



Trevor Slack,
School of Physical Education, Sport & Leisure
De Montford University, Bedford, Inglaterra.
Tim Berrett,
The Faculty of Physical Education and Recreation.
The University of Alberta, Edmonton, Alberta, Canadá
Traducción del inglés: Núria Puig,
INEF de Catalunya, Barcelona.

LA NATURALEZA ESTRATÉGICA DE LA ESPONSORIZACIÓN DEPORTIVA

Abstract

Palabras clave: esponsorización empresarial, esponsorización estratégica, clubs deportivos, sociología de las organizaciones.

The article is about sponsorship. Concretely company sponsorship understood as the contribution in money or in kind of a company, to an activity (in our case a team, event or sports organisation) with the aim of reaching company objectives. The first part reviews previous studies, in particular, their contributions and limitations. In continuation, the methodology with which the investigation has been carried out is detailed. The results are centred on the following three points: the relation of the sponsorship to the general company strategy, the decision to sponsor and sponsorship as a strategic success. The conclusion, points out the importance of knowing the sponsoring strategies of companies so that clubs can negotiate the best financial conditions for themselves.

Resumen

El artículo aborda el tema de la esponsorización. En concreto la esponsorización empresarial entendida como «la contribución en dinero o en especie de una empresa a una actividad (en nuestro caso un equipo, evento u organización deportivos) con la expectativa de alcanzar objetivos empresariales». El primer apartado trata de los estudios previos poniendo de manifiesto sus aportaciones y límites. A continuación, se detalla la metodología con que se ha abordado la investigación llevada a cabo. Los resultados se centran en los tres puntos siguientes: la relación de la esponsorización con la estrategia empresarial general, la decisión de espon-

sorizar y la esponsorización como éxito estratégico. En las conclusiones se reflexiona sobre la importancia de conocer las estrategias de esponsorización de las empresas para que los clubs puedan negociar en las mejores condiciones el apoyo financiero de las mismas.

Introducción

Durante más de veinte años las Federaciones Deportivas Canadienses (FDC) han obtenido fuerte apoyo financiero del Gobierno Federal. En la mayoría de casos, la principal fuente de ingresos procedía del mismo. Sin embargo, la recesión económica que se inició a principios de los 80 hizo que el gobier-

no tuviera que plantearse un orden de prioridades en la concesión de subvenciones. Pese a que las FDC hasta llegarán a tener un aumento de las mismas, la idea de dirigirse al sector privado para aumentar las fuentes de ingresos fue siendo progresivamente discutida a lo largo de los ochenta (Canadá, 1986; Christie, 1984). Dichas discusiones se plantearon de modo todavía más generalizado a raíz de que el Gobierno Federal publicara el «Task Force Report on Sport», Hacia *el 2000*, en 1988. En el documento se decía que las federaciones deberían aumentar en un 10% su autofinanciamiento entre 1988 y 1992 y que otro 5% debería producirse entre 1992 y 1996. Desafortunadamente, la descalificación de Ben Johnson en los 100 metros lisos de los Juegos Olímpicos de Seúl, hizo que el gobierno se desdijera de muchas de las recomendaciones hechas en el «Task Force». Además en el «Task Force Report», «*Deporte: el camino para ir adelante*» (Canadá, 1992), se manifestaba definitivamente incapacidad del gobierno para seguir financiando a un número tan elevado de federaciones y al nivel que lo había hecho hasta el momento. Se sugería que las federaciones redujeran su dependencia de las finanzas gubernamentales y que ampliaran sus fuentes de ingresos. Para alcanzar tal finalidad se les aconsejaba «diversificar las fuentes de financiamiento, tradicionalmente procedentes del gobierno, substituyéndolas por otras nuevas y creativas» (Canadá, 1992:243). Dado que no se daba una definición concreta del significado de «nuevas y creativas fuentes» la implicación más clara que se deducía era que las federaciones debían dirigirse hacia el sector empresarial e intentar conseguir algún tipo de acuerdo de patrocinación para sus

deportes respectivos. Se entiende por *esponsorización empresarial* «la contribución en dinero o en especies de una empresa a una actividad (en nuestro caso un equipo, evento u organización deportivos) con la expectativa de alcanzar objetivos empresariales» (Berrett, 1993: 325). Se distingue del mecenazgo puesto que, en este caso, los donantes raramente esperan publicidad por la contribución financiera realizada. También se diferencia de la patrocinación individual a un o una deportista a quien se le paga una suma para promover un producto o un servicio concretos.

