

# Módulo 2. Desventajas del patrocinio

## - Riesgos financieros de los acuerdos de patrocinio

### Unidad 2.2

En este segundo módulo, continuaremos explorando la estrategia de monetización enfocada en los negocios dentro del deporte: el patrocinio deportivo, centrándonos en la otra cara de la moneda. Es decir, en los obstáculos, riesgos y responsabilidades que implica. También profundizaremos en el patrocinio deportivo y los riesgos que conlleva tanto para el patrocinador como para el patrocinado, resaltando las responsabilidades y obstáculos para un acuerdo de patrocinio exitoso, subrayando así sus implicaciones financieras negativas y más amplias para ambas entidades involucradas. El módulo comenzará con la presentación de los diferentes niveles de patrocinio antes de analizar el exceso de patrocinadores y la necesidad de una demostración efectiva del retorno de inversión en un acuerdo de patrocinio. Además, examinaremos en detalle el problema de la adecuación o ajuste entre un patrocinador y un patrocinado, mientras nos adentramos en el aspecto vital de la autenticidad de la marca dentro del deporte. Asimismo, examinaremos el marketing de emboscada en detalle, resaltando su permanente amenaza para el éxito del patrocinio deportivo. Finalmente, se discutirán los riesgos que surgen de la incertidumbre del deporte antes de presentar el tema de cómo alcanzar los objetivos de un acuerdo de patrocinio.

#### 2.2.1 Niveles de patrocinio

Como ocurre con la mayoría de los acuerdos comerciales, vale la pena señalar que a menudo no hay una solución única que se adapte a todos los casos. En el patrocinio deportivo, se firman numerosos acuerdos todos los días. Estos acuerdos están diseñados de una manera que cambian nuestras presuposiciones sobre los beneficios que se pueden ofrecer a ambas partes (Manoli, Anagnostou y Liu, 2022). Una característica predominante de los numerosos acuerdos que se firman en la actualidad es la diferenciación que se realiza en los acuerdos en cuanto a los nombres y niveles de los patrocinadores, así como sus correspondientes beneficios.

En eventos, ligas o competiciones, por ejemplo, normalmente existe un patrocinador titular. Este es el patrocinador principal del evento, liga o competición, cuyo nombre corporativo y logotipo suelen aparecer en todas las comunicaciones relacionadas con la entidad en particular. Un ejemplo de esto es la FA Challenge Cup de Inglaterra, que a partir del acuerdo de patrocinio que la Asociación de Fútbol de Inglaterra firmó con la aerolínea

Emirates en 2015 se denomina "The Emirates FA Cup". Se dice que los patrocinadores de primera línea, como los patrocinadores principales, reciben los mayores beneficios del patrocinado (Manoli, Anagnostou y Liu, 2022).

En los deportes de América del Norte, el patrocinador principal a menudo es seguido por el patrocinador presentador. Este es el segundo patrocinador más importante y, a veces, se caracteriza por ser un patrocinador principal "más barato". Un patrocinador presentador a menudo se menciona junto con el nombre y logotipo de la entidad a la que patrocina, y recibe beneficios proporcionales en comparación con el patrocinador principal. Esto significa, a su vez, que pueden recibir menos entradas, menos señalización y menos exposición en los medios. John Hancock, el eterno patrocinador presentador de la Maratón de Boston, por ejemplo, ha aparecido en la mayoría de las comunicaciones oficiales atrayendo atención a través de su asociación (Hancock, s.f.).

La siguiente categoría de patrocinadores es la de los patrocinadores oficiales de una entidad deportiva. Este tipo de patrocinador suele recibir aproximadamente un tercio de los beneficios de los patrocinadores principales y una promoción proporcional a través de sus acuerdos de patrocinio. El logotipo de los patrocinadores oficiales puede incluirse en algunos materiales publicitarios producidos por la entidad deportiva patrocinada, pero no en todos ellos. Los patrocinadores oficiales o socios oficiales son una categoría muy popular de patrocinio, que a menudo consiste en una serie de acuerdos comerciales con diversas empresas de diferentes industrias. Un análisis detallado del sitio web oficial de la Premier League inglesa, por ejemplo, nos permitiría ver que en la temporada 2021/2022 tenían siete socios oficiales que pertenecían a siete industrias diferentes. El nombre de la industria en la que operan determina el título que se les otorga. Barclays, por ejemplo, se presentó como el banco oficial de la Premier League; Budweiser, como la cerveza oficial; Castrol, como el socio oficial de lubricantes, etc. (Premier League, s.f.).

Después de los patrocinadores oficiales, podemos ver otras categorías de patrocinadores presentadas en entidades deportivas de todo el mundo. Algunos ejemplos de estas categorías incluyen los patrocinadores asociados (a menudo presentados entre los patrocinadores presentadores y los patrocinadores oficiales), los patrocinadores corporativos (presentados luego de los patrocinadores oficiales), otros patrocinadores y proveedores oficiales. Esta última categoría suele incluir a los patrocinadores que ofrecen sus productos o servicios de forma gratuita a la entidad deportiva.

Un ejemplo que engloba una selección de estas categorías y nos permite comprenderlas mejor juntas sería la estrategia de patrocinio oficial de la confederación mundial de fútbol, FIFA, en relación con la Copa Mundial de la FIFA, según se informa en su sitio web (FIFA, s.f.).

La Copa Mundial de la FIFA atrae la atención de millones de personas en todo el mundo y puede aumentar significativamente los beneficios que pueden obtener los patrocinadores. La forma en que se diseñó e implementó la estrategia de la Copa Mundial



de la FIFA 2018 y 2022 nos permite ver cómo se puede organizar el patrocinio deportivo a gran escala. Como la propia FIFA promueve en su comunicación oficial (FIFA, s.f.), los socios de la FIFA que se encuentran en la cima de la pirámide de patrocinio tienen el nivel más alto de asociación con la FIFA y con todos los eventos organizados por la FIFA. Esta conexión se fortalece aún más con la participación de los patrocinadores en el apoyo a la FIFA en cualquier esfuerzo adicional para desarrollar el fútbol en todo el mundo en diferentes niveles. Desde el nivel de base hasta el más alto representado en la Copa Mundial de la FIFA. El hecho de que la participación de los socios se pueda ver en diferentes niveles dentro del fútbol permite a la FIFA y a sus socios desarrollar una verdadera alianza. A su vez, esto agrega un gran valor al compromiso para ambas partes (Manoli, Anagnostou y Liu, 2022).

Según la FIFA, debajo de esta categoría, vemos a los patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA que, a través de sus acuerdos comerciales con la FIFA, pueden obtener los derechos de lo que originalmente se esperaba que fuera la Copa FIFA Confederaciones y que desde entonces ha sido reemplazada por la Copa FIFA Árabe, así como de la Copa Mundial de la FIFA, a nivel mundial. Las empresas patrocinadoras en este nivel aún mantienen una fuerte asociación de marca con los dos torneos globales, la Copa FIFA Árabe y la Copa Mundial de la FIFA, mientras que los beneficios que reciben incluyen una exposición seleccionada en marketing y medios de comunicación. Según Manoli, Anagnostou y Liu, (2022), estos patrocinadores aún disfrutan de una asociación con la FIFA, pero a un nivel más débil. Esto se debe a que, aunque siguen estrechamente conectados con los megaeventos deportivos, se cree que su asociación con la FIFA en general y, por lo tanto, con la marca FIFA, se ve reducida.

