacer uso del conocimiento generado por los profesionales y académicos de la gestión empresarial. Paradójicamente, actuando de esta forma, seremos capaces de incrementar considerablemente nuestro poder de negociación frente a nuestros clientes del mundo empresarial. Este recurrir a conceptos empresariales es algo que hemos de hacer en cualquier caso, en la medida que hemos de incrementar nuestro conocimiento acerca de las posibilidades que una técnica de comunicación comercial, como el patrocinio, ofrece al colectivo de las empresas. Estas son ahora nuestros clientes y hemos de conocer sus necesidades a fin de satisfacerlas. Pero es que, adicionalmente tal y como se acaba de indicar al inicio de este párrafo, el autor sugiere utilizar modelos y técnicas empresariales al objeto de analizar el sector en el que nos encontramos, el del patrocinio deportivo.

Y en tal sentido, Carlos Campos recurre a la estructura de las 5P's de Henry Mintzberg (1991), según la cual, la estrategia de cualquier organización puede estar caracterizada por cinco dimensiones: estrategia como plan (*plan*), estrategia como táctica (*ploy*), estrategia como modelo de actuación (*pattern*), estrategia como posición (*position*), y estrategia como perspectiva (*perspective*). El propósito del autor al reflejarla es poner de manifiesto la escasa aceptación de las implicaciones del concepto de estrategia por parte de todos aquellos que intentan hallar y gestionar un patrocinador. A este respecto, se puede apreciar claramente como las únicas dimensiones que éstos habitualmente contemplan son las de plan y/o táctica (más especialmente, ésta última); y, por supuesto, la de modelo de actuación. De hecho y

refiriéndonos a modelo de actuación, algún tipo de acción es llevada a cabo. Otra cuestión muy distinta es si exitosamente o no, es decir, consiguiendo el patrocinador o no, así como gestionándolo adecuadamente o no. Pero, volviendo a plan y táctica, y abundando en el comentario que se acaba de efectuar en el sentido de que estas dos son las únicas tenidas en cuenta; es muy significativo observar como muchas veces la propia bibliografía sobre la problemática de encontrar patrocinadores, nos ofrece preferentemente recomendaciones y sugerencias acerca de estos dos aspectos de la estrategia. El autor se refiere a todos aquellos libros con títulos tan, en principio, aparentemente atractivos como "cómo encontrar un patrocinador", "guía práctica para obtener un patrocinador", "cómo conseguir patrocinio", etc. Se trata de libros que nos proporcionan recomendaciones y sugerencias sobre tácticas o trucos (*ploys*), y sobre cómo elaborar un dossier, un proyecto (*plan*). Sin embargo, en demasiadas ocasiones, dejan a un lado la dimensión que el autor considera, con mucho, la más importante: aquella de perspectiva. Esta desconsideración de la dimensión perspectiva ha ocasionado una muy deficiente comprensión del fenómeno del patrocinio. La mayoría de las organizaciones deportivas se han preocupado exclusivamente de conseguir dinero de una manera rápida y fácil, sin intención alguna de mantener una más prolongada y productiva relación. Como resultado de esta percepción del patrocinio, su único deseo ha sido saber como redactar un proyecto de patrocinio ("¡y eso, sólo porque las empresas lo demandaban, y no por ninguna otra razón!"), así como conocer todos aquellos "pequeños trucos" que les permitiesen convencer a su "rival": las empresas.

Asimismo, Carlos Campos hace un uso extensivo de los esquemas del profesor estadounidense Michael E. Porter relativos a las cinco fuerzas que mueven la competencia en los sectores empresariales: los competidores potenciales o las barreras de entrada, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de los clientes o compradores, la amenaza de productos sustitutivos y el grado de rivalidad entre las organizaciones ya existentes en el sector. El autor lleva a cabo una adaptación del esquema de fuerzas competitivas de Porter al terreno del patrocinio deportivo. Este esfuerzo de adaptación que da en denominar como análisis estratégico del sector del patrocinio deportivo, cumplimenta una serie de pasos:

- 1º Identificar los principales actores del sector del patrocinio deportivo.
- 2º Hacer un repaso de la situación actual del sector del patrocinio deportivo, haciendo hincapié en las características principales del escenario con el que nos vamos a enfrentar.
- 3º Estudiar las fuerzas competitivas de este sector.
- 4º Efectuar una propuesta de opción estratégica a adoptar (acompañada de una serie de ideas para la acción, a modo de propuesta normativa).