A pesar de que se recomendara a las federaciones buscar apoyo en el sector empresarial para desarrollar sus programas «el sistema deportivo canadiense ha hecho poco para ayudar a estas organizaciones a desarrollar estrategias que les permitan obtener fondos de dicho sector» (Berrett, 1993:324). La literatura existente acerca de los criterios de las empresas para patrocinizar el deporte también es escasa (Thwaites, 1994). Si bien la patrocinación se ha considerado con frecuencia una actividad estratégica (Gilbert, 1988; Mescon & Tilson, 1987, Otker, 1988), en realidad no ha habido intentos serios de analizar su naturaleza estratégica. En consecuencia, el objeto de la investigación que nosotros realizamos —y que presentamos brevemente en este artículo— fue examinar la patrocinación efectuada por una amplia muestra de empresas canadienses con el intento de descubrir la naturaleza estratégica de la misma. Específicamente nos centramos en la relación de la patrocinación con las estrategias empresariales, los procesos de decisión que se producen en torno a

ella, y aquellos factores que, según los máximos responsables de las empresas en cuestión, hacen que la patrocinación sea un éxito estratégico.

Para situar nuestro estudio en el marco de los trabajos existentes sobre patrocinación empresarial, comenzamos por revisar la literatura que ha intentado analizar la racionalidad estratégica de la misma. Subrayamos, al mismo tiempo, algunas de las limitaciones de los trabajos revisados. A continuación, describimos la metodología que empleamos para coleccionar los datos de nuestro estudio y, por último, damos cuenta de los resultados obtenidos.

Estudios previos sobre patrocinación deportiva empresarial

Hay un número limitado de estos estudios. Los que existen se han centrado principalmente en determinar los objetivos estratégicos que persiguen las empresas con sus programas de patrocinación. Meenaghan (1983) fue uno de los primeros en trabajar en este ámbito. En una revisión bibliográfica sobre la literatura de patrocinación comercial identificó seis objetivos que, según él, las empresas podrían alcanzar mediante la misma. Denominó al primero de ellos «objetivos empresariales amplios». Debido a que las «empresas han reconocido la necesidad de presentar un perfil creíble y aceptable y han comenzado a asumir responsabilidades sociales entre sus objetivos como *partial raison d'être* (1) de su existencia... (han) adoptado la patrocinación como un vehículo que haga visibles sus inquietudes sociales y realce su imagen corporativa» (Meenaghan, 1983:18).

(1) En francés en el texto. «Raison d'être»: Razón de ser. (*N. de la T.*)



Así, en la categoría «objetivos empresariales amplios» el autor incluyó subobjetivos tales como: imagen de empresa con espíritu de ciudadanía, aumento del conocimiento de la empresa por parte del público, influencia en la opinión pública, crear buena imagen entre los líderes de opinión y los responsables de las tomas de decisiones y oponerse a formas de publicidad negativas.

La segunda categoría establecida por Meenaghan fue denominada «objetivos relacionados con el producto». En este caso se trata de relacionar un producto concreto con un acontecimiento deportivo con el fin de promocionarlo entre los consumidores potenciales. La esponsorización de la Liga de fútbol inglesa por la cerveza Carling es un ejemplo de este tipo de esponsorización. Subobjetivos asociados al objetivo general pueden ser: aumento del conocimiento del producto/marca, refuerzo o alteración de las percepciones del mercado en relación a un determinado producto/marca relacionándolos con un segmento específico del mismo. La tercera categoría tenía relación con objetivos de venta. El autor consideraba que la esponsorización se puede utilizar para crear un trasfondo favorable a la venta de un determinado producto.