Finalmente, según la FIFA (s.f.), en el nivel inferior de la pirámide encontramos a los seguidores regionales. Estas empresas han invertido menos dinero y esfuerzo para demostrar su conexión con la confederación (Manoli, Anagnostou y Liu, 2022). La FIFA espera que estas empresas promocionen su asociación con la Copa Mundial de la FIFA, pero principalmente en los mercados nacionales en los que operan. Esto les permite construir el reconocimiento de su marca y, potencialmente, desarrollar aún más la imagen de su marca a través de su asociación con el evento. Principalmente en los mercados locales en los que opera su empresa.

Si bien todo lo anterior nos muestra cómo se desarrolla el patrocinio deportivo en la actualidad, también nos presenta uno de los mayores riesgos para el éxito del patrocinio deportivo: el exceso de patrocinadores. A través de estos niveles de patrocinio vemos que existe una estrategia muy bien planificada por parte de las entidades patrocinadas, como la FIFA y su Copa Mundial, lo que, a su vez, permite y alienta a una multitud de patrocinadores a intentar asociarse con la entidad. No obstante, esto puede resultar confuso para los consumidores que se ven bombardeados con diferentes logotipos, títulos y categorías de patrocinadores al mismo tiempo, lo que puede ser perjudicial para la efectividad de cada acuerdo de patrocinio, como discutiremos a continuación.



## 2.2.2 Exceso de patrocinadores

Como se ilustró en el análisis anterior sobre los niveles de patrocinio, al aumentar y desarrollar el patrocinio de los patrocinadores a un nivel muy intenso (con múltiples patrocinadores en diferentes niveles presentados al mismo tiempo), se argumenta que podríamos haber creado la misma cantidad de saturación que el patrocinio deportivo fue originalmente diseñado para superar. Por lo tanto, al verse afectados por el exceso de patrocinadores que utilizan el mismo medio (entidad deportiva) para promocionar su marca, puede haber confusión en los mensajes que reciben los clientes y los posibles clientes. Y esto, a su vez, puede llevar a una tasa de memorización débil en sus mentes (Desbordes y Tribou, 2007).

Si los consumidores no pueden distinguir una marca de otra y, por lo tanto, comprender y apreciar que una marca está realmente muy conectada a una entidad deportiva, entonces el propósito general del patrocinio deportivo podría ser cuestionado. Un elemento adicional para examinar en base a este exceso también puede ocurrir por la confusión entre patrocinadores oficiales y patrocinadores principales o locales. Para el consumidor que puede no estar al tanto de los diferentes acuerdos comerciales que se firman, todos los patrocinadores podrían parecer iguales (Desbordes y Tribou, 2007). De igual manera, cuando los equipos que participan en eventos particulares tienen diferentes patrocinadores de los que patrocinan los propios eventos, se puede crear confusión en la mente del público que puede no ser capaz de distinguir cuál es cuál. Esto, a su vez, puede debilitar la conexión que tienen cualquiera de los patrocinadores del evento y los equipos.

Pueden ocurrir confusiones similares cuando, por ejemplo, los derechos de denominación chocan entre un equipo, un estadio (particularmente en deportes de América del Norte donde los derechos de los estadios pueden no estar vinculados a los derechos del equipo) y una liga o competencia en la que participa el equipo. Al examinar los deportes de equipo, también podemos ver un exceso de patrocinadores similar o incluso un posible conflicto entre los patrocinadores de los atletas individuales y los equipos para los que juegan. Se pueden ver ejemplos interesantes de esto en el fútbol europeo, donde los atletas pueden ser patrocinados por una empresa de indumentaria deportiva y zapatos, mientras que el equipo para el que juegan puede ser patrocinado por otra.

Podemos ver ese conflicto y confusión potencial entre patrocinadores cuando hablamos de Lionel Messi, uno de los jugadores de fútbol más valorados del mundo (Cooper, 2021). Si bien Messi comenzó su carrera siendo patrocinado por el fabricante de ropa deportiva y zapatos Nike, en 2006, sus rivales Adidas comenzaron su acuerdo de patrocinio a largo plazo (de por vida) con él. Sin embargo, en estos años, y hasta 2021, Messi continuó su carrera en el FC Barcelona, el club de fútbol que ha mantenido un acuerdo duradero con Nike. Como resultado, durante este tiempo, Lionel Messi, una de las estrellas del club, fue

patrocinado por Adidas, usando sus botines mientras jugaba, y, al mismo tiempo, llevaba la indumentaria oficial con la marca Nike del club para el que jugaba. De igual manera, en 2022, vemos a Lionel Messi promocionando la indumentaria con la marca Nike del club de fútbol para el que está jugando actualmente, el Paris Saint-Germain, mientras aún mantiene un acuerdo de patrocinio individual con Adidas. Este ejemplo nos permite ilustrar que, si existe tal exceso de patrocinadores en entidades deportivas populares, entonces los beneficios del patrocinio deportivo elaborados en el módulo anterior de este curso pueden ser cuestionados.

Como veremos más adelante en este módulo, de acuerdo con lo investigado, la saturación creada por la multiplicación de los patrocinios puede ser perjudicial para cada uno de los acuerdos de patrocinio acordados (Jensen y Cornwell, 2017). En otras palabras, con cada nuevo patrocinio agregado a una entidad patrocinada en particular, aumenta el riesgo de que los acuerdos se disuelvan. Esto a su vez resalta que la exclusividad en los patrocinios debe ser valorada, mientras que la confusión del consumidor debido al exceso de patrocinadores debe tenerse en cuenta al decidir un acuerdo de patrocinio entre dos entidades.

### **2.2.3 Retorno de inversión de los patrocinadores**

Un riesgo adicional para el posible éxito de un patrocinio es acordarse quienes son los patrocinadores, o la respuesta a la simple pregunta: ¿funciona el patrocinio para el patrocinador? Se dice que la exposición a los estímulos del patrocinio teóricamente crea huellas de memoria en las personas expuestas a ellos. Sin embargo, hasta hoy, se plantean preguntas sobre si este recuerdo existe o si es solo superficial y, por lo tanto, sin efectos que perduren en el tiempo (Lardinoit y Derbaix, 2001).

En otras palabras, aún no estamos seguros si se crea una memoria en las personas expuestas a elementos de un patrocinio, como los logotipos del patrocinador en la entidad patrocinada. Esto significa que todavía no podemos saber con certeza si las personas expuestas a estos estímulos pueden recordar las marcas patrocinadas de forma espontánea (es decir, recordarlas sin ningún estímulo adicional) o de forma asistida (es decir, seleccionarlas entre varias marcas que se les presentan). Después de examinar la capacidad de las personas para recordar las marcas, algunos estudios (Lardinoit y Derbaix, 2001) argumentan que el impacto del patrocinio puede ser en realidad bastante superficial, tanto para la promoción en el campo como para la promoción en la transmisión.

Si bien la investigación no ofrece una indicación clara de si el patrocinio funciona o no, la falta de una escala de medición universalmente aceptada que brinde a los patrocinadores la garantía de que el patrocinio funciona parece ser un aspecto significativo. En términos simples, si no se ofrece prueba a los patrocinadores sobre si su inversión tiene un retorno, entonces la participación de los patrocinadores en el patrocinio deportivo puede estar en peligro.



