

# Módulo 1. Beneficios del patrocinio - Beneficios financieros de los acuerdos de patrocinio

## Unidad 1.1

En este módulo, exploraremos la primera estrategia de monetización enfocada en los negocios dentro del deporte: el patrocinio deportivo y sus beneficios tanto para la industria deportiva como para los patrocinadores. Presentaremos y analizaremos el patrocinio deportivo y sus componentes en detalle. Luego, examinaremos su importancia en la industria del deporte, ilustrando su relevancia en el panorama actual de los ingresos deportivos. Además, desarrollaremos la evolución del patrocinio deportivo y sus motivaciones, y exploraremos las razones de su crecimiento. Por último, proporcionaremos un análisis detallado de los objetivos y beneficios del patrocinio deportivo que representan las razones por las cuales los patrocinadores se involucran en acuerdos de patrocinio con el deporte.

### 1.1.1 Qué es el patrocinio deportivo

El patrocinio deportivo se refiere a un acuerdo comercial entre una entidad deportiva, que puede ser cualquiera de las siguientes: un deportista un club deportivo, una organización deportiva, un organismo deportivo, una liga deportiva, una competición deportiva, un evento o un torneo deportivo y una organización o empresa que no está relacionada con el deporte (Manoli, Anagnostou y Liu, 2022). Es importante destacar que si bien algunas de estas últimas que participan en el patrocinio deportivo pueden ser relevantes para el deporte, como empresas de equipamiento o servicios deportivos, la mayoría de ellas son empresas y organizaciones que no están relacionadas con el deporte, como compañías de telecomunicaciones o instituciones financieras. Por lo tanto, el patrocinio deportivo se refiere al acuerdo comercial realizado entre estas dos entidades: una entidad relacionada con el deporte y una entidad no relacionada con el deporte, es decir el patrocinado y el patrocinador como se denominan en el ámbito académico.

El acuerdo comercial conocido como patrocinio deportivo implica que una de las partes, el patrocinador, pague dinero al patrocinado a cambio de diversos beneficios, a los que normalmente llamamos componentes del patrocinio (Meenaghan, 1991). Estos componentes incluyen los siguientes (Jagodac y Mateša, 2018):

señalización que se refiere al derecho de mostrar el logotipo del patrocinador en productos oficiales del patrocinado. Esto incluye su estadio, equipamiento, publicaciones



impresas, sitio web y medios digitales. En segundo lugar, tenemos el derecho de uso de marcas comerciales y logotipos en el que se otorga al patrocinador el derecho de utilizar las marcas comerciales y logotipos de la entidad deportiva en sus comunicaciones oficiales, tanto en medios impresos como digitales. En ciertos acuerdos centrados en la producción de merchandising deportivo, el patrocinador puede obtener los derechos para distribuir los artículos con la marca del patrocinado a través de su propia red. Por ejemplo, el derecho a vender camisetas del FC Barcelona en las tiendas de Nike. Otro componente del patrocinio es que el patrocinador tiene el derecho de utilizar áreas de hospitalidad en los estadios deportivos y eventos organizados por el patrocinado, ya sea con fines de marketing externo, por ejemplo, para la recepción de posibles clientes o con fines de marketing interno (Farrelly & Greyser, 2007).

Con la publicidad complementaria, el patrocinador puede aprovechar su asociación con el patrocinado para promocionar otros productos como parte del acuerdo de patrocinio (Jagodic & Mateša, 2018). El patrocinador puede recibir entradas gratuitas para eventos deportivos en los que participe u organice el patrocinado. Estas entradas se pueden utilizar con fines de marketing externo para establecer relaciones con posibles clientes o con fines de marketing interno para recompensar a los empleados.

En los últimos años, la exclusividad de categoría ha ganado importancia (Cobbs, 2011). Esto significa que un patrocinador puede exigir que ninguna otra organización en la de la misma industria firme un acuerdo de patrocinio con el patrocinado. Esto le da al patrocinador una ventaja sobre sus competidores basada en la audiencia del patrocinado. Otro componente significativo del patrocinio y que ha ganado relevancia en los últimos años es el acceso a la lista de correo o base de datos del patrocinado (Morgan, Taylor y Adair, 2020). Esto permite a la empresa patrocinadora acceder a los datos recopilados por el patrocinado sobre sus clientes actuales y anteriores

El patrocinio deportivo es actualmente la mayor fuente de ingresos para el deporte a nivel mundial. Aunque puede haber variaciones en diferentes regiones, con algunas ligas dependiendo más de los ingresos por transmisión, el patrocinio deportivo sigue siendo la principal fuente de ingresos para la mayoría de las entidades deportivas, incluyendo ligas, clubes y deportistas a nivel global (Deloitte, 2020).

En la siguiente sección, hablaremos de los beneficios del patrocinio deportivo para las entidades deportivas y la importancia del patrocinio en el deporte.

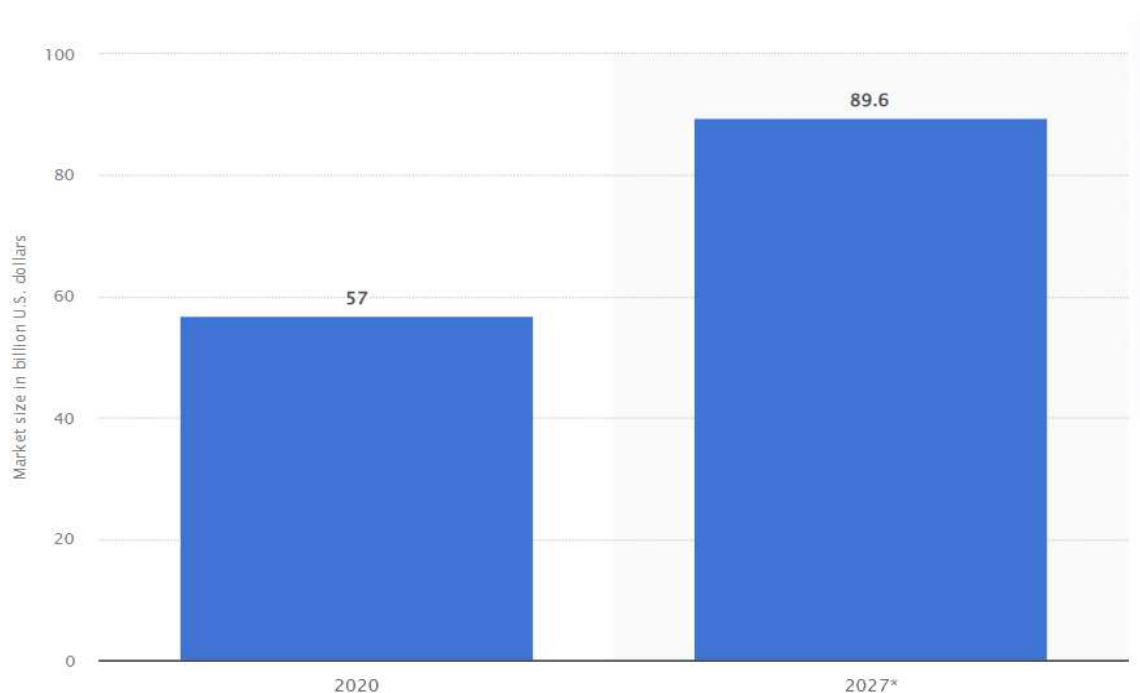
### **1.1.2 La importancia financiera del patrocinio deportivo**

En cuanto a su importancia financiera, el patrocinio deportivo representa aproximadamente 57 mil millones de dólares en todo el mundo, o 51.36 mil millones de euros. El mercado está dominado principalmente por empresas de América del Norte (36,7%), Europa (26,7%) y la región de Asia Pacífico (25,2%) (Deloitte, 2020). Se proyecta que para el año 2027, esta cifra aumentará a aproximadamente 89.6 mil millones de



dólares, o 80.77 mil millones de euros, lo que indica una tendencia de crecimiento constante y significativa como muestra la imagen 1. Este crecimiento del patrocinio deportivo en el mercado global, junto con su valor ya sustancial, subraya la inmensa importancia del patrocinio deportivo dentro de la industria del deporte. También destaca la atracción y la confianza que las empresas de todo el mundo tienen en utilizar el deporte como plataforma para avanzar en sus propios objetivos, como veremos más detalladamente en este módulo.