La cuarta categoría de objetivos tenía que ver con la cobertura de los medios de comunicación. Según Meenaghan era uno de los objetivos estratégicos más importantes para las grandes empresas esponsorizadoras. Sin embargo, reconocía que era tan sólo un «objetivo intermedio» puesto que, en último término, lo más importante era un aumento de las ventas o una mayor difusión de su imagen en el mercado. El uso del deporte como una oportunidad para fomentar actividades de ocio por parte de la empresa fue la quinta categoría iden-

tificada por Meenaghan. En este caso, acoger a personas en el marco de los acontecimientos esponsorizados se utilizaba como recurso para influir en los clientes y los clientes potenciales. Por último, el autor sugería que la esponsorización podía realizar los objetivos personales del presidente o altos cargos de la empresa en el sentido que ellos o ellas podían estar interesados en un deporte y habían influido para que la empresa lo esponsorizara. Meenaghan indicaba que la esponsorización podía cubrir más de uno de los objetivos mencionados. Es más, consideraba que era deseable que así fuera. Si bien la clasificación de Meenaghan proporcionaba una clasificación comprensible y útil sobre las posibles razones para esponsorizar, tan sólo aportaba pequeñas evidencias empíricas de que fueran efectivamente reales. Por ello, las personas que han utilizado esta clasificación como punto de partida de trabajos posteriores se han encontrado que pocas veces ésta se reproducía exactamente en la realidad.

Abratt & Clayton & Pitt (1987) fueron de los primeros en probar empíricamente la clasificación básica propuesta por Meenaghan en 1983. A partir de una investigación sobre cuarenta y cinco empresas sudafricanas conocidas por la magnitud de la esponsorización que realizaban, descubrieron que la promoción de la imagen empresarial, las oportunidades potenciales de aparecer en televisión y las posibilidades de aparecer en radio y prensa escrita eran las razones más importantes por las cuales apoyaban al deporte.

Witcher & Craigen & Culligan & Harvey (1991) realizaron un estudio similar al anterior aplicado a cincuenta y cuatro grandes empresas comerciales y obtuvieron resultados casi idénticos. La promoción de la imagen corporativa (68% de las empresas aproximadamen-

te), posibilidades de aparecer en la televisión (59%), radio (41%) y prensa (53%), y la promoción de la marca (66%) fueron identificadas como las razones principales de la esponsorización. La investigación de Marshall & Cook (1992) proporcionó material empírico que corroboraba el anterior. Eligieron una muestra de 95 empresas de la lista de 1000 del *The Times Top* y mostraron que crear una buena imagen corporativa, alcanzar un segmento de mercado y la posibilidad de aparecer en televisión y prensa eran las principales razones por las cuales se habían implicado en la esponsorización. En Australia, Scott & Suchard (1992) investigaron 512 empresas con un presupuesto superior a 50.000\$ australianos. Mediante análisis factorial identificaron cuatro ejes que, a su entender, eran los objetivos principales de la esponsorización. Aparición en los medios de comunicación y promoción de la empresa y el producto eran los dos ejes que sobresalían razón por la cual estos resultados servían para confirmar los obtenidos en estudios anteriores.

Tales investigaciones, que intentan definir la racionalidad estratégica de las empresas esponsorizadoras, facilitan un nivel básico de comprensión sobre los motivos que las conducen a iniciarse en la esponsorización. Además, el hecho que los resultados sean bastante coincidentes, aumenta su validez. Sin embargo, tienen limitaciones a la hora de explicar totalmente la racionalidad de las empresas esponsorizadoras porque se restringen a comprobar los objetivos sugeridos por Meenaghan o alguna propuesta parecida con pequeñas variaciones. De este modo, no tienen en cuenta otras posibles razones para la esponsorización tales como mejorar la cultura corporativa, responder a presiones institucionales u obtener ventajas fiscales. Y ello es un problema puesto

que estas últimas razones han sido consideradas como importantes en estudios sobre esponsorización no deportiva (Haley, 1991; Useem & Kutner, 1986; Thompson & Smith & Hood, 1993). Además, los estudios descritos ofrecen unos resultados que van poco más allá de unos listados de objetivos. No ofrecen grandes elementos para comprender el fenómeno de la esponsorización relacionándolo, por ejemplo, con el conjunto de la estrategia empresarial, intentando determinar los factores que hacen de la esponsorización un éxito estratégico o identificando el modo como ésta, en tanto que iniciativa estratégica, puede relacionarse con otros fenómenos de la empresa tal como la cultura organizativa.