Desafortunadamente, una buena estrategia de patrocinio y la promoción o activación de un acuerdo de patrocinio no siempre garantizan un retorno de la inversión suficiente para la empresa patrocinadora. Se han realizado varias encuestas para ver qué recordaba la gente después de eventos deportivos de gran envergadura (Desbordes y Tribou, 2007). Por ejemplo, se vio que el público a veces puede confundirse al recordar qué empresas eran los patrocinadores o proveedores de equipos particulares, atletas o los propios eventos.

Basándonos en la multiplicación de acuerdos de colaboración que discutimos anteriormente y los diversos mensajes con los que las personas son bombardeadas, puede generarse confusión en la mente de los consumidores. Sin embargo, si los patrocinadores no pueden ser recordados por la audiencia de la entidad deportiva que están patrocinando, entonces ser un patrocinador podría no tener sentido financiero para la empresa patrocinadora. Lo que falta en este caso es una medición y evaluación concreta de un acuerdo de patrocinio. Aunque existen muchas sugerencias sobre cómo hacerlo, hay poca evidencia que sugiera que una es más exitosa que las demás.

En los últimos años, y debido a la existencia de la COVID-19, se espera una disminución potencial en la inversión de las empresas en publicidad y patrocinio. De hecho, se estima que la publicidad en ocio y entretenimiento disminuirá en un 29% (Nielsen Sports, 2021). Como resultado, se están proponiendo, probando y evaluando nuevos e innovadores modelos de patrocinio en la industria del entretenimiento y el deporte. Algunos ejemplos incluyen acuerdos relacionados con el rendimiento y acuerdos a corto plazo, que permiten a los patrocinadores evaluar el éxito que obtendrán antes de avanzar con un acuerdo más largo y grande. La efectividad de estos nuevos acuerdos aún no se ha demostrado y es justo decir que no ha surgido un modelo único que cuente con un apoyo indiscutible dentro de la industria del deporte.

A medida que pasa el tiempo, las marcas exigen más claridad sobre su retorno de inversión (ROI), argumentando que existe una clara necesidad de un marco de medición sólido con un método sofisticado e indiscutible que pueda vincular un acuerdo de patrocinio con un beneficio financiero tangible para la empresa patrocinadora. En otras palabras, existe una necesidad de vincular la inversión en patrocinio con las ventas generadas, destacando los beneficios financieros tangibles para el patrocinador, tanto a corto como a largo plazo.

Como argumentó el ex jefe de Patrocinio Global de The Coca-Cola Company:

Cuando analizo cualquier acuerdo de patrocinio, siempre tengo estos dos criterios: ¿está generando valor para la marca y el negocio a largo plazo? ¿Está impulsando las ventas a corto plazo? Algunos funcionan mejor en un aspecto que en el otro, pero [las inversiones en patrocinio] siempre deben tener ambos componentes, y las marcas que pasan por alto uno u otro están perdiendo una oportunidad. No es

una disciplina fácil [garantizar que se cumplan los objetivos a corto y largo plazo] porque se deben desarrollar herramientas [para poder medir los resultados], pero es totalmente factible (Nielsen Sports, 2021, p. 18).

Como explica la cita anterior, medir adecuadamente el éxito y el impacto de un acuerdo de patrocinio es de suma importancia, y se podría argumentar que se ha demorado mucho tiempo en hacerlo.

De hecho, el informe de Nielsen Sports (2021) estima que existe un aumento del 20% en el retorno de la inversión cuando se realiza una medición adecuada del impacto en las ventas de un acuerdo de patrocinio. Una vez más, se destaca que se deben utilizar métricas apropiadas para vincular el patrocinio con las ventas. Pero si se hace de manera adecuada, la capacidad de demostrar el retorno de la inversión de los patrocinadores tanto a corto como a largo plazo puede ayudar a fortalecer la relación de patrocinio en el futuro. De hecho, se argumenta en su estudio que el impacto en las ventas a largo plazo, que a menudo no se mide en los acuerdos de patrocinio, también debe incluirse en las futuras escalas de medición, ya que, como argumentan: "El impacto en las ventas a largo plazo casi siempre se pasa por alto y, como resultado, el ROI real, a menudo, se subestima significativamente. Esto es especialmente cierto en el patrocinio, que tiende a centrarse en la comunicación a nivel de marca en lugar de a nivel de producto, generando un impacto a largo plazo" (Nielsen Sports, 2021, p. 19).

Además de vincular los patrocinios con ventas tangibles, también se argumenta que la evolución del comportamiento del consumidor (la multiplicación de los canales a través de los cuales se consume el deporte y las nuevas plataformas que surgen cada día), crean nuevas experiencias y resultados de consumo para los fanáticos de las entidades deportivas y, por lo tanto, el cambio y el desarrollo adicional de la potencial audiencia para las marcas patrocinadoras, son elementos que deben tenerse en cuenta al medir el verdadero valor de un patrocinio. Se necesitan resultados tangibles para establecer el verdadero valor que el patrocinio puede tener para un patrocinador. Como resultado, se necesita un marco de medición sofisticado y holístico para capturar toda la extensión de los beneficios que un patrocinador puede obtener a través de un patrocinio. Todas estas métricas, incluyendo las impresiones en los medios, el reconocimiento de la marca, la imagen de marca y las ventas reales y previstas debido a un patrocinio, son necesarias para evaluar el verdadero retorno de la inversión (ROI) y ya no cuestionarlo.

#### **2.2.4 Adecuación entre el patrocinador y el patrocinado**

Un riesgo importante que podría poner en peligro la efectividad del patrocinio deportivo es la adecuación entre la imagen de marca de la entidad deportiva patrocinada y la de la empresa patrocinadora (Smith, 2004). Al analizar a los atletas, la decisión de patrocinar a un individuo puede resultar potencialmente complicada para la empresa patrocinadora. Por ejemplo, si se selecciona a un individuo, apreciar cuán fuerte es su marca en la mente

de las personas puede ayudar a una empresa a decidir si patrocinarlo o no (Smith, 2004). Si el individuo es, por ejemplo, demasiado famoso, entonces la marca de la empresa patrocinadora puede quedar eclipsada. Al mismo tiempo, si el individuo no es lo suficientemente famoso, los efectos de la asociación con la marca pueden ser débiles. En otras palabras, si las personas no saben quién es ese individuo, es posible que los clientes potenciales no se sientan atraídos hacia él.

El caso de David Beckham es un claro ejemplo de esto. David Beckham, el jugador de fútbol retirado, ha formado asociaciones con varias empresas a lo largo de los años, desde Pepsi y Motorola, hasta Emporio Armani y H&M (Forbes, s.f.). Basándonos en la cantidad de acuerdos de patrocinio y asociación que ha firmado, y en el hecho de que sigue siendo uno de los nombres más reconocidos en el fútbol a nivel mundial, la capacidad de una marca para asociarse y ser recordada en relación con él puede disminuir.