**Figura 1: Mercado del patrocinio deportivo a nivel mundial en 2020**



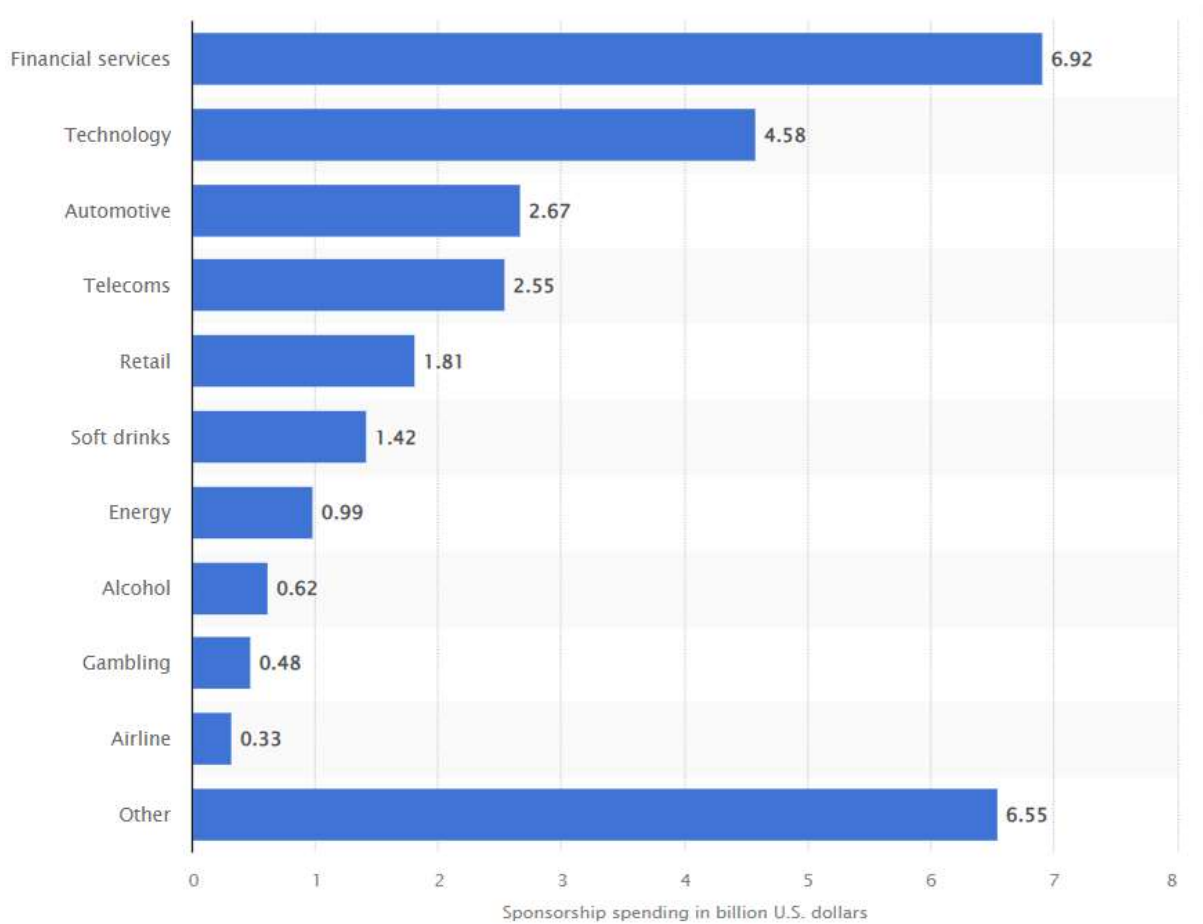
Fuente: Size of sports sponsorship market worldwide in 2020 and 2027 (in billion U.S. dollars), en Statista, 2020, recuperado en Abril 12, 2022, <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/>

Market size in billion U.s. dollars	Tamaño del mercado en miles de millones de dólares estadounidenses
-------------------------------------	--

El tamaño mencionado de patrocinio deportivo representa los ingresos generados por acuerdos comerciales entre entidades deportivas de todo el mundo y diversas empresas interesadas. Como se muestra en la figura a continuación, parece que la mayor parte de los ingresos generados por el patrocinio deportivo proviene de los servicios financieros, seguidos de cerca por las compañías de tecnología y, en menor medida, por las compañías automotrices y las empresas de telecomunicaciones. Minoristas, bebidas sin alcohol y compañías de energía también se incluyen en la lista con un gasto notable en patrocinio deportivo. Sin embargo, sus cifras parecen bastante pequeñas en comparación con las invertidas por los servicios financieros y las compañías de tecnología.



**Figura 2: Gasto del patrocinio deportivo por sector a nivel mundial en 2020**



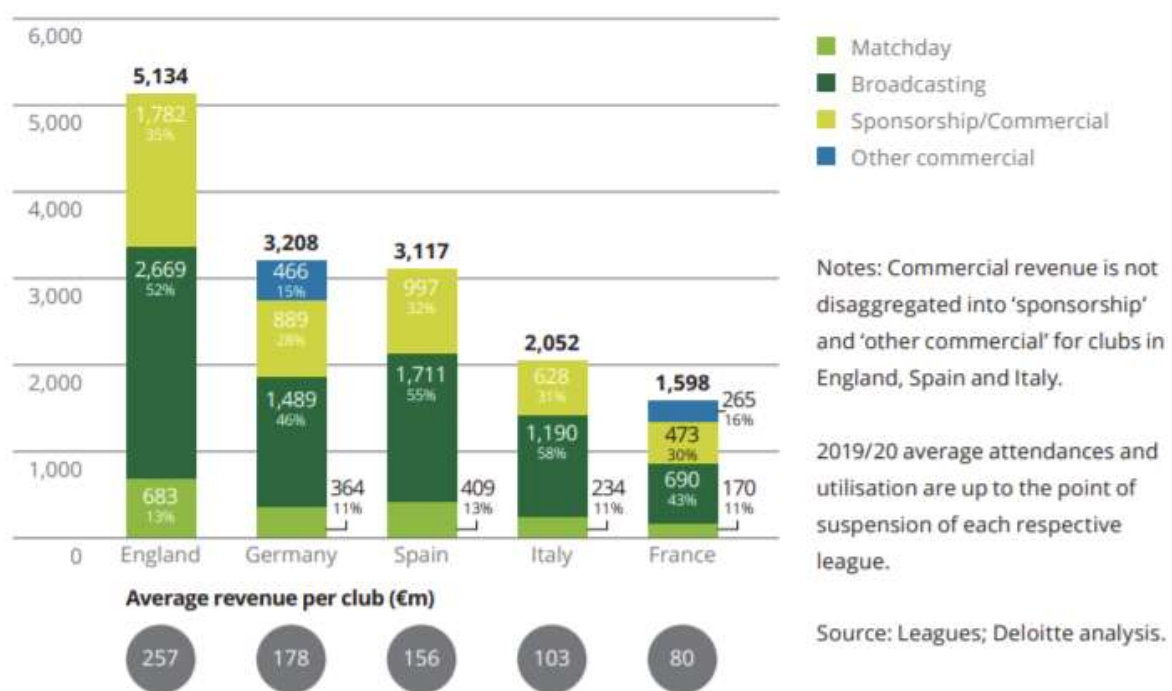
Fuente: Size of sports sponsorship market worldwide in 2020 and 2027 (in billion U.S. dollars), en Statista, 2020, recuperado en Abril 12, 2022, <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/>

Financial services	Servicios financieros
Technology	Tecnología
Automotive	Automotriz
Telecoms	Telecomunicaciones
Retail	Minoristas
Soft drinks	Bebidas sin alcohol
Energy	Energía
Alcohol	Alcohol
Gambling	Apuestas
Airline	Aerolíneas
Other	Otro
Sponsorship spending in billion U.S. dollars	Gasto en patrocinio en millones de dólares estadounidenses

Si bien el patrocinio deportivo es sin duda la mayor fuente de ingresos para el deporte en todo el mundo, existe una diferencia notable entre ligas y eventos deportivos altamente comercializados y aquellos menos comercializados (Deloitte, 2020). Al analizar las principales ligas de fútbol de Europa, por ejemplo, se pueden resaltar las fuentes de ingresos y la importancia financiera del patrocinio deportivo dentro del panorama general de generación de ingresos, así como la mencionada diferencia en el orden de las fuentes de ingresos. Como podemos ver en la imagen a continuación, los ingresos generados en la Premier League inglesa provienen principalmente de los derechos de transmisión, mientras que el patrocinio y los ingresos comerciales representan aproximadamente la mitad de esa cantidad.