Uno de los motivos por los cuales dichos estudios no han podido dar informaciones más amplias y profundas que contribuyan a dilucidar la naturaleza estratégica de la esponsorización es el método empleado. Todos ellos han utilizado encuestas mediante cuestionario para coleccionar sus datos. Debido a las características de las mismas, si por un lado ha sido posible estudiar un número muy grande de organizaciones, por el otro el detalle sobre la problemática de la esponsorización es menor. Debido ello, por nuestra parte, decidimos emplear entrevistas en profundidad. Nos pareció que esta técnica de recogida de datos permitiría formular preguntas más amplias y profundizar en aquellos aspectos que, a nuestro entender, hubieran sido identificados como importantes para entender la esponsorización empresarial.

En el siguiente apartado ofrecemos detalles sobre la metodología y el tipo de organizaciones analizadas en nuestro estudio.

Metodología

Nuestro primer paso para aproximarnos a la esponsorización deportiva empresarial fue identificar una muestra de empresas que hubieran esponsorizado de modo importante a organizaciones deportivas (equipos), acontecimientos y/o deportistas individuales. «Canadian Sport and Fitness Marketing, Inc» proporcionó una primera lista de posibles empresas. Fue complementada a partir de personas que conocíamos las cuales sugirieron nuevas empresas a añadir previo control por nuestra parte en el sentido que debían cumplir los requisitos exigidos. Se estableció una lista aproximada de cuarenta empresas. Todas eran grandes, parte de ellas multinacionales y todas bien conocidas en Canadá.

A partir de la lista se identificaron los nombres de las personas responsables de la esponsorización en cada una de las empresas las cuales fueron contactadas, y después de una explicación previa sobre el propósito de la investigación, se solicitó la posibilidad de efectuar una entrevista. Nadie rechazó llevarla a cabo. Sin embargo, debido a que deseábamos efectuar entrevistas cara a cara y que algunas empresas tenían sus sedes en diversas grandes ciudades del Canadá, fue difícil concertar entrevistas con los representantes de todas ellas. Finalmente se pudieron realizar treinta y dos. Las empresas eran de tipo muy variado incluyendo bebidas refrescantes, cerveza, material eléctrico, material para la construcción, finanzas, venta al por menor, compañías aéreas y petroquímicas. Las entrevistas duraron aproximadamente de 60 a 90 minutos. Las personas entrevistadas tenían una gama muy variada de títulos. En algunas de las empresas mayores había una persona exclusivamente dedicada a la

esponsorización. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las personas entrevistadas estaban adscritas al departamento de marketing, tenían otras responsabilidades además de la esponsorización y dependían directamente del vicepresidente de marketing. Pocas de ellas tenían experiencia en el mundo del deporte; algunas decían que disfrutaban haciendo deporte pero no consideraban que fuera una condición necesaria para realizar su trabajo. No se pudo establecer un itinerario específico que fuera el que condujera a ocupar responsabilidades en el campo de la esponsorización.

Todas las entrevistas fueron grabadas (con el consentimiento de las personas interesadas) y retranscritas literalmente. Ocuparon 1000 páginas de texto que fueron archivadas en disco duro y en disquette. Para analizar las entrevistas se establecieron unas palabras clave o lo que Miles & Huberman (1994) denominan «códigos descriptivos». Estas palabras clave sirvieron para identificar el tipo de problemas a que nos hemos referido en la introducción; es decir, la relación entre la esponsorización y la estrategia empresarial en su conjunto, el proceso de toma de decisiones en torno a la esponsorización, el tipo de acuerdo en el marco del cual se efectúa la esponsorización, etc. Se «escanearon» las palabras clave de los disquettes. A continuación, estos «churros» de datos fueron agrupados por categorías temáticas (Miles & Huberman, 1994).

Resultados

Los datos obtenidos en nuestro trabajo de campo ofrecen varios resultados interesantes sobre la naturaleza estratégica de la esponsorización deportiva. Nos centraremos, sin embargo, en comentar aquellos a los que nos hemos referido en las páginas anteriores, concretamente en



la relación de la esponsorización con la estrategia empresarial en su conjunto, los procesos de decisión que envuelven a la esponsorización y los aspectos que, según las opiniones de los directivos hacen que la esponsorización sea un éxito estratégico.