Como se dijo en el módulo uno de este curso, la personalidad del individuo o la imagen de marca de la entidad deportiva seleccionada debe tenerse en cuenta al decidir patrocinarlos. Una gran parte de este examen y evaluación de su imagen de marca es la evaluación de la integridad de la entidad (Kelly, Weeks y Chien, 2018). Esto se debe a que son los rasgos o características de la imagen de marca del patrocinado los que la empresa patrocinadora busca transferir a través de su asociación. En palabras sencillas, si la entidad deportiva patrocinada está implicada, por ejemplo, en un escándalo de dopaje, en un escándalo de arreglo de partidos o incluso en un escándalo no relacionado con el deporte, como un problema financiero, personal o familiar, se teme que las características negativas asociadas con la falta de integridad de la entidad deportiva puedan transferirse a la empresa que la patrocina.

Un claro ejemplo de esto es la asociación de larga duración y ampliamente publicitada formada entre el ciclista Lance Armstrong y Nike. Lance Armstrong era un ciclista popular y exitoso que también había publicado su lucha contra el cáncer. Nike había patrocinado a Armstrong durante varios años y lo apoyó abiertamente en su lucha contra el cáncer, así como en la creación de conciencia sobre este tema. Su asociación de patrocinio ampliamente publicitada se destacó aún más con la creación de la campaña Livestrong y su correspondiente colección, conocida por las populares pulseras amarillas. Como informó Nike (2008), todas las ganancias de la colección coproducida por Nike y Armstrong se destinarían a la Lance Armstrong Foundation, conocida por su apoyo a las personas que luchan contra el cáncer.

Después de que se conocieran las noticias del escándalo de dopaje de Armstrong y, a pesar del apoyo y la asociación de Nike con él durante mucho tiempo, Nike terminó su asociación con el ciclista por temor a que el impacto de su mal accionar se transfiriera a ellos. Como destacaron en su comunicación oficial:

Debido a la insuperable evidencia de que Lance Armstrong participó en el dopaje y engañó a Nike durante más de una década, comunicamos con

gran tristeza que hemos terminado nuestro contrato con él. Nike no aprueba el uso de drogas ilegales para mejorar el rendimiento de ninguna manera (Nike, 2012).

Un ejemplo similar, pero de un incidente no deportivo, fue el caso del nadador estadounidense Ryan Lochte. En los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro de 2016, Ryan Lochte hizo acusaciones de robo que resultaron ser falsas, al mismo tiempo que utilizó términos despectivos para referirse a los lugareños. Este conocido escándalo fue seguido poco después por la terminación de contratos por parte de socios como Speedo, Ralph Lauren, Airwave y Syneron-Candela, lo que resultó en una pérdida de aproximadamente 15 millones de dólares estadounidenses (13.65 millones de euros) para Lochte. Este final abrupto de los acuerdos se hizo para asegurarse de que ninguna de las características negativas asociadas con Lochte en ese momento se transfiriera a los patrocinadores. Curiosamente, Speedo, en un esfuerzo por enfatizar aún más su desvinculación con Lochte y su desacuerdo con su comportamiento, anunció la donación de 50.000 dólares estadounidenses (45.521 euros) a la filial brasileña de la organización benéfica Save the Children (Guardian Sport, 2016).

Como muestran los ejemplos anteriores, es necesario considerar cuidadosamente a qué entidad deportiva patrocinar. Al mismo tiempo, la entidad patrocinada debe tener cuidado con las empresas patrocinadoras con las que acuerdan asociarse. Esto se debe a que el vínculo entre el patrocinador y el patrocinado debe ser coherente y tener sentido para el público objetivo (Gwinner y Eaton, 1999). Si el objetivo de las empresas patrocinadoras es asociarse con una imagen deportiva positiva, entonces la entidad deportiva patrocinada también debe asegurarse de que su imagen positiva no se vea perjudicada por un acuerdo de patrocinio potencialmente problemático con una empresa en particular. La necesidad de hacerlo se debe a lo que los académicos llaman autenticidad de la marca, que se analizará a continuación.

### **2.2.5 Autenticidad de la marca**

La autenticidad de la marca y, en particular, la autenticidad percibida de la marca se refiere a la necesidad desarrollada ante la mirada y mente de los consumidores de observar que las marcas se "comporten" y se comuniquen de acuerdo con su marca (Napoli et al., 2014). En otras palabras, se cree que, junto con la imagen de la marca, los consumidores y los posibles consumidores desarrollan expectativas particulares para la marca, esperando que esta sea coherente con sus características originales. A medida que los consumidores modernos se desarrollan, esta necesidad se vuelve más prominente en nuestro comportamiento de compra y en la lealtad que mostramos hacia marcas específicas. Los consumidores y los posibles consumidores identifican y observan una serie de elementos desde la forma en que una marca "se comporta" para percibir y evaluar su autenticidad. En primer lugar, su credibilidad o la forma en que la marca se mantiene en la realidad y a través de sus acciones para lo que promocionan. En otras



palabras, los consumidores evalúan si las marcas cumplen con lo que prometen, vinculando el elemento de credibilidad con la confianza o sinceridad hacia la personalidad de la marca (Aaker, 1997).

En segundo lugar, su simbolismo o la forma en que una marca alcanza o puede alcanzar su potencial para actuar como un recurso para que los consumidores construyan su propia identidad. En otras palabras, el simbolismo se refiere a la calidad simbólica que tiene la marca para ayudar a los consumidores a definir o redefinir quiénes son a través de su consumo. Entonces, si un consumidor consume una marca y, por lo tanto, se asocia con ella, el simbolismo de una marca les ayuda a seguir construyendo su identidad a través de esta conexión con la marca o autovinculación (Park et al., 2010).

En tercer lugar, la integridad de la marca o la forma en que una marca se mantiene fiel a las virtudes reflejadas en los valores, intenciones y comunicación de la marca. En otras palabras, a través de la comunicación de la marca y los valores promovidos, los consumidores desarrollan expectativas sobre cuáles serán sus acciones y asociaciones. Las virtudes y valores de una marca son evaluados por los consumidores en función de las acciones de la marca y las asociaciones con otras marcas, lo que informa cómo perciben la integridad de la marca (Morhart et al., 2015).

En cuarto lugar, la continuidad de la marca en sus acciones y comunicación, o la forma en que una marca se mantiene sin cambios según los consumidores y posibles consumidores. Si bien se espera el progreso, se argumenta que los consumidores no responden positivamente a las marcas que no "sobreviven a las tendencias", sino que son guiadas por ellas, cambiando, con frecuencia, lo que representan y cómo lo promueven a sus clientes. En otras palabras, la continuidad refleja la capacidad de una marca de ser atemporal y trascender las tendencias, manteniéndose cerca del patrimonio construido de la marca, resaltando la estabilidad de la marca a lo largo del tiempo y, en última instancia, su probabilidad de persistir en el futuro (Merchant y Rose, 2013).

Debido a la estrecha conexión entre las marcas deportivas y los consumidores, la autenticidad de la marca es de suma importancia en el deporte. La autenticidad de la marca es un aspecto importante de las marcas en la actualidad, ya que los consumidores modernos parecen exigir que las marcas sigan siendo fieles a sus valores originales para continuar apoyándolas y, así, mostrar su lealtad a ella. La lealtad a la marca no solo se evidencia en el consumo continuo de las marcas, sino también en el hecho de seguir siendo su seguidor al difundir comentarios positivos y recomendaciones de boca en boca. La recomendación de boca en boca se refiere a los comentarios positivos y las recomendaciones que una persona puede hacer a sus pares, y se cree que es un método altamente efectivo para convencer a las personas de probar una nueva marca y convertirlas en consumidores (Morhart et al., 2015). Como resultado, se destaca la importancia de la autenticidad de la marca para su longevidad y éxito tanto a gran escala como en el deporte en particular.