Las grandes ligas de fútbol de Alemania, España e Italia siguen un patrón similar en el que los derechos de transmisión representan la fuente más importante de ingresos, seguidos por el patrocinio. En Francia, parece que las cosas están más equilibradas, ya que los ingresos por patrocinio parecen ser casi tan altos como los ingresos por derechos de transmisión.

**Figura 3: Ingresos de los clubes de las cinco grandes ligas europeas en la temporada 2019/20 en millones de euros**



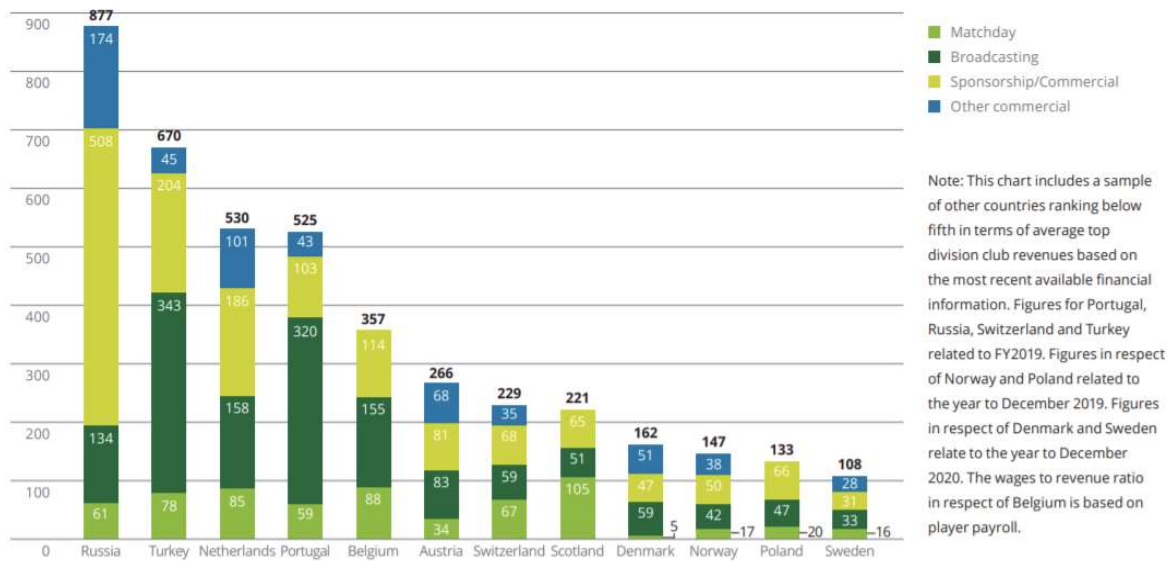
Fuente: Annual Review of Football Finance 2021, por Sports Business Group, 2021, p. 14, en Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/about-deloitte/ARFF21%20Report.pdf>

Matchday	Día de partido
Broadcasting	Transmisión

Sponsorship/Commercial Other commercial	Patrocinio/ Comercial Otros comerciales
Notes: Commercial revenue is not disaggregated into 'sponsorship and 'other commercial' for clubs in England, Spain and Italy	Notas: Los ingresos comerciales no se desglosan en 'patrocinio' y 'otros comerciales' para los clubes en Inglaterra, España e Italia.
2019/20 average attendances and utilisation are up to the point of suspension of each respective league	Las asistencias promedio y la utilización en la temporada 2019/20 son, hasta el momento de la suspensión, de cada liga.
Source: Leagues; Deloitte analysis	Fuente: Ligas; análisis de Deloitte
Average revenue per club (€m)	Ingresos promedio por club (millones de euros)
England	Inglaterra
Germany	Alemania
Spain	España
Italy	Italia
France	Francia

Sin embargo, también vale la pena analizar la siguiente imagen, que ilustra el panorama actual de ingresos en las ligas de primera división más pequeñas (no los cinco grandes) en Europa. En la imagen 4, podemos ver que las ligas de primera división en Rusia y los Países Bajos informan que los ingresos por patrocinio y comerciales representan su principal fuente de ingresos. En el resto de las ligas de primera división que se muestran en la imagen se puede observar una distribución más equitativa entre los ingresos por patrocinio y los ingresos por transmisión. Las ligas de Turquía y Bélgica, por ejemplo, reportan ingresos ligeramente más altos por transmisión que por patrocinio, y las ligas de Austria, Suiza y Escocia reportan que el patrocinio es su principal fuente de ingresos.

**Figura 4: Ingresos de clubes seleccionados de otras ligas europeas en la temporada 2019/20 en euros**



Fuente: Annual Review of Football Finance 2021, por Sports Business Group, 2021, p. 23, en Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/about-deloitte/ARFF21%20Report.pdf>

Note: This chart includes a sample of other countries ranking below fifth in terms of average top division club revenues based on the most recent available financial information. Figures for Portugal, Russia, Switzerland and Turkey related to FY2019. Figures in respect of Norway and Poland related to the year to December 2019. Figures in respect of Denmark and Sweden relate to the year to December 2020. The wages to revenue ratio in respect of Belgium is based on player payroll

Notas: Este gráfico incluye una muestra de otros países que se ubican por debajo del quinto lugar en términos de ingresos promedio de los clubes de la máxima división, según la información financiera disponible más reciente. Las cifras para Portugal, Rusia, Suiza y Turquía corresponden al ejercicio fiscal 2019. Las cifras de Noruega y Polonia corresponden hasta diciembre de 2019. Las cifras de Dinamarca y Suecia corresponden al año hasta diciembre 2020. La relación entre salarios e ingresos en Bélgica se basa



	en la nómina de los jugadores.
Russia	Rusia
Turkey	Turquía
Netherlands	Países Bajos
Portugal	Portugal
Belgium	Bélgica
Austria	Austria
Switzerland	Suiza
Scotland	Escocia
Denmark	Dinamarca
Norway	Noruega
Poland	Polonia
Sweden	Suecia
Matchday	Día de partido
Broadcasting	Transmisión
Sponsorship/Commercial	Patrocinio/ Comercial
Other commercial	Otros comerciales

Al examinar diferentes ligas deportivas en todo el mundo, así como diferentes deportes, clubes o deportistas, podemos observar una fluctuación similar entre las diferentes fuentes de ingresos. El patrón observado a nivel mundial es que, en algunas ligas altamente desarrolladas y comercializadas, los ingresos por transmisión pueden considerarse la principal fuente de ingresos. Sin embargo, se informa que, en la mayoría de las entidades deportivas en todo el mundo, el patrocinio deportivo sigue siendo la mayor fuente de ingresos (Manoli, Anagnostou y Liu, 2022).

Lo que informes como el de PwC (2018) sugirieron es que, si bien el patrocinio deportivo seguía siendo la mayor fuente de ingresos para la industria deportiva, no estaba creciendo tan rápido como otras fuentes, con un aumento promedio proyectado del 5.5% para los próximos años (en comparación con un aumento esperado del 11.5% en los derechos de los medios digitales). Sin embargo, en su último informe, PwC (2021) cambió esta predicción y destacó que los derechos comerciales y de patrocinio están aumentando a una tasa del 3.9%, que es mayor que el aumento esperado en los derechos de los medios (3.2%). Esto, a su vez, nos permite esperar que el patrocinio deportivo siga

creciendo, como se informa, a un ritmo que le permita seguir siendo una fuente significativa de ingresos para la industria deportiva.