La relación de la esponsorización con la estrategia empresarial general

Los resultados de las entrevistas muestran claramente la relación entre la estrategia empresarial y sus iniciativas en el ámbito de la esponsorización. A nivel muy general, un número significativo de las personas entrevistadas decían que el clima de recesión económica había forzado a sus empresas a pensar muy seriamente en su estrategia empresarial lo cual había tenido un impacto inmediato en los fondos destinados a la esponsorización deportiva. Otro tipo de factores relacionados con el entorno en que se desenvolvía la empresa también se consideró importante de cara a la estrategia empresarial y, a su vez, había influido en el tipo y nivel de esponsorización en el cual la empresa estaba implicada. Por ejemplo, el responsable de una importante empresa de ropa indicaba que el acuerdo de libre intercambio entre Canadá y los Estados Unidos había afectado seriamente su industria y había tenido también impacto en su modo de afrontar la esponsorización.

Uno de los entrevistados, empleado en una fábrica de cerveza, indicaba que el incremento de la competencia (vinos frescos (2), aguas minerales de gustos diversos, etc.) y la creciente importancia atribuida a la salud y al mantenimiento había tenido impacto en el modo como invertían el dinero destinado a la esponsorización. En una línea similar, el representante de una empre-

sa de bebidas muy importante decía tener la impresión que las bebidas producidas por los propios supermercados —sin marca concreta— afectaban sus niveles de ventas. Ello había conducido a orientar la estrategia empresarial hacia un mayor énfasis en la diferenciación de su producto respecto a los que entraban en el mercado progresivamente. Esta estrategia diferenciadora tuvo un profundo impacto en la esponsorización puesto que la empresa ya no apoyaba un número muy variado de actividades deportivas sino que se concentraba en aquellas que ayudarían a diferenciarla de la competencia.

Algunas empresas estaban preocupadas por enfatizar su identidad canadiense y expresaban abiertamente su deseo de apoyar a Canadá como uno de los objetivos básicos de su estrategia organizativa. La esponsorización de equipos y acontecimientos deportivos canadienses era un modo de afirmar su compromiso con el país. En una línea similar, varias de ellas indicaban que sus delegaciones locales tenían los propios presupuestos para esponsorización y que los utilizaban para apoyar equipos y acontecimientos deportivos locales lo que reflejaba su estrategia de apoyo a la comunidad local. Sin embargo, bien pocas empresas habían hecho algún intento por ligar su esponsorización a nivel nacional con mercados locales. Nos referimos a ello porque este tipo de estrategia de marketing, que relaciona lo global (o nacional) con actividades deportivas a nivel local, ha sido utilizado con éxito por restaurantes «fast food» y podría ser utilizado por otro tipo de empresas de cara a sacar mayor rendimiento a sus gastos en materia de esponsorización (Consens & Slack, 1996).

Muchas empresas, bien fuera de modo implícito o explícito, relacionaban la esponsorización con una estrategia de crecimiento. Esponsorizar equipos y acontecimientos deportivos era utilizado para aumentar su visibilidad en momentos de situaciones financieras sólidas. Otros, sin embargo, veían la esponsorización como una parte de una estrategia de cambio de orientación. Una gran multinacional que recientemente había sufrido pérdidas considerables, por ejemplo, intentaba utilizar la esponsorización deportiva para cambiar su imagen. Había realizado anuncios, donde aparecían importantes deportistas, con lo que intentaba dar una imagen de empresa «cálida, amigable, y accesible». Tales deportistas eran presentados como personas sin experiencia en el uso de los productos de la empresa y, en el anuncio, mostraban lo fácil que era utilizarlos. Otra empresa, recientemente adquirida por una de los Estados Unidos, buscaba un «debut jovial» lo cual le había conducido a esponsorizar un deporte recientemente incluido en el programa olímpico. Su responsable de marketing decía:

«queríamos ser una empresa jovial y excitante y ésta es la imagen que este deporte lleva consigo, un deporte innovador. Los deportistas hacen cosas que la gente se muere por hacer, queríamos ser conocidos como innovadores»

Y otra empresa que había perdido posiciones en el mercado veía la esponsorización como una inversión efectiva para generar visibilidad. Esponsorizaba a un deporte de invierno porque la temporada del mismo coincidía con su época de mayores ventas.