Se pueden encontrar ejemplos de acuerdos de patrocinio cuestionables en entidades deportivas de todo el mundo. Por ejemplo, el evento de ciclismo Tour de California recibió mucha publicidad negativa cuando se acordó firmar que la empresa biotecnológica AMGEN sería su patrocinador principal en 2006. Si bien AMGEN buscaba mejorar su imagen de marca a través de su acuerdo de patrocinio con el evento de ciclismo, también fue una de las primeras empresas en producir y comercializar EPO, un medicamento que anteriormente habían utilizado los ciclistas para mejorar su rendimiento, lo que reflejaba negativamente en la imagen del evento de ciclismo (Weislo, 2010).

De manera similar, el club de fútbol Newcastle United FC, de la Premier League y con sede en el noreste de Inglaterra, acordó en 2012 asociarse y promover a Wonga en sus camisetas. Wonga es una empresa de préstamos a corto plazo que emite préstamos a sus clientes, a menudo con altas tasas de interés anuales. La asociación entre el club y la empresa prestamista no fue bien recibida por la base de fanáticos más amplia del club, ya que varios fanáticos locales tenían impresiones negativas de la empresa debido a sus altas tasas de interés anuales. Como resultado, hubo publicidad negativa en torno al acuerdo comercial, con intensas críticas expresadas sobre la decisión de Newcastle United (Hardy, 2015).

Surgieron críticas similares en relación con la asociación del deporte con marcas de alimentos no saludables a través del patrocinio deportivo (Dixon, Lee y Scully, 2019) y, dentro de esto, la promoción de hábitos alimentarios no saludables en los niños. Se pueden observar ejemplos de acuerdos de patrocinio de este tipo que han recibido críticas severas en varias entidades deportivas en todo el mundo, como la asociación de McDonald's con los Juegos Olímpicos y la FIFA, ambos acusados de no adherirse a los valores del deporte en términos de promoción de la salud.

Finalmente, un ejemplo reciente en el que la crítica a la asociación de diferentes marcas a través del patrocinio deportivo aumentó y llevó a la terminación de acuerdos de patrocinio entre varias organizaciones deportivas, incluidos clubes de fútbol, federaciones y confederaciones, es la realizada con marcas rusas tras los conflictos ocurridos en Ucrania en 2022 (Lepitak, 2022). Según se informó, muchas organizaciones deportivas importantes que habían estado asociadas con marcas rusas (principalmente patrocinadores no relacionados con el deporte) han terminado sus acuerdos en un intento de desvincularse de ellas debido a las fuertes críticas recibidas por parte de sus consumidores. Entre ellas, UEFA terminó su larga asociación con la empresa energética Gazprom, estimada en 45 millones de dólares estadounidenses (41.63 millones de euros) al año, y Adidas decidió poner fin a su asociación con la Federación de Fútbol de Rusia, que tenía un valor de 10 millones de dólares estadounidenses al año (9.25 millones de euros).

Si bien el patrocinio deportivo es la mayor fuente de ingresos para la industria del deporte y, como tal, su importancia financiera en el deporte a nivel mundial es innegable, considerar el hecho de que puede ocurrir una doble transferencia de imagen de marca



destaca la importancia de mantener y salvaguardar la imagen del deporte y, así, su autenticidad de marca, que también debe tenerse en cuenta cuando se discute un posible nuevo acuerdo de patrocinio.

### **2.2.6 El marketing de emboscada**

Un elemento importante de cualquier acuerdo de patrocinio, como discutimos en el módulo anterior de este curso, es la capacidad de un patrocinador de asociarse y publicitar esa asociación con una entidad deportiva patrocinada. Esto sucede para que el público, los consumidores y los posibles consumidores sean conscientes del acuerdo de patrocinio, para que los objetivos del patrocinio, que también se explicaron en el módulo anterior, puedan materializarse.

Un gran obstáculo puede surgir en este esfuerzo, llamado marketing de emboscada. El marketing de emboscada es la estrategia promocional que una empresa no patrocinadora puede adoptar para intentar aprovechar la popularidad y prestigio de una entidad deportiva, dando una impresión falsa de que son patrocinadores cuando en realidad no lo son (Meenaghan, 1998). En otras palabras, el marketing de emboscada se refiere a una estrategia mediante la cual una organización o una marca que no está directamente relacionada con una entidad deportiva reclama una asociación con ellos, sin haber celebrado un acuerdo de patrocinio. Esta estrategia infringe los derechos de la entidad deportiva, va en contra de las reglas en las que se basa un acuerdo de patrocinio y, por lo tanto, puede tener consecuencias legales. No obstante, es una práctica muy común en la actualidad, con enfoques más frecuentes y creativos identificados cada año en todo el mundo.

Se cree que el marketing de emboscada tiene tres objetivos principales (Chanavat y Desbordes, 2014). En primer lugar, desviar la atención de la entidad deportiva hacia una empresa que no está oficialmente asociada con ella. En segundo lugar, reducir la efectividad y el éxito de los acuerdos de patrocinio oficiales, al reducir la atención que se les presta. Y, en tercer lugar, atraer la atención hacia la empresa no patrocinadora e influir en la forma en que el público los percibe. En otras palabras, el marketing de emboscada busca crear conciencia de marca y una imagen de marca para una empresa que no es patrocinadora oficial de una entidad deportiva, al tiempo que desvía o "roba" la atención de la entidad en cuestión.

Para comprenderlo mejor, debemos explicar qué son los derechos deportivos. Los derechos deportivos son propiedad de los atletas, clubes deportivos, ligas deportivas, asociaciones deportivas y federaciones deportivas (Meenaghan, 1998). Estos derechos se generan dentro de un lugar deportivo, por ejemplo, a través de una transmisión o publicidad, y fuera de cualquier lugar deportivo, por ejemplo, en el área periférica de un estadio, en el emblema y nombre de un club e incluso en el nombre, número, logotipo, apodo, firma o imagen de un atleta. Pertenecen a lo que a menudo nos referimos como "titulares de derechos", quienes tienen la capacidad de celebrar acuerdos comerciales con



otras empresas para permitirles el uso de sus derechos en patrocinios. Como vimos en el módulo anterior, las entidades deportivas, por ejemplo, acuerdan permitir que las empresas no relacionadas con el deporte que las patrocinan utilicen su nombre y logotipo en su comunicación oficial. En cuanto a los derechos de los jugadores, a través de acuerdos de patrocinio similares, pueden permitir que los patrocinadores utilicen su nombre, número, logotipo o imagen para promover su asociación en su comunicación oficial.