### **1.1.3 La evolución del patrocinio deportivo**

Antes de analizar en detalle qué es el patrocinio deportivo, vale la pena explorar cómo llegamos al estado actual del patrocinio deportivo. El patrocinio deportivo no es un fenómeno nuevo, según hallazgos que sugieren que se remonta a la antigua Grecia y Roma.

En la antigua Grecia y Roma, el patrocinio deportivo se consideraba una forma de demostrar la riqueza y posición social (Deloitte, 2020). Al mismo tiempo, también se veía como una manera de resaltar que un lugar en particular (llamado en ese entonces ciudad-estado) tenía prestigio y estatus. En otras palabras, basado en la riqueza demostrada en tales eventos, el patrocinio deportivo se veía como una forma de ilustrar que, si un lugar en particular tenía suficiente riqueza para apoyar dicha actividad cultural o deportiva, era una ciudad de temer. Esto actuaría como una advertencia a posibles oponentes de que un ataque sería devastador.

Lo que vemos en los años siguientes es un cambio hacia patrocinios impulsados por el ego. Estos patrocinios son aquellos iniciados por los CEO o propietarios de una empresa (Meenaghan, 1991) y se consideraban impulsados por el ego porque la toma de decisiones se hacía por parte de esa persona y a menudo se basaba en sus preferencias, sin una planificación estratégica adicional. Por ejemplo, si el CEO o el propietario de una empresa tenía preferencia por un deporte en particular, como el golf, entonces la empresa en la que tenían poder de decisión patrocinaría un evento de golf.

Poco después, vemos un cambio hacia una actitud más filantrópica (Meenaghan, 1991). Esto significa que el patrocinio deportivo comenzaba a ser visto como una forma de donar a una causa. De esta manera, las organizaciones se promocionaban a sí mismas como miembros de una sociedad en la que tenían algo que ofrecer, y, por lo tanto, utilizaban sus recursos adicionales para ayudar financieramente a eventos locales. Nuevamente, podría haber un elemento impulsado por el ego en esto, particularmente, en la forma en que se seleccionaba un evento deportivo, club deportivo o deportista para ser patrocinado, pero, ante todo, el patrocinio deportivo se veía como una forma en que una empresa demostrara que estaba devolviendo algo a la sociedad.

A partir del siglo XX, observamos un enfoque diferente en el patrocinio deportivo (Deloitte, 2020). Las organizaciones que deciden patrocinar entidades deportivas (eventos, competiciones, torneos, deportistas, ligas, etc.) ven el patrocinio deportivo como una inversión y, por lo tanto, su toma de decisiones se basa en el retorno de dicha inversión. Esto es lo que los economistas llaman retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés). El retorno de la inversión significa que el patrocinio deportivo ya no se considera un simple gasto para la organización patrocinadora. En cambio, se ve como una decisión



estratégica tomada con objetivos específicos y, por lo tanto, puede ser evaluada por las personas dentro de cada organización patrocinadora.

También vale la pena explorar las motivaciones particulares detrás de estas decisiones (Deloitte, 2020). A principios del siglo XX, vemos que la motivación general para el patrocinio deportivo era la colocación de productos. Por lo tanto, una empresa que producía un producto o servicio que pudiera estar relacionado con el deporte, podría optar por ofrecer ese producto o servicio a la entidad deportiva relevante (es decir, una organización deportiva, un evento deportivo, un torneo deportivo, una liga deportiva o un deportista) de forma gratuita. Al hacerlo, esperaban que las personas que asistan al evento vean la transmisión de la liga o competición, o sigan al deportista o liga, y asuman que su producto o servicio está siendo utilizado por las personas involucradas en el deporte. Esto a su vez puede llevar a los espectadores o fanáticos a considerar la posibilidad de adquirir dicho servicio o producto.

Si bien la colocación de productos sigue siendo uno de los objetivos del patrocinio deportivo, se observó un cambio en la motivación general del patrocinio deportivo a mediados y finales del siglo XX, como veremos más adelante en este módulo. En esta época, observamos que la visibilidad de la marca se convierte en la principal motivación para el patrocinio deportivo (Deloitte, 2020). Esto sugiere que el patrocinio deportivo en sí se convierte en un medio mediante el cual se puede colocar y promover el logotipo de una organización o empresa en estadios y en deportistas, equipos o merchandising de organizaciones deportivas en particular.

A medida que avanzamos hacia el siglo XXI, vemos que el objetivo general del patrocinio deportivo se centra en la participación de los fanáticos y en la construcción gradual de una relación con ellos (Deloitte, 2020). Esto sugiere que el patrocinio deportivo ya no es solo una herramienta para la promoción de la marca de una organización, sino que también se convierte en un medio mediante el cual una organización que no está relacionada con el deporte puede contar su propia historia y desarrollar una relación con sus clientes o potenciales clientes utilizando el deporte. La aparición de los medios digitales ha contribuido aún más a este objetivo, como veremos con más detalle en el módulo cuatro de este curso.

Siguiendo esta evolución, queda claro que, en la actualidad, el patrocinio deportivo sigue siendo una gran inversión estratégica para la organización patrocinadora, y una que ha crecido debido a diversos factores macroeconómicos, como veremos a continuación.

#### **1.1.4 Por qué creció el patrocinio deportivo**

Si bien el patrocinio deportivo ha existido durante mucho tiempo, comprender por qué se convirtió en la mayor fuente de ingresos para el deporte en la actualidad es de suma importancia. Según los datos, el patrocinio deportivo es hoy la mayor fuente de ingresos para deportistas, organizaciones deportivas, ligas deportivas y torneos en todo el mundo



(PwC, 2021). Las razones detrás de este crecimiento son diversas. En primer lugar, a principios del siglo XXI, surgieron prohibiciones de publicidad de tabaco y bebidas alcohólicas. El patrocinio deportivo entonces se presentó como una vía para canales de publicidad indirecta. Esto se puede ver claramente en los deportes de motor, por ejemplo, donde la publicidad de tabaco aún es elevada, con datos que sugieren que los equipos de automovilismo pueden recibir la mayor parte de su financiamiento a través de ingresos por patrocinio de compañías tabacaleras (Carter et al., 2013).

Al mismo tiempo, la aparición de los medios digitales y la multiplicación de los medios en general generaron mucho ruido en los medios impresos y electrónicos. Esto, a su vez, significó que se desarrollara gradualmente una actitud negativa entre los consumidores como respuesta a la multiplicación de los medios. De hecho, ahora podemos afirmar con seguridad que nos han llevado a lo que los especialistas en marketing llaman la "era del marketing de permiso". Una era en la que las personas han desarrollado filtros para ignorar los mensajes que desean no recibir (Boshoff y Gerber, 2008). La multiplicación de los medios ha intensificado este comportamiento del consumidor. Las personas pueden bloquear cualquier noticia o mensaje que no les interesa. Cuando esto se combina con el aumento de los precios de los anuncios en los medios tradicionales, especialmente en eventos deportivos importantes como el Super Bowl, el patrocinio deportivo se convierte en un canal alternativo para la promoción de la marca.

Otro factor destacado que ha ayudado al crecimiento del patrocinio deportivo es el aumento del interés que los consumidores han mostrado por el deporte. El interés por "consumir" más deporte, no solo en persona, asistiendo a un evento deportivo, sino especialmente a través de medios tradicionales o digitales, ha aumentado considerablemente y, según los datos, es probable que este aumento no se detenga en los próximos años (Deloitte, 2020).

Los estilos de vida de los consumidores también han cambiado drásticamente, lo que les brinda a las personas más tiempo libre no solo para practicar deporte y "consumirlo" asistiendo a eventos deportivos, sino también, y lo que es más importante, ha aumentado significativamente el tiempo que pasan frente a una pantalla. Ahora que las personas tienen acceso a una pantalla las 24 horas del día (con los teléfonos móviles), también vemos que sus hábitos de consumo aumentan al exponerse a dos o incluso tres pantallas, alterando así radicalmente su comportamiento como consumidores (Funk, 2017).