(2) «Cooler» (refrigerantes) en el original. (N. de la T.).

Varias empresas veían su implicación en actividades patrocinadoras como un camino para forjar alianzas estratégicas con empresas mayores. Aunque bien pocas hubieran intentado realmente crear alianzas en el ámbito de la patrocinación, algunos comentarios parecen indicar que bien podría tratarse de una tendencia emergente en el mismo. Indicar tan sólo que este tipo de acuerdos ya existen en algunas organizaciones deportivas profesionales. Creemos que bien pronto esto ocurrirá en el deporte «amateur».

La decisión de patrocinar

En general, la decisión de patrocinar algo o alguien en concreto era tomada por la persona que entrevistamos y, en muchos casos, ésta tenía relación directa con el vicepresidente de marketing. Cuando la patrocinación representaba una suma de dinero más elevada de lo normal (criterio que variaba de una empresa a otra) la última palabra la tenía el mencionado vicepresidente. En algunos casos, se consultaba a otros departamentos pero en la mayoría de ocasiones la decisión de patrocinar quedaba restringida al departamento de marketing. En su trabajo sobre patrocinación del arte, Useem & Kutner (1986) observaron que en el 60% de las empresas estudiadas «altos responsables de la empresa (...) revisan todas las decisiones cuando exceden una mínima cantidad» que, en la mitad de los casos era sólo de 500 \$ USA. No encontramos un fenómeno similar en la patrocinación deportiva. Sólo en tres empresas obtuvimos alguna indicación de que altos cargos habían estado implicados en las decisiones relativas a patrocinación. En uno de los casos, se trataba de una empresa pequeña y en otro los altos cargos tan sólo intervenían si la suma destinada a patrocinación era superior a 1,000.000 \$ canadienses.

Sin embargo, encontramos algunas evidencias de que los altos cargos habían influido en el destino del dinero destinado a patrocinación. En otros casos se nos dijo que esto había ocurrido en el pasado pero, en el momento actual, las decisiones se tomaban más en función de las exigencias del mercado. Tal como una entrevistada nos dijo «actualmente ha de ser bueno para la empresa, no sólo para una de las personas pertenecientes a la misma».

La patrocinación como éxito estratégico

La mayoría de las empresas utilizaban la patrocinación deportiva para promover o variar su imagen o la de sus productos. Otros motivos tales como mejorar la cultura organizativa, inculcar un sentido de responsabilidad empresarial o probar nuevos materiales se consideraban aspectos secundarios. En otras palabras, las empresas veían la patrocinación deportiva como un potencial que debía servir para ganar posiciones respecto a la competencia. Para que dicho potencial se convirtiera en una realidad, es decir, una patrocinación con éxito, era necesario que satisficiera las tres condiciones siguientes: no podía poseerlo ninguna de las empresas rivales, aspecto que en la literatura sobre gestión estratégica se denomina *distribución heterogénea de los recursos*. Segundo, debe ser inimitable e insustituible. Tercero, los competidores no han de poderlo obtener fácilmente; en otras palabras, la patrocinación ha de ser no negociable (Amis & Pant & Slack, en prensa).

Tal como se apuntaba al principio del artículo todas las empresas objeto de nuestro estudio recibían cada año muchas peticiones de patrocinación. Una recibió más de 3000 en uno sólo. Con tantas oportunidades de patrocinación y la necesidad de legitimar adecua-

damente las inversiones en este ámbito, todas las personas entrevistadas señalaron que intentaban utilizar el deporte para diferenciarse de sus competidores. Las que tenían más éxito en sus decisiones relacionadas con la patrocinación deportiva eran las que, en un momento dado, habían sido capaces de identificar y dar curso a una oportunidad que les daba ventaja respecto a sus competidores. Eran muy sensibles a que la relación entre la empresa y la patrocinación se centrara en una sola actividad. Mientras en el pasado las empresas habían apoyado a más de una organización deportiva, las que ahora tenían éxito preferían centrarse en un solo acuerdo de patrocinación. Ello podía ser mediante la correlación entre un producto y un deporte (por ejemplo, la patrocinación de Mizuno—vestimenta deportiva—a Athletics Canada) o una relación más sutil establecida entre los valores de la empresa y los asociados a una organización deportiva (equipo) o acontecimiento.