En el marketing de emboscada, observamos empresas que no tienen contratos comerciales con los titulares de los derechos tratando de promover una conexión potencial, aunque inexistente, con la entidad deportiva para confundir al público. Por eso se dice que el marketing de emboscada se basa en la infracción de derechos (Meenaghan, 1998). Es importante destacar que esta infracción no siempre es evidente para los consumidores, ya que la existencia de un acuerdo contractual entre un patrocinador y un beneficiario puede no ser conocida por todos los consumidores existentes o potenciales. Como resultado, el marketing de emboscada y la infracción intencional de derechos han dado lugar a algunos casos judiciales infames en los que la entidad patrocinada defendió sus propios derechos y protegió a los patrocinadores existentes y los acuerdos de patrocinio firmados.

El marketing de emboscada se ha convertido en una operación muy compleja que involucra tanto a pequeñas como a grandes empresas que eligen no comprometerse formalmente con una entidad deportiva. Esto ocurre con mayor frecuencia un evento deportivo, pero aún pueden intentar crear una conexión con ellos utilizando el marketing de emboscada (Meenaghan, 1998). El marketing de emboscada puede tomar una forma directa o indirecta. Una forma directa implicaría que una empresa se promocioe como parte o asociada con una entidad deportiva, diluyendo de alguna manera la exposición de los patrocinadores oficiales y sus respectivas campañas. Esto puede provenir de competidores directos de las empresas patrocinadoras y tiende a atraer mucha atención de los medios. El marketing de emboscada indirecto implica el uso de imágenes relacionadas con una entidad deportiva en la publicidad de otra empresa. De esta manera, se intenta establecer una conexión mental con la entidad deportiva sin mencionarla directamente. En otras palabras, el marketing de emboscada indirecto es un enfoque "más suave" del marketing de emboscada directo.

Las formas más comunes que puede tomar el marketing de emboscada incluyen el marketing oportunista y el marketing parasitario. El primero ocurre cuando una persona utiliza un evento en particular para promover una marca con la que está asociada, aunque el evento en el que participa no esté oficialmente asociado con esa marca en particular (Porter, 2018). Esto puede ocurrir en el respaldo de atletas individuales, en los cuales los atletas tienen un acuerdo comercial con una marca en particular y pueden promocionar esta marca en un evento en el que participan, aunque el evento en sí no tenga un acuerdo comercial con la marca. El futbolista Nicklas Bendtner participó en una "estrategia" de



marketing de emboscada durante el Campeonato de Europa de 2012, en la cual, durante su celebración de gol, promocionó la casa de apuestas Paddy Power, que no era patrocinadora del evento (BBC Sport, 2012). Si bien Nicklas fue castigado por su participación en el marketing de emboscada con una suspensión de un partido y una multa de 100.000 euros, Paddy Power logró promocionar su marca en un evento con el que no estaban asociados, y aprovechó aún más su conexión al pagar la multa del futbolista y crear anuncios y promociones adicionales centrados en la "estrategia" en sí.

La forma más común que puede tomar el marketing de emboscada es la del marketing parasitario (Porter, 2018). En el marketing parasitario, vemos una marca que no tiene conexión con un evento, equipo o individuo en particular intentando anunciarse y promocionarse alrededor del evento, liga o individuo sin intentar tener una conexión formal con la entidad deportiva a través del acuerdo para usar sus derechos.

Un caso interesante para analizar este enfoque en el marketing de emboscada es el estudio de Nike. Nike se considera una de las mayores empresas involucradas en el marketing de emboscada, con sus esfuerzos por atraer la atención de los medios y acciones legales correspondientes por parte de las entidades deportivas que son los titulares de los derechos respectivos. A lo largo de los años, Nike ha utilizado el marketing de emboscada para intentar asociarse con megaeventos deportivos como los Juegos Olímpicos y la Copa del Mundo de la FIFA. En ambos casos, Nike no es el patrocinador oficial de estos megaeventos deportivos, ya que su rival Adidas ha firmado acuerdos de patrocinio con ellos.

El enfoque de Nike en el marketing de emboscada implica la inversión de grandes cantidades de dinero en la creación de campañas en torno a estos eventos, utilizando atletas individuales que patrocinan, para establecer una clara conexión con dichos megaeventos deportivos, pero sin usar su logotipo oficial, ya que no existe un acuerdo comercial oficial.

Uno de sus mejores esfuerzos en el marketing de emboscada fue su intento de asociarse con la Copa del Mundo de la FIFA 2010 (Ofek, 2010). En ese momento, Nike creó un impresionante y costoso video publicitario que involucraba a varios futbolistas estrella con los que tenían acuerdos individuales. El video no incluía ningún logotipo de la FIFA o de la Copa del Mundo en cuestión, y se centraba solo en el deporte y los futbolistas individuales que ya patrocinaba.

El video, que fue elogiado por su estética, atrajo más de 14 millones de visitas en YouTube en los primeros días de su emisión y aún se considera una de las campañas de marketing de emboscada más exitosas. Al mismo tiempo, Adidas, el patrocinador oficial del torneo, no logró atraer una atención similar a su marca, con su campaña publicitaria en la que obtuvo significativamente menos visitas que las de Nike (2.8 millones de visitas en YouTube). Vale la pena mencionar que Adidas siguió un enfoque similar en su publicidad, utilizando atletas estrella con los que tenían acuerdos comerciales individuales, así como



los logotipos oficiales del evento (Klayman, 2010). Sin embargo, sus resultados fueron significativamente menos exitosos.

De hecho, se informa (en un estudio realizado por Nielsen Sports) que el impacto en línea que generó Nike debido a sus esfuerzos en el marketing de emboscada fue más del doble que el generado por Adidas (Klayman, 2010). Como resultado, a pesar de que Adidas celebró un acuerdo de patrocinio oficial con la Copa del Mundo de la FIFA, Nike logró una mayor asociación con el evento a través de su campaña de marketing de emboscada. Como argumenta Nielsen, expertos en patrocinio:

"Las redes sociales han facilitado el marketing de emboscada, simplemente debido a su viralidad", dijo Alex Burmaster, vicepresidente de comunicaciones de Nielsen. "Algunos lo llaman cámara de eco" (Klayman, 2010).

La estrategia agresiva de marketing de emboscada de Nike ha sido constante a lo largo de los años, con esfuerzos similares costosos y extravagantes realizados en torno a varios eventos deportivos de gran perfil. Por ejemplo, algo similar ocurrió en los Juegos Olímpicos, para los cuales Adidas es nuevamente el patrocinador oficial.

Una vez más, es necesario destacar que el marketing de emboscada implica la infracción intencional de derechos y, por lo tanto, trae consecuencias legales. De hecho, se han utilizado varias leyes para combatir el marketing de emboscada y garantizar que los derechos de las entidades deportivas estén protegidos contra empresas que no son patrocinadores oficiales (Chanavat y Desbordes, 2014). Además, las organizaciones y federaciones deportivas internacionales están introduciendo una serie de regulaciones adicionales contra esta práctica para protegerse a sí mismas y a los clubes y atletas que representan. Se hace especial hincapié en las redes sociales y su papel en el marketing de emboscada, ya que, como dijimos anteriormente, su capacidad para difundir contenido amplia y rápidamente puede representar un obstáculo para las entidades deportivas titulares de los derechos.

### **2.2.7 Incertidumbre del deporte**

Un riesgo adicional y un obstáculo para el éxito del patrocinio deportivo es lo que los economistas consideran, de hecho, uno de los mejores activos en el deporte: la incertidumbre del resultado. Con la incertidumbre del resultado nos referimos a que el éxito anterior de un atleta o club deportivo en particular no garantiza su éxito futuro en el mismo evento deportivo, liga o competencia (Czarnitzki y Stadtmann, 2002).