Además, ha habido un aumento en las actividades deportivas no tradicionales. Esto incluiría deportes extremos, deportes de acción y deportes de aventura. El patrocinio deportivo, en estas ocasiones, permite llegar de manera efectiva a un grupo demográfico particular que a menudo se conoce como Generación X y que de otro modo sería difícil de atraer (Deloitte, 2020).

Además, hemos visto cambios en las políticas gubernamentales en varios lugares del mundo. En algunos países, hasta hace poco, la financiación gubernamental se



consideraba la principal fuente de ingresos (Berry y Manoli, 2018). Este fenómeno era más común en deportes no comerciales, que aún obtenían la mayor parte de sus ingresos a través de la financiación gubernamental. Sin embargo, la reducción de esta financiación por parte del gobierno significaba que estos deportes no comerciales tenían que encontrar formas alternativas de mantenerse. El patrocinio deportivo se presentó como una solución a este problema, permitiendo a una entidad deportiva, por ejemplo, un deportista o un club deportivo, continuar existiendo.

La razón final del crecimiento que hemos observado en el patrocinio deportivo puede ser la globalización del marketing. La falta de límites entre países para marcas particulares sugiere que las empresas con sede en una parte del mundo ahora pueden utilizar cualquier entidad deportiva, como un deportista, un evento deportivo, un torneo deportivo, una liga o un club deportivos, en cualquier lugar del mundo. Del mismo modo, esto significa que los deportistas pueden atraer patrocinadores deportivos de cualquier parte del mundo y, por lo tanto, se puede crear una conexión y sociedad entre personas y organizaciones que antes de la globalización no era posible (Meenaghan, 1991).

### **1.1.5 Objetivos del patrocinio deportivo**

Luego de hablar sobre qué es el patrocinio, cuál es su importancia financiera para la industria del deporte y cómo ha evolucionado, ahora vale la pena centrarse en cuáles son los objetivos de este acuerdo comercial entre el patrocinador y el patrocinado. Estos objetivos representan los beneficios financieros y otros más amplios que el patrocinio puede tener para el patrocinador. Existen siete objetivos principales en el patrocinio deportivo.

#### **1. Conciencia de marca**

El primero es el elemento de la conciencia. Con conciencia nos referimos a la conciencia de marca, que es el grado de reconocimiento que tiene una empresa en la mente del público (Manoli y Kenyon, 2018). Esto podría ser el público objetivo principal de una organización o empresa, o cualquier cliente potencial o posible que se pueda considerar como público más amplio.

El elemento de la conciencia de marca es especialmente útil a nivel internacional, ya que muchas marcas que operan en una región geográfica determinada pueden no ser conocidas en otras. La conciencia de marca no se refiere a suposiciones o preferencias preconcebidas que las personas puedan tener sobre una marca. Se refiere simplemente a la capacidad de reconocer un logotipo, un símbolo, un color o cualquier otro aspecto de la marca. El patrocinio deportivo puede ayudar a los patrocinadores, por ejemplo, marcas no relacionadas con el deporte, a colocar su logotipo en equipos deportivos individuales, camisetas deportivas, equipamiento, estadios, etc., así como en publicaciones oficiales, por ejemplo, sitios web, redes sociales, de entidades deportivas, y así promover su marca utilizando el deporte como medio.



La conciencia de marca se centra principalmente en los espectadores indirectos de televisión u otros medios y no en los espectadores directos de eventos deportivos (Manoli y Kenyon, 2018). A través del patrocinio deportivo, las marcas no relacionadas con el deporte que actúan como patrocinadores pueden obtener exposición en los medios por un costo mínimo. También pueden obtener una exposición constante, lo que puede ayudarles a reforzar otros anuncios que están promoviendo al mismo tiempo en los medios. Esta exposición en los medios por un costo mínimo resalta aún más si se calcula cuánto dinero se tendría que gastar para lograr la misma exposición utilizando medios publicitarios tradicionales. Además, existe el elemento de presunción con el cual el patrocinador puede contar. Esta presunción se refiere a la idea de que el público de una entidad deportiva en particular puede suponer que la marca anunciada es, de hecho, utilizada por los deportistas o las estrellas del deporte que están patrocinando.

La conciencia de marca no afecta a las empresas que ya tienen un alto índice de reconocimiento. Por ejemplo, grandes empresas multinacionales como Coca-Cola o McDonald's no patrocinan eventos deportivos para aumentar la conciencia de su marca, porque su conciencia de marca ya es alta. Sin embargo, marcas más pequeñas o menos exitosas podrían optar por patrocinar entidades deportivas diversas y de amplio alcance para asegurarse de que su marca se promueva y, por lo tanto, se construya su conciencia.

Un ejemplo apropiado para analizar el uso del patrocinio deportivo para construir conciencia de marca es el patrocinio de FedEx (FedEx, s.f.) en la Liga Europa. FedEx es una empresa de mensajería multinacional, con sede principalmente en los Estados Unidos, que trabaja hace más de 40 años. En el mercado europeo, otras compañías como DHL y PNP dominaban el mercado, y FedEx no lograba la misma popularidad. La decisión de FedEx de patrocinar la Liga Europa se tomó después de considerar cuidadosamente cómo podrían mejorar su conciencia de marca en el mercado europeo. Firmaron acuerdos de patrocinio similares con objetivos semejantes con ATP World Tour y el complejo Roland Garros en París (Roland Garros).

Su decisión se hace evidente en los siguientes dos comentarios que el vicepresidente ejecutivo de estrategia global, marketing y comunicaciones de la compañía y el vicepresidente de marketing de experiencia de marca, hicieron a los medios cuando se firmó el acuerdo en 2016.

Raj Subramaniam, vicepresidente ejecutivo de estrategia global, marketing y comunicaciones de FedEx, afirmó que algunos partidos clave de la Liga Europa se llevaron a cabo en "ciudades secundarias", precisamente donde necesitaban expandir su presencia de marca.

Este patrocinio era perfecto para ellos, ya que no solo se enfocaba en los beneficios para el negocio, sino también en el aspecto de conciencia de marca, según lo afirmado por Patrick Fitzgerald, vicepresidente de marketing de experiencia de marca de FedEx.



Como sugieren los comentarios anteriores, FedEx, el patrocinador en este caso de estudio, tomó la decisión cuidadosamente planificada de patrocinar la Liga Europa para asegurarse de que su marca recibiera la exposición necesaria para que la empresa adquiriera conciencia de marca.

## **2. Imagen de marca**

El segundo objetivo por el cual una empresa podría participar en el patrocinio deportivo es la imagen de marca o percepción de marca (Manoli y Kenyon, 2018). La imagen o percepción de marca se refiere a la suma de creencias, ideas e impresiones que los consumidores tienen sobre dicha empresa y sus productos. Esto puede referirse a una serie de cualidades que las personas esperan de las marcas, y que pueden ser positivas o negativas.

El objetivo del patrocinio deportivo es asociarse con alguien o algo que sea famoso o interesante, para que algunos de sus valores positivos se transfieran a la imagen de la empresa. Esto sugeriría que el patrocinio de una entidad deportiva que es recibida positivamente en la mente de las personas permitiría a una empresa patrocinadora obtener parte de esa positividad para sí misma (Manoli y Kenyon, 2018). Se requiere legitimidad en esta conexión, pero a veces puede no ser obvia. Esto sugiere que las marcas pueden relacionarse con entidades deportivas particulares porque desean que algunos de sus atributos se transfieran a ellas, después de haber realizado un detallado análisis de cómo se puede establecer una conexión entre sus atributos para lograr la transferencia deseada de una imagen de marca positiva desde la entidad que han elegido patrocinar.