Una vez habían identificado la oportunidad que parecía adecuada para la empresa, las organizaciones que más éxito tuvieron mediante la patrocinación deportiva eran las que habían trabajado estrechamente con la organización deportiva elegida para explotar al máximo sus potenciales. La patrocinación no se veía como algo explotable de inmediato y luego olvidado, sino como un recurso con un valioso potencial que debía ser cuidadosamente desarrollado. En este sentido, la patrocinación reflejaba todos los criterios de marketing de la empresa. Por ello, se establecía una relación muy estrecha entre la misma y la organización deportiva objeto de la patrocinación. Se requería tiempo pero, finalmente, tal como uno de los entrevistados expresaba «se hace un esfuerzo enorme en dólares, la inversión se plantea a cinco o seis años, pero al fin se obtiene lo que



se quería». Así, la esponsorización se convertía en un recurso distribuido heterogéneamente en las diferentes empresas del ramo y a causa de ello podía ofrecer a la empresa unas ventajas considerables. En consecuencia, la mayoría de las empresas que veían en la esponsorización un recurso que las favorecía, planteaban sus inversiones como un acuerdo a largo plazo que requería mucho compromiso y trabajo.

Cualquier ventaja adquirida gracias a la esponsorización deportiva sería efímera si la competencia pudiera imitar dicha esponsorización o efectuar un tipo de acuerdo similar (Barney, 1991). En este sentido, pudimos observar que era muy difícil imitar o substituir el acuerdo que se había forjado cuando la esponsorización era considerada como un éxito. Por dos motivos. Primero, por la existencia de un contrato a largo plazo que incluía la garantía de exclusividad en la esponsorización. Así, se evitaba la posibilidad que cualquier empresa rival intentara romper el acuerdo establecido. Un segundo motivo, potencialmente más efectivo para reducir las posibilidades de imitación del recurso, era el establecimiento de una relación larga y estrecha con la organización deportiva esponsorizada. Tal como hemos apuntado, para tener éxito, una empresa debe esponsorizar una organización deportiva que se relacione tan bien con la imagen y valores de ésta como para producir un recurso que es heterogéneamente distribuido en las diferentes empresas del ramo (Peteraf, 1993). Las empresas que habían utilizado con éxito la esponsorización deportiva habían forjado tal relación con la organización deportiva (equipo) o acontecimiento que los beneficios de la misma no desaparecían inmediatamente una vez expiraba el acuerdo de establecido. Así, cualquier espónsor posterior iba a necesitar mu-

cho tiempo y dinero para conseguir que el público fuera consciente del cambio. Tal aspecto era una barrera favorable para evitar que otras empresas intentaran romper el acuerdo establecido inicialmente. Y si una empresa rival decidía intentar competir en el mismo sector esponsorizando a otra organización deportiva, probablemente tendría que hacerlo con una percibida por el público como menos importante debido a una menor calidad de los o las deportistas o cualquier otro aspecto similar. En consecuencia, se encontraría compitiendo con un recurso de menor calidad y en una posición de desventaja.

Por último, si un acuerdo de esponsorización debía tener éxito y ofrecer la posibilidad de ventajas considerables, además de no poder ser imitado, debía ser no negociable o, en caso de serlo, siempre ventajoso para la empresa que lo había establecido (Peteraf, 1993). De nuevo observamos que contratos a largo plazo hacían de la esponsorización un recurso no negociable. La larga asociación con la organización deportiva hacía que este recurso perdiera valor en caso de que otra empresa intentara romper el acuerdo inicial y hacerlo suyo. En este caso, también era importante tener en cuenta la opinión de la organización deportiva respecto al acuerdo establecido. Si, una vez expirado el mismo, dicha organización decidía no renovarlo, la empresa esponsorizadora poco podía hacer y la oportunidad de contruir a largo plazo un recurso potencialmente valioso, se perdería.