Finalmente, corresponde el turno al último capítulo, el **capítulo 5** titulado "El marketing de nuestro producto: el patrocinio deportivo". En el mismo se aboga firmemente desde un inicio por una aproximación o perspectiva más relacional entre empresa y deporte en la esfera del patrocinio. Lamentablemente, observa el autor, podemos apreciar como la actuación de las organizaciones deportivas en sus acuerdos de patrocinio se ha caracterizado habitualmente por su énfasis en **cerrar relaciones** (aproximación transaccional) más que en **abrir relaciones** (aproximación relacional). Recoge el autor la siguiente afirmación del director de marketing del COI, Michael R. Payne (1989) que ilustra a la perfección dicha situación: "La firma del contrato de patrocinio constituye demasiadas veces el final, en vez del principio, de la relación. El patrocinador potencial es mimado hasta la firma del contrato, dejándosele en paz a partir de ese momento, sobre todo si se ha cobrado el cheque prometido. A continuación, el deporte en cuestión se lanza a la búsqueda del siguiente patrocinador. A la rescisión del contrato, no

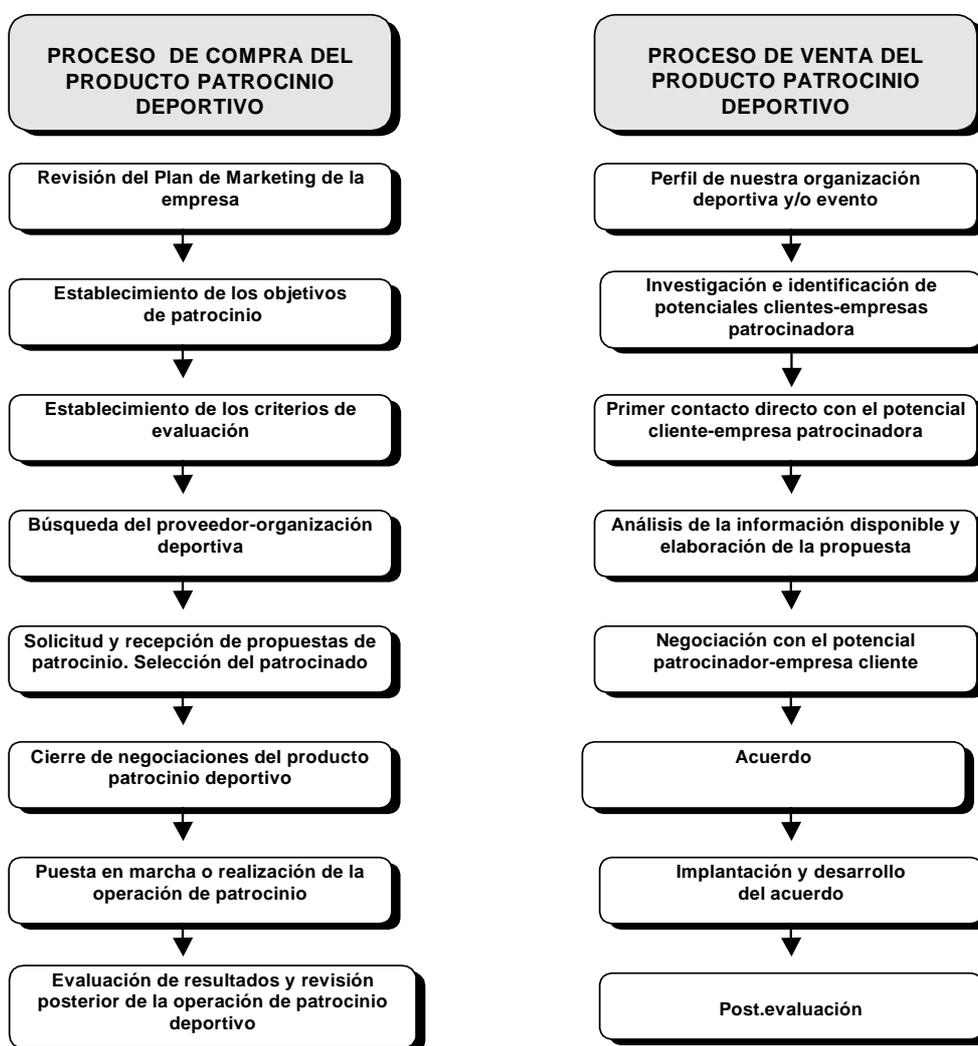
entiende cómo la relación no se renueva". Pues está bien claro, a juicio de Carlos Campos, el porqué de esa no renovación de la relación: porque han adoptado única y exclusivamente una aproximación transaccional. Una vez se pone de manifiesto la conveniencia de adoptar un marketing relacional en detrimento del marketing transaccional, al autor se le antoja evidente que otro tanto habremos de hacer con los instrumentos con los que se orquesta su puesta en práctica. En este sentido, el autor apunta en este capítulo como el marketing transaccional utiliza como herramienta básica para su desarrollo el ya clásico esquema de las 4P's de McCarthy (*product, price, place y promotion*). Recuerda Carlos Campos como el objetivo de esta estructura que se da en llamar "marketing mix" es el de formular un programa de actuación formalizado en un documento que permita a la empresa situar el producto más idóneo (políticas de productos) en el lugar y momento adecuados (políticas de distribución), al precio conveniente (políticas de precios) provocando la demanda del consumidor con los medios más eficaces (políticas de comunicación). De esta forma, a través de la implantación en la práctica de las ideas contenidas en este instrumento, las empresas han venido realizando sus operaciones de venta con su mercado de clientes o compradores. Sin embargo, este tipo de aproximación, apropiada en los productos de gran consumo, productos de consumo en masa, es a todas luces insuficiente a la hora de captar los procesos y las peculiaridades que se registran en la comercialización de un producto como el nuestro: el producto patrocinio deportivo. Y es que ese tipo de aproximación de las 4P's no hace sino representar el "viejo concepto de marketing". En su lugar, se propone la promoción de un "nuevo concepto de marketing", un nuevo concepto al que nos referimos previamente: el del marketing relacional. Su objetivo fundamental es desarrollar, no únicamente transacciones, sino también relaciones interactivas a largo plazo. Bajo esta nueva perspectiva el marketing ha de ser contemplado como la gestión de relaciones: crear, desarrollar y mantener una red en la que la organización prospere. Bajo esa misma nueva perspectiva el marketing ha de ser igualmente considerado como tendiendo a ser interactivo, por cuanto lo que se pretende por parte de una organización es llevar a cabo sus actividades de compra y venta pero de modo conjunto con otras organizaciones y con continuas comunicaciones cara a cara, dejando en un segundo término las tradicionales formas de comunicaciones impersonales que hacen uso de los medios de comunicación de masas (radio, televisión, prensa, etc.). Es finalmente este marketing un marketing a largo plazo, intentando resaltar con ello que las relaciones necesitan tiempo para ser construidas y necesitan tiempo para ser mantenidas.