Al examinar esta transferencia de imagen, se pueden observar varios niveles (Henseler, Wilson y Westberg, 2011). En primer lugar, el elemento de los valores deportivos en comparación con cualquier otro evento cultural. Estos valores se remontan a los ideales de que el deporte sea justo (juego limpio), competitivo y entretenido. En segundo lugar, la idea de que hay ciertos deportes que se asocian con cualidades específicas. Diferentes cualidades están asociadas con el fútbol, el cricket, el baloncesto, el rugby, el patinaje artístico o incluso los deportes de motor. Elegir asociar la marca de una empresa con alguna de ellas sugiere que la transferencia de imagen que buscan es relevante para los atributos particulares del deporte.

Por ejemplo, al examinar los acuerdos de patrocinio deportivo de dos marcas mundialmente reconocidas como son Red Bull y Rolex, se puede observar la cuidadosa asociación planificada con deportes específicos basados en sus atributos. En el caso de Red Bull, siempre se la asocia con el peligro y la velocidad, mientras que Rolex se asocia con la riqueza y la precisión. Por lo tanto, los deportes que han elegido patrocinar reflejan esas cualidades y esos atributos. Red Bull prefiere deportes extremos y peligrosos, como el snowboard, mientras que Rolex tiende a optar por deportes como el golf, que se considera un deporte asociado con la riqueza.



Se puede observar un análisis similar sobre los diferentes niveles de atributos que se pueden observar en diferentes eventos o campeonatos, algunos de los cuales tienen características destacadas que las marcas desearían que se transfirieran a ellas a través del patrocinio. De manera similar, hay equipos específicos que a menudo se asocian con diferentes aspectos, y a nivel individual, jugadores, árbitros y entrenadores específicos también pueden ser conocidos por diferentes elementos que una marca podría aspirar a obtener.

Los atributos que las personas asocian con las entidades deportivas pueden variar. Algunos pueden referirse a su apariencia física, su éxito por conseguir logros deportivos o incluso a un nivel más profundo y significativo (Manoli y Kenyon, 2018). Estos atributos más profundos y significativos se denominan de experiencia o simbólicos y se originan en los sentimientos de los fanáticos cuando "consumen" la marca. Al decir "consumir" la marca, en este caso, nos referimos a ver un evento deportivo o seguir cualquier aspecto de la afición, por ejemplo, leer sobre una entidad deportiva, seguirlos en redes sociales, comprar productos con su marca, etc. Al relacionarse con esta entidad deportiva, con la cual las personas tienen una relación significativa, simbólica o experiencial, las empresas no relacionadas con el deporte que actúan como patrocinadores aspirarán a que las asociaciones positivas de la entidad deportiva se transfieran potencialmente a su propia marca. En el caso de los fanáticos extremos, se ha sugerido que la emoción que experimentan al consumir deportes, al seguir a su equipo o deportista favorito comprando una entrada para verlos en acción, viéndolos jugar en la televisión u otros medios, visitando el estadio en el que juegan, comprando un producto con su marca o incluso dando "me gusta" a una de sus publicaciones en Facebook puede traducirse en beneficios que luego se atribuyen a otra marca asociada, como el patrocinador

### **3. Publicidad**

El tercer objetivo del patrocinio deportivo es la publicidad. El patrocinio deportivo puede reforzar e incluso reemplazar la publicidad clásica, ya que las personas tienden a recordar más los patrocinios que los anuncios. En cuanto a los deportes televisados, el patrocinio deportivo tiende a crear un vínculo más estrecho con las entidades deportivas patrocinadas, debido a la gran conexión que pueden tener con la acción deportiva en comparación con los productos anunciados promovidos antes, después y en los cortes de un evento deportivo (Manoli, Anagnostou y Liu, 2022).

A través del patrocinio deportivo se puede lograr una mayor exposición con menos dinero, como se puede ver en el siguiente comentario de la ejecutiva de MasterCard, Marianne Fulgenzi. Marianne dijo que, en la última Copa del Mundo, el tiempo promedio en que el logotipo de Mastercard aparecía en cámara era de 7 minutos y medio por partido. Entonces, 3.7 mil millones de personas ven el logotipo de Mastercard durante ese período de tiempo.



Por lo tanto, el patrocinio deportivo puede considerarse como un medio exitoso y más económico para la publicidad (Campaign, 2006).

El patrocinio deportivo también puede ayudar a superar restricciones que puedan existir en la publicidad. Por ejemplo, hay prohibiciones contra la publicidad de bebidas alcohólicas y tabaco, pero no existen prohibiciones similares para ser patrocinado por una empresa de bebidas alcohólicas o tabaco, como hemos visto en el caso de los deportes de motor (Amis, Pant y Slack, 1997). Un ejemplo ilustrativo que muestra que el patrocinio deportivo puede superar las barreras de la publicidad es el patrocinio de Marlboro, la marca de tabaco propiedad de Philip Morris, al equipo Ferrari.

El equipo de Fórmula 1 Ferrari firmó un acuerdo a largo plazo con Philip Morris International y en particular con su marca de cigarrillos Marlboro en 2017 (Edmondson, 2017). Esta sociedad comenzó hace más de 45 años, y la compañía también patrocina los uniformes de los pilotos debido a, y a pesar de la prohibición de la publicidad de tabaco. Si bien el logotipo de Marlboro en sí no aparece en ningún lugar del coche de carreras del equipo desde el Gran Premio de China de 2007, el vehículo que se sigue usando es de color rojo y blanco, que son los colores de la marca de la compañía. Se estimó que el acuerdo firmado en 2017 tenía un valor de aproximadamente 100 millones de dólares estadounidenses (90.15 millones de euros) al año.

Al mismo tiempo, el patrocinio deportivo puede abrirse camino entre la maraña publicitaria (Amis, Pant y Slack, 1997). Esto sugiere que mientras las organizaciones que se anuncian antes, en los cortes y al final de un evento deportivo pueden no recibir mucha atención porque los espectadores no prestan atención activamente a la transmisión en esos momentos en particular, patrocinar el evento puede asegurar que se obtenga exposición en los momentos en los que la audiencia está involucrada de forma activa con la transmisión. Por último, el patrocinio deportivo puede ayudar a llegar a segmentos pequeños y de nicho que siguen deportes específicos de nicho y que de otra manera no serían accesibles a través de la publicidad tradicional, como veremos en el cuarto objetivo que se menciona a continuación.

#### **4. Llegar de forma efectiva a los segmentos de mercado**

De todos los aspectos de las asociaciones de marca que identificaron los dos académicos más prominentes en investigación de marcas, Aaker (1991) y Keller (1993), la singularidad asociada a diferentes aspectos relacionado con el deporte es el que puede diferenciarlos de la mayoría de las marcas. Esta singularidad sugiere que una asociación de cualquier marca con el deporte permite una promoción más efectiva de dicha marca, en comparación con la publicidad a través de otros medios. Esto a su vez nos lleva al cuarto objetivo del patrocinio deportivo.

El cuarto objetivo del patrocinio deportivo es la promoción y el alcance efectivo de segmentos de mercado específicos. Dado que el deporte puede llegar a una amplia audiencia en todo el mundo, con determinados grupos demográficos atraídos por



deportes específico, el patrocinio deportivo permite a las marcas llegar a esos grupos demográficos y publicitar de manera más efectiva. Esto sugiere, a su vez, que una empresa no relacionada con el deporte necesitaría identificar una entidad deportiva que atraiga a los segmentos de mercado específicos en los que están interesados. Las empresas patrocinadoras deben ser selectivas en su patrocinio para lograr el efecto deseado al identificar su público objetivo deseado y las entidades deportivas que lo comparten (Amis, Pant y Slack, 1997).