La mayoría de las empresas pueden optar por asociarse con el mejor equipo o jugador para que se les considere los mejores o líderes en su sector (Desbordes y Tribou, 2007). De hecho, se argumenta que un acuerdo de patrocinio puede ser más eficiente para la empresa patrocinadora cuando está asociado con un rendimiento fuerte en el campo por parte de la entidad patrocinada. Sin embargo, pueden surgir problemas, ya que esto es muy impredecible en el deporte. En cualquier liga, torneo, evento o competencia solo

puede haber un ganador. Puede ocurrir que el equipo o atleta que fue el ganador el año pasado no lo sea el año siguiente. Desde este punto de vista, el patrocinio deportivo puede considerarse en sí mismo una apuesta, ya que no ofrece las mismas garantías que un acuerdo publicitario típico. Por eso, las organizaciones patrocinadoras deben estar preparadas cuando desarrollan una estrategia de patrocinio y contemplar que una entidad deportiva patrocinada pueda tener un mal desempeño en el próximo evento deportivo.

Esto representa un gran riesgo tanto para la empresa patrocinadora como para la entidad patrocinada. Un ejemplo en el este riesgo se materializó en un resultado financieramente devastador fue en cómo el equipo McLaren gestionó sus propios acuerdos de patrocinio en 2015 (Johnson, 2015). McLaren arriesgó 20 millones de libras (24 millones de euros) en ingresos por patrocinio, después de tener una de las peores temporadas de su historia ese año. Johnnie Walker, la marca de bebidas alcohólicas, en ese momento, llevaba más de 10 años patrocinando a McLaren, ofreciéndoles 15 millones de libras (18.19 millones de euros) por temporada. En 2013, incluso ofrecieron convertirse en el patrocinador principal del equipo por 43 millones de libras al año (52.15 millones de euros), pero el equipo rechazó la oferta porque la consideraron demasiado pequeña. El Banco Santander también ofrecía 5 millones de libras (6 millones de euros) al año a través de un acuerdo de patrocinio con el equipo, un acuerdo que en ese momento estaba llegando a su fin debido a su desempeño. Se cree que McLaren también perdió su patrocinio con Hugo Boss, que optó por patrocinar al equipo Mercedes en función de su desempeño.

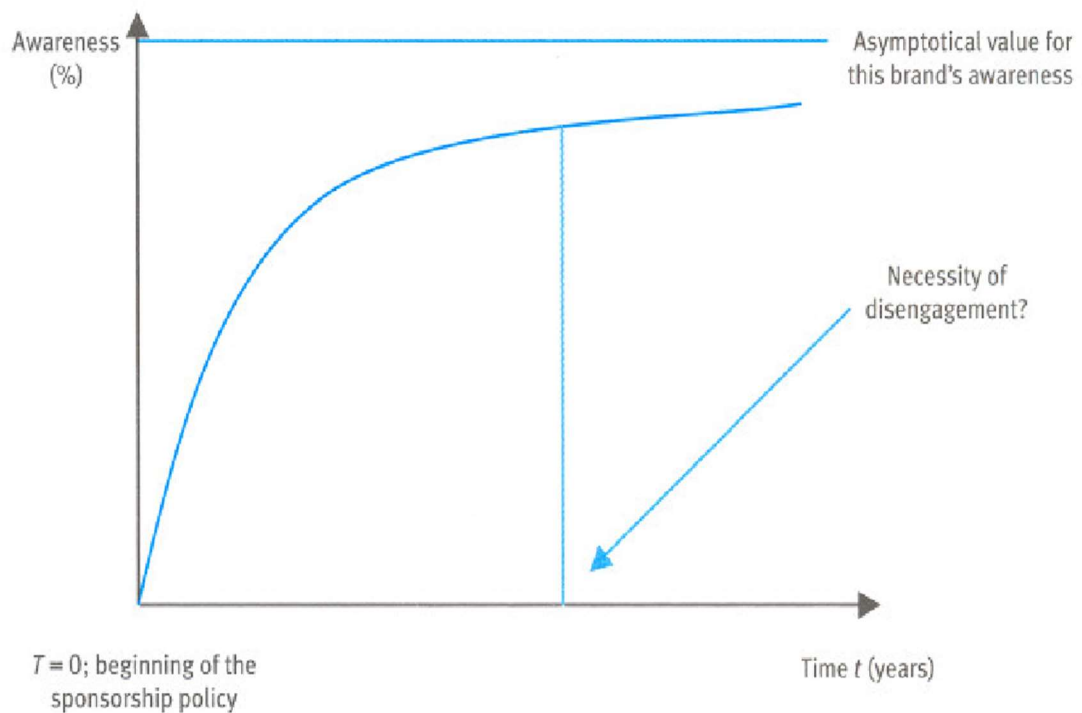
## **2.2.8 Objetivos alcanzados**

Otro riesgo u obstáculo en el éxito de un patrocinio deportivo puede ser su duración. Según investigaciones, a pesar de nuestra creencia original de que un patrocinio a largo plazo se asociará con más beneficios, en realidad no siempre es así (Desbordes y Tribou, 2007). En cambio, se sugiere que el patrocinio deportivo no es un "contrato abierto" basado en los objetivos particulares que se esperan alcanzar. Demasiada publicidad y promoción del patrocinio puede inducir un efecto de saturación. Este efecto significa que los objetivos que el patrocinio podría lograr ya se han alcanzado y, como resultado, prolongar el acuerdo no tendrá resultados adicionales positivos para la organización patrocinadora.

El estudio (Desbordes y Tribou, 2007) considera que las carreras de los atletas individuales tienen altibajos y que los eventos deportivos, torneos y competiciones tienen su propio ciclo de vida. Por lo tanto, se debe evaluar cuidadosamente al decidir firmar y renovar un acuerdo de patrocinio deportivo. Se debe anticipar una desvinculación entre el patrocinador y el patrocinado (Jensen y Cornwell, 2017). Esta desvinculación debe asegurar que se mantenga y promueva una buena relación entre las dos entidades para que el fin de su acuerdo no sea malinterpretado ante la mirada del público.

Por ejemplo, como muestra la figura a continuación, si el objetivo de una empresa patrocinadora es crear conciencia a través de su patrocinio de una entidad deportiva en particular, entonces existe un momento en el que la marca ha sido anunciada y promovida ante tantas personas como sea posible. Por lo tanto, a partir de ese momento, se sugiere que el fin del acuerdo de patrocinio sea acordado entre ambas partes.

**Figura 1: When to disengage from a sponsorship policy?**



De Sponsorship endorsements and naming rights, por M. Desbordes y G. Tribou, 2007, p. 279, En Beech, J. y Chadwick, S. (eds). El marketing del deporte Harlow: Pearson Education.