Son precisamente estos planteamientos los que llevan a Carlos Campos a pronosticar una nueva realidad más interactiva en nuestro mercado del patrocinio deportivo. Según el autor, una de las consecuencias de esta mayor interactividad será que ninguna de las partes -empresa ni deporte- determinarán las características de la operación de patrocinio unilateralmente. Aspectos relativos a los beneficios esperados por la empresa, a la inversión requerida, a la utilización de logotipos, al posible establecimiento de "stands" en el recinto deportivo a fin de llevar a cabo operaciones de demostración de productos o de promoción de ventas, etc. quedarán sujetos a un proceso de negociación y adaptación. Este proceso de negociación y cambio de impresiones, donde los oferentes (organizaciones deportivas) y los clientes (organizaciones empresariales) se adaptarán el uno al otro, va ir progresivamente teniendo lugar a través de una estructura más compleja que la reflejada por el esquema de las 4P's. Esta estructura, expresada gráficamente en la figura 1, estará dotada de un carácter claramente interactivo, y sólo podrá ocurrir obviamente allá donde ambas partes estén dispuestas a establecer un proceso continuado de comunicación entre las mismas. Apunta Carlos Campos como a dicha necesidad de establecer una permanente comunicación entre deporte y empresa también se refirió en su momento el director de marketing del COI, Michael R. Payne (1989), al afirmar lo siguiente: "La clave del éxito de la relación entre el deporte y las empresas es la comunicación, que es la base de la comprensión.

Comprensión de los objetivos comunes que permiten a ambas partes descubrir nuevas oportunidades, nuevas áreas de cooperación, para establecer cómo pueden ayudarse mutuamente. <<La buena comunicación evita los malentendidos>> es un principio claro y fundamental, que se olvida muchas veces cuando se trata de las relaciones entre el deporte y las empresas". De otra forma, añade Carlos Campos, resulta bastante improbable que la organización vendedora (deporte) satisfaga los requerimientos y necesidades del comprador (empresa), y viceversa.

**Figura 1**

**Convergencia de los Procesos de Compra y Venta del Producto Patrocinio Deportivo**



**Fuente: Elaboración propia**

El capítulo 5 se dedica casi íntegramente a la descripción de dicha figura 1. No obstante, antes de comenzar con la descripción de cada uno los distintos pasos mostrados en dicha figura,

Carlos Campos advierte al lector cómo se reflejan los dos procesos -el de compra y el de venta- en forma paralela. El motivo, uno bien claro: a lo que debemos aspirar deporte y empresa es a una creciente convergencia entre nuestros procesos de compra (organización empresarial) y de venta (organización deportiva). Según el autor, cuando este nuevo planteamiento se intenta llevar a la práctica, nos encontramos ante aquella situación en la que se aprecia una preocupación por los intereses de la otra parte, y cuando la probabilidad de que deporte y empresa se sientan más satisfechas se incrementa notabilísimamente. Es ésta la circunstancia que hace que más y más profesionales, que más y más académicos se manifiesten cada vez más favorables a la utilización de la expresión compra-venta, en lugar de seguir analizando compra y venta separadamente. A partir de ahora la organización compradora habrá de prestar atención no sólo a su proceso de compra, sino también al proceso de venta de aquella otra organización con la que intenta llegar a un acuerdo. Otro tanto puede decirse con relación al comportamiento deseable por parte de la organización vendedora. Es la única forma de proceder que ofrece plenas garantías de que la relación se prolongue en el tiempo.