Un ejemplo que ilustra lo exitosa que puede ser esta estrategia es el caso de Coors Brewing. Su estrategia de marketing consistía en explorar diversos eventos deportivos que podrían patrocinar para llegar al segmento demográfico específico en el que estaban interesados. Declararon haber rechazado ofertas para patrocinar eventos de tenis y golf, y en su lugar optaron por patrocinar la NASCAR. Coors Brewery explicó que, según sus estudios demográficos y de estilo de vida, la audiencia que "consume" estos eventos, principalmente a través de transmisiones televisivas, sería el segmento demográfico en el que estaban interesados. Asegurar este acuerdo comercial implicaba que Coors Light se convirtiera en la cerveza oficial de la NASCAR por un precio de 20 millones de dólares estadounidenses al año (18 millones de euros) en un acuerdo firmado en 2007. El acuerdo permitió a Coors promocionar el logotipo de la NASCAR en sus anuncios, en su empaque y promociones, y también le permitía ofrecer a sus fanáticos experiencias personalizadas de la NASCAR.

Su decisión fue bien recibida tanto por NASCAR como por Coors y ambos destacaron la importancia estratégica de esta asociación (Chief Marketer, 2007).

Coors Brewery, desde entonces, ha logrado acuerdos de patrocinio estratégicos cuidadosamente diseñados. Su acuerdo de patrocinio más reciente fue convertirse en el primer patrocinador oficial de cerveza del programa "College GameDay" de ESPN (Frost, 2019). Afirman que este acuerdo los acerca aún más al fútbol universitario, del cual declaran:

El fútbol universitario es atractivo para todos los grupos en edad legal para beber, especialmente nuestro público objetivo de 21 a 34 años", Ryan Reis [vicepresidente de las marcas de la familia Coors]. "El 'College GameDay' es especialmente popular entre el grupo de recién graduados porque el programa captura la emoción de estar allí (Frost, 2019).

Como ilustran las citas anteriores, el patrocinio deportivo en el caso de Coors Brewery les ha permitido dirigirse de manera efectiva a su segmento de mercado deseado, algo que no hubiera sido posible con la publicidad tradicional.

Esta estrategia de marketing dirigido puede permitir que una empresa se destaque de sus competidores y lograr resultados mejores y más efectivos que la publicidad tradicional

## 5. Ventas

El quinto objetivo del patrocinio deportivo son las ventas (Bai et al., 2021). El patrocinio deportivo puede ayudar a una organización a aumentar las ventas de algunos de sus productos al crear un vínculo entre el producto vendido y la entidad deportiva que está siendo patrocinada. Al patrocinar un evento en particular, se puede estimular al consumidor a que pruebe un nuevo producto del patrocinador, sobre todo si la asociación entre el nuevo producto y la entidad deportiva patrocinada es sólida. Patrocinar un evento también puede motivar al equipo comercial que trabaja para el patrocinador a construir esa relación y lograr el resultado de ventas esperado.

El patrocinio deportivo no se basa únicamente en la exposición de la marca del patrocinador, sino que también se puede utilizar para hacer promociones en el punto de venta. Por ejemplo, cuando la empresa patrocinadora crea oportunidades para que sus productos se vendan en un evento deportivo (Bai et al., 2021). La adaptación del empaque también puede ayudar con esto. Cuando hablamos de adaptar el empaque, nos referimos a un empaque festivo del producto existente de la empresa patrocinadora que ilustra y promueve aún más el vínculo que tienen con la entidad deportiva patrocinada a través del acuerdo de patrocinio. Además, organizar juegos o concursos relacionados con el evento patrocinado o el evento en el que participa la entidad patrocinada puede ayudar a impulsar las ventas de un producto. También se pueden organizar otros eventos antes, después o incluso en fechas diferentes al evento patrocinado para aumentar aún más las ventas y ayudar a generar beneficios tangibles (ingresos por ventas) a través del patrocinio deportivo.

Un buen ejemplo para ilustrar cómo el patrocinio deportivo puede ayudar a aumentar las ventas de los patrocinadores es la estrategia de activación que implementó Coca-Cola para usar y aprovechar su patrocinio de los Juegos Olímpicos (Wall Street Journal, 2022). Para asegurarse las ventas crean envases alusivos en todos sus productos antes, durante y poco después del evento. También se organizan competiciones específicas que alientan a las personas a comprar sus productos, tanto en línea como fuera de línea, y se organizan festivales que promocionan su patrocinio en los Juegos Olímpico en los lugares donde se llevan a cabo los eventos, y así aumentan sus ventas

Los efectos de una estrategia de activación exitosa se pueden traducir en resultados tangibles para la organización patrocinadora (Levin, Beasley y Gamble, 2004). NASCAR, por ejemplo, informa que el 60% de sus fanáticos muestran un alto nivel de confianza hacia los productos de los patrocinadores. Este porcentaje es más alto que el reportado por otros deportes (por ejemplo, el 30% de los fanáticos de la NBA muestran un alto nivel de confianza hacia los productos de los patrocinadores). Curiosamente, más del 40% de los fanáticos de NASCAR cambian intencionalmente de marca cuando una empresa se convierte en patrocinador de NASCAR. Esto quiere decir que el patrocinio deportivo es un acuerdo comercial que puede tener implicaciones financieras tangibles para la organización patrocinadora y ser un acuerdo lucrativo para la entidad patrocinada.

## 6. Marketing interno

Un objetivo adicional para una organización patrocinadora puede ser el fortalecimiento de su marketing interno. Se ha comprobado que el patrocinio deportivo tiene un efecto positivo en la moral de los empleados y aumenta los sentimientos de orgullo y pertenencia en una empresa (Inoue, Havard e Irwin, 2016). El patrocinio deportivo puede ser una herramienta de unión en un proyecto específico y hacer que las personas se sientan importantes o especiales por ser parte de este equipo. De hecho, el espíritu de equipo se desarrolla en las empresas patrocinadoras. El patrocinio de un evento, deportista o equipo en particular puede ayudar a construir o fortalecer aún más la cultura de la empresa patrocinadora, especialmente cuando la empresa está atravesando un cambio, como una fusión o adquisición.

Un ejemplo de cómo el patrocinio deportivo se puede utilizar para ayudar en el marketing interno se puede ver en UBS, una de las principales firmas financieras del mundo, y su patrocinio del equipo Alinghi, el actual campeón de la Copa América de Yates (Farrelly y Greyser, 2007). Lo que UBS decidió hacer antes de patrocinar al equipo fue identificar los valores que ambas compañías comparten, como el trabajo en equipo, la responsabilidad, la toma de decisiones informada y rápida, el deseo de éxito y la identidad suiza. Después de identificar estos valores e iniciar el acuerdo de patrocinio, diseñaron la comunicación interna para ilustrar esos valores a los empleados y unificar, motivar y mejorar el rendimiento de los 67000 empleados de la compañía. Dado que UBS es una empresa que opera a nivel mundial, patrocinar al equipo Alinghi y asegurarse de que el acuerdo de patrocinio y los valores se reflejaran en las comunicaciones internas, les ha ayudado a motivar y mejorar el rendimiento de los empleados, incluso estando dispersos por todo el mundo.

UBS, de hecho, hace referencia al patrocinio en diversas comunicaciones internas y boletines enviados a empleados de todo el mundo y se asegura de que existan referencias similares en programas de desarrollo profesional, como certificados de educación en liderazgo que se ofrecen a esos empleados (Farrelly y Greyser, 2007). Los valores que se destacan en sus comunicaciones garantizan que el patrocinio se utilice como un medio para reforzar los mensajes corporativos sobre el enfoque de la empresa hacia sus empleados y clientes. UBS se asegura de que el patrocinio esté integrado en diversos programas de incentivos ofrecidos a los empleados, incluidos aquellos que los premian por tener un buen desempeño. Esto permite a UBS recompensar a los empleados enviándolos a regatas alrededor del mundo, por ejemplo.

UBS también ha creado un sitio de intranet al que llaman el Mundo de Alinghi, que ofrece información sobre el patrocinio, sus objetivos e incluso proporciona una caja de herramientas con presentaciones, imágenes y materiales que los empleados pueden aprovechar al acercarse a posibles clientes para su patrocinio (Farrelly y Greyser, 2007). El sitio web no solo actúa como una herramienta de marketing externo, sino que también ayuda a generar entusiasmo interno por el patrocinio. La participación de los empleados



creada y estimulada por el marketing interno basado en el patrocinio mejora la efectividad externa del programa. UBS afirma que el patrocinio ha sido fundamental para motivar a los empleados a ayudar a construir la marca.