Awareness	Conciencia
T = 0 beginning of the sponsorship policy	T = 0 comienzo de la política de patrocinio
Asymptotical value for this brand's awareness	Valor asintótico para el conocimiento de la marca
Necessity of disengagement?	¿Necesidad de desvinculación?
Time t (years)	Tiempo t (años)

Sin embargo, se argumenta que una conexión muy estrecha y, por lo tanto, una congruencia entre las imágenes de marca de la organización patrocinada y la



patrocinadora, así como altos niveles de capital de marca, pueden reducir el riesgo de disolución de la asociación de patrocinio entre ambas (Jensen y Cornwell, 2017). No obstante, el aumento en el número de patrocinadores asociados a una entidad en particular, y por lo tanto el aumento en la saturación creada en la mente de los consumidores, puede ser perjudicial para el futuro de los patrocinios individuales. Como argumentan Jensen y Cornwell (2017) en su trabajo, con cada patrocinador agregado, aumenta el riesgo de disolución en cualquiera de los acuerdos de patrocinio, resaltando la importancia que puede tener la exclusividad en este tipo de acuerdos.

## Resumen

En este resumen, podemos recapitular brevemente algunas de las cosas más importantes que hemos analizado en los dos módulos anteriores, centrándonos en la estrategia de monetización enfocada en los negocios dentro del deporte: el patrocinio deportivo. En el módulo anterior, presentamos el patrocinio deportivo, su importancia financiera y las razones de su crecimiento. También destacamos los objetivos del patrocinio tanto para el patrocinador como para el patrocinado, que incluyen aumentar el conocimiento y la imagen de marca, publicitar a través del deporte y llegar de manera efectiva a segmentos de mercado específicos, ventas y marketing interno, así como el marketing con causa. En este módulo, presentamos los niveles de patrocinio y examinamos los riesgos financieros y más amplios, los desafíos y las responsabilidades del patrocinio deportivo para ambas entidades. Estos incluyen el exceso de patrocinadores, la necesidad de una demostración efectiva del retorno de inversión en un acuerdo de patrocinio, la cuestión de la adecuación entre un patrocinador y un patrocinado, el aspecto de la autenticidad de la marca en el deporte, la práctica del marketing de emboscada, los riesgos derivados de la incertidumbre del deporte y el problema de alcanzar los objetivos de un acuerdo de patrocinio. Al final de estas dos unidades, se ha logrado una comprensión exhaustiva del patrocinio deportivo, la primera estrategia de monetización enfocada en los negocios dentro del deporte.

## Referencias

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.

BBC Sport. (2012). Euro 2012: Nicklas Bendtner banned for underpants celebration. *BBC*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/18443469>

Chanavat, N., & Desbordes, M. (2014). Towards the regulation and restriction of ambush marketing? The first truly social and digital mega sports event: Olympic Games, London 2012. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(3), 2-11.

Cooper, S. (2021). Lionel Messi ha ganado más de \$1.2 mil millones en lo que va de su carrera. Aquí están los acuerdos de patrocinio que lo convierten en uno de los hombres



más ricos del deporte. *The Insider*. <https://www.insider.com/lionel-messi-endorsements-sponsorships-paris-saint-germain-billionaire-2021-8>

Czarnitzki, D., & Stadtmann, G. (2002). Uncertainty of outcome versus reputation: Empirical evidence for the First German Football Division. *Empirical Economics*, 27(1), 101-112.

Desbordes, M. & Tribou, G. (2007). Sponsorship endorsements and naming rights. In Beech, J. & Chadwick, S. (eds). *The marketing of sport*. Harlow: Pearson Education.

Dixon, H., Lee, A., & Scully, M. (2019). Sports sponsorship as a cause of obesity. *Current obesity reports*, 8(4), 480-494.

FIFA. (n.d.). Partners. <https://www.fifa.com/about-fifa/commercial/partners>

Forbes. (n.d.). *David Beckham*. <https://www.forbes.com/profile/david-beckham/?sh=7057218a56d5>

Guardian Sport. (2016). Speedo drops Ryan Lochte sponsorship and donates \$50,000 fee to charity. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2016/aug/22/ryan-lochte-speedo-sponsorship-ended-rio-2016-olympics>

Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of advertising*, 28(4), 47-57.

Hancock, J. (n.d.). Then and Now: A Visual History of John Hancock and the Boston Marathon. *Boston Magazine*. <https://www.bostonmagazine.com/sponsor-content/visual-history-john-hancock-timeline-boston-marathon/>

Hardy, M. (2015). Wonga may end £24m shirt sponsorship deal with Newcastle United. *The Independent*. <https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/wonga-may-end-ps24m-shirt-sponsorship-deal-with-newcastle-united-10268402.html>

Jensen, J. A., & Cornwell, T. B. (2017). Why do marketing relationships end? Findings from an integrated model of sport sponsorship decision-making. *Journal of Sport Management*, 31(4), 401-418.

Johnson, D. (2015). McLaren set to lose £20m in sponsorship next year. *The Telegraph*. <https://www.telegraph.co.uk/sport/motorsport/formulaone/11845062/McLaren-set-to-lose-20m-in-sponsorship-next-year.html>

Kelly, S. J., Weeks, C. S., & Chien, P. M. (2018). There goes my hero again: sport scandal frequency and social identity driven response. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 56-70.

Klayman, B. (2010). Ambush marketing gives Nike leg up for World Cup. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-soccer-world-nike-idUSTRE65A5A020100611>



Lardinoit, T., & Derbaix, C. (2001). Sponsorship and recall of sponsors. *Psychology & Marketing*, 18(2), 167-190.

Lepitak, S. (2022). The Sponsorship Impact of Russia's Soccer Sanctions. *AdWeek*. <https://www.adweek.com/brand-marketing/the-sponsorship-impact-of-russias-soccer-sanctions/>

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. (1998). Ambush marketing: Corporate strategy and consumer reaction. *Psychology & Marketing*, 15(4), 305-322.

Merchant, A., & Rose, G. M. (2013). Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage. *Journal of business research*, 66(12), 2619-2625.

Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of consumer psychology*, 25(2), 200-218.

Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of business research*, 67(6), 1090-1098.

Nielsen Sports. (2021). *The changing value of sponsorship*. <https://niensports.com/the-changing-value-of-sponsorship/#:~:text=Trends%20%2D%20Nielsen%20Sports-,The%20Changing%20Value%20of%20Sponsorship%3A%202021%20Sports%20Marketing%20Trends,investments%20and%20activate%20their%20partnerships.>

Nike. (2008). Nike and Lance Armstrong Launch the LIVESTRONG™ Collection. <https://news.nike.com/news/nike-and-lance-armstrong-launch-the-livestrong%E2%84%A2-collection>

Nike. (2012). Nike Statement on Lance Armstrong. Available at <https://news.nike.com/news/nike-statement-on-lance-armstrong>

Ofek, E. (2010). The World Cup Brand Winner: Adidas or Nike? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/07/the-world-cup-winner-adidas-or.html>

Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of marketing*, 74(6), 1-17.

Porter, D. (2018). Opportunistic, parasitic, strategic, symbiotic: Entrepreneurship and the business of sport. *The International Journal of the History of Sport*, 35(7-8), 641-658.

Premier League. (n.d.). Partners. <https://www.premierleague.com/partners>



Smith, G. (2004). Brand image transfer through sponsorship: A consumer learning perspective. *Journal of marketing management*, 20(3-4), 457-474.

Weislo, L. (2010). Amgen's unlikely partnership with cycling. *Cycling News*. <https://www.cyclingnews.com/news/amgens-unlikely-partnership-with-cycling/>