Se pueden observar ejemplos similares en los bancos franceses BNP y Banque de Paris et des Pays-Bas (Paribas), que utilizaron su patrocinio de la Federación Francesa de Tenis como una herramienta unificadora en las comunicaciones internas para promover y desarrollar un sentimiento de aceptación de identidad después de su fusión, y para mostrar el futuro de la nueva empresa a sus empleados (Farrelly y Greyser, 2007).

## **7. Comunidad**

El objetivo final que tiene el patrocinio deportivo es el de la comunidad. Fiel a sus orígenes, el patrocinio deportivo puede ayudar a organizaciones no relacionadas con el deporte a posicionarse como ciudadanos preocupados e interesados que intentan devolver algo a la comunidad en la que operan. En otras palabras, el patrocinio deportivo puede actuar como una herramienta de relaciones públicas o comunitarias hacia la comunidad local o más amplia (Irwin et al., 2003). Este objetivo nos recuerda el objetivo inicial que tenía el patrocinio deportivo, en el que las empresas utilizaban su apoyo a entidades deportivas para devolver algo a la sociedad.

El patrocinio deportivo puede mostrar la conciencia de una organización sobre los problemas locales y tener una influencia en clientes potenciales y agencias sociales y gubernamentales locales, promoviendo una imagen positiva de la organización. El patrocinador puede mostrar así sus intenciones filantrópicas a través del patrocinio deportivo. Esto a menudo se relaciona con lo que la academia del marketing denomina marketing con causa. El marketing con causa implica la participación y promoción de las acciones filantrópicas de una organización para resaltar su imagen de responsabilidad social ante su audiencia (Irwin et al., 2003). El patrocinio deportivo puede ser una herramienta que ayude a lograrlo al mostrar la visión filantrópica y de responsabilidad de una organización a una audiencia más amplia, incluyendo a clientes potenciales.

La investigación y la práctica hacen hincapié que, en la actualidad, los consumidores esperan que las marcas no solo tengan beneficios funcionales, sino también un propósito social. Como resultado, empresas de todo el mundo se aseguran de que su postura social sea visible de diferentes maneras. El deporte puede ser el medio para que esa postura sea pública. Se pueden ver diversos ejemplos de marketing con causa exitosos en varios deportes alrededor del mundo. Si nos fijamos en el fútbol europeo, por ejemplo, un caso interesante para analizar es el de la Fiorentina FC. El club italiano Fiorentina decidió jugar la segunda mitad de la temporada 2010 con el logotipo de la organización *Save the Children* en su camiseta, ya que no habían podido asegurar un patrocinador. Este logotipo reemplazó al de Toyota cuando el patrocinio con el fabricante de automóviles terminó, y eligieron promover una buena causa en nombre del club. Curiosamente, cuando el club firmó un contrato multimillonario con otro fabricante de automóviles japonés, Mazda,



este último, que era el patrocinador inversor en este acuerdo, decidió permitir que el logotipo de Save the Children permaneciera en la parte delantera de la camiseta del club (SportsProMedia, 2011). Esta decisión permitió tanto al patrocinador como al patrocinado poner gran atención en su imagen filantrópica, y al mismo tiempo se aseguraba de que la audiencia masiva, incluidos los posibles clientes del patrocinador, estuvieran al tanto de su compromiso con la responsabilidad social corporativa.

## Referencias

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, United States of America: The Free Press.

Amis, J., Pant, N., & Slack, T. (1997). Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of sport management*, 11(1), 80-96.

Bai, Y., Yim, B. H., Breedlove, J., & Zhang, J. J. (2021). Moving away from category exclusivity deals to sponsorship activation platforms: the case of the Ryder cup. *Sustainability*, 13(3), 1151.

Berry, R. & Manoli, A. E. (2018) Alternative Revenue Streams for Centrally Funded Sport Governing Bodies, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 429-450.

Boshoff, C., & Gerber, C. (2008). Sponsorship recall and recognition: The case of the 2007 Cricket World Cup. *South African journal of business management*, 39(2), 1-8.

Campaign. (2006). Sport: A Sporting Contest. In *Campaign UK*. <https://www.campaignlive.co.uk/article/sport-sporting-contest/555179>

Carter, M. A., Signal, L., Edwards, R., Hoek, J., & Maher, A. (2013). Food, fizzy, and football: promoting unhealthy food and beverages through sport-a New Zealand case study. *BMC public health*, 13(1), 1-7.

Chief Marketer. (2007). *Coors Light Lands NASCAR beer sponsorship*. <https://www.chiefmarketer.com/coors-light-lands-nascar-beer-sponsorship/>

Cobbs, J. (2011). Legal battles for sponsorship exclusivity: The cases of the World Cup and NASCAR. *Sport Management Review*, 14(3), 287-296.

Deloitte. (2020). *Sponsoring sports in today's digital age*. Luxemburg: Deloitte.

Farrelly, F., & Greyser, S. (2007). Sports sponsorship to rally the home team. *Harvard Business Review*, 85(9), 22-25.

FedEx. (s.f.). Today is the day for football and FedEx to thrive. Available at <https://www.fedex.com/en-hk/sponsorship/uel.html>



Frost, P. (2019). Coors Light becomes first-ever official beer sponsor of ESPN's 'College GameDay'. *Beer and Beyond, Molson Coors*. <https://www.molsoncoorsblog.com/coors-light-becomes-first-ever-official-beer-sponsor-espns-college-gameday>

, D. A. (2017). Introducing a Sport Experience Design (SX) framework for sport consumer behaviour research. *Sport Management Review*, 20(2), 145-158.

Henseler, J., Wilson, B., & Westberg, K. (2011). Managers' perceptions of the impact of sport sponsorship on brand equity: which aspects of the sponsorship matter most?. *Sport marketing quarterly*, 20(1), 7-21.

Inoue, Y., Havard, C. T., & Irwin, R. L. (2016). Roles of sport and cause involvement in determining employees' beliefs about cause-related sport sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17(1), 3-18.

Irwin, R. L., Lachowetz, T., Comwell, T. B., & Clark, J. S. (2003). Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131-139.

Jagodici, T., & Mateša, Z. (2018). Basic Elements of Sponsorship Contract in Sport. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 55(2), 275-287.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Levin, A. M., Beasley, F., & Gamble, T. (2004). Brand loyalty of NASCAR fans towards sponsors: The impact of fan identification. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6(1), 11-21.

Maloney, J., & Liang, R. (2022). Coke Goes Big on Olympics Sponsorship in China. At Home, Not So Much. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/where-olympic-sponsor-coca-cola-stands-with-china-11643797805>

Manoli, A. E. & Kenyon, J. A. (2018) Football and Marketing. In Chadwick, S. M., Widdop, P., Parnell, D., & Anagnostopoulos, C. (eds). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Oxon: Routledge.

Manoli, A. E., Anagnostou, M., & Liu, L. (2022) Marketing, Sponsorship and Merchandise. In Chadwick, S. M., Widdop, P., Parnell, D., & Anagnostopoulos, C. (eds). *Business of the FIFA World Cup*. Oxon: Routledge.

Meenaghan, T. (1991). Sponsorship-legitimising the medium. *European journal of marketing*, 25(11), 5-10.

Morgan, A., Taylor, T., & Adair, D. (2020). Sport event sponsorship management from the sponsee's perspective. *Sport Management Review*, 23(5), 838-851.

PwC. (2018). *Sports industry: lost in transition? PwC's Sports Survey 2018*. PwC.



PwC. (2021). *Sports industry: ready for recovery? PwC's Sports Survey 2021*. PwC.

SportsProMedia. (2011). Fiorentina agree shirt sponsorship deal with Mazda.  
[https://www.sportspromedia.com/news/fiorentina\\_agree\\_shirt\\_sponsorship\\_deal\\_with\\_mazda/](https://www.sportspromedia.com/news/fiorentina_agree_shirt_sponsorship_deal_with_mazda/)