Por todo lo comentado hasta ahora no fue ninguna sorpresa descubrir que las empresas que consideraban haber realizado esponsorizaciones con éxito habían invertido mucho tiempo y esfuerzos para mantener una buena relación con la organización esponsorizada. Una de las empresas objeto de estudio, por ejemplo, había trabajado afanosamente

para conseguir que «su» deporte estuviera en el programa olímpico. Entre otras cosas había invertido dinero en instalaciones, en planes de entrenamiento para deportistas y en facilitar la reinserción social a deportistas retirados. Las empresas con mayor éxito insistían en la importancia de un contacto regular e invertían gran cantidad de tiempo en el diálogo para asegurarse que tanto las necesidades de la empresa como de la organización deportiva eran adecuadamente satisfechas. A este respecto, un entrevistado decía «ellos (la organización deportiva) nos quieren tanto como nosotros a ellos». De este modo era más fácil presionar a la organización para que aceptara ciertos requisitos. Podía tratarse, por ejemplo, de que la organización en cuestión abandonara otros espónsors ya que la empresa consideraba que ofrecían una imagen incongruente con la que ella quería dar (así el principal espónsor de unos campeonatos nacionales infantiles consiguió que, en contra de sus deseos iniciales, la organización aceptara excluir de su abanico de espónsors marcas de cerveza y de tabaco), conseguir que un acontecimiento deportivo tuviera lugar en la ciudad donde la empresa tenía su sede principal o cambiar el perfil del acontecimiento con el fin que resultara más atractivo para la televisión.

Observamos algunos aspectos comunes en las empresas que tenían más éxito en sus actividades esponsorizadoras. Primero, identificaron una oportunidad de esponsorización que fuera congruente con la imagen que deseaban ofrecer, que consideraran valiosa y, a continuación, la desarrollaron como único recurso. Segundo, habían trabajado intensamente para conseguir que este recurso fuera inimitable e insubstituíble. Tercero, habían dedicado mucha atención a la organización deportiva esponsorizada para que la relación fuera óptima y, en con-

secuencia, el recurso se pudiera desarrollar de modo óptimo. Para que la esponsorización tenga éxito debe ser percibida como un recurso a ser trabajado del mismo modo que cualquier otro recurso. Por ello, es importante que las organizaciones deportivas que desean ser esponsorizadas y las empresas que buscan oportunidades de esponsorización sean conscientes de todos estos aspectos y coordinen sus estrategias para desarrollarlos.

Conclusiones

Hemos pretendido ofrecer elementos de comprensión sobre la esponsorización deportiva en tanto que iniciativa estratégica. Aunque otras investigaciones hayan considerado la esponsorización como una actividad estratégica, en su mayoría sólo se han basado en encuestas que han servido para generar listas de objetivos estratégicos. Pese a que sean útiles, nos parece que este tipo de estudios no ayudan a profundizar en la naturaleza estratégica de la esponsorización deportiva. Nuestra investigación difiere de las precedentes porque el tipo de datos obtenidos es de tipo cualitativo. Gracias a ello creemos que hemos podido dilucidar aspectos relacionados con la esponsorización que no habían sido tenidos en cuenta previamente. Los principales son la relación de las iniciativas de esponsorización con la estrategia empresarial y su utilización como recurso para obtener una posición favorable en el mercado.

Dada la cantidad creciente de dinero que se destina a la esponsorización deportiva (las estimaciones sugieren que en 1996 la cifra oscilará alrededor de 3,54 billones de dólares USA en el mundo), la tendencia observada en diferentes países según la cual el deporte va siendo cada vez más financiado por el sector privado y menos por el público y la

enorme cantidad de dinero concentrada en algunos tipos concretos de esponsorización (40 millones de dólares USA para ser espónsor «oficial» de los Juegos Olímpicos), es una necesidad imperativa que ampliemos nuestros conocimientos sobre este fenómeno. Las relaciones que hemos mostrado existen entre las iniciativas de esponsorización y la estrategia empresarial y el hecho que la esponsorización pueda ser considerada como un recurso para obtener posiciones ventajosas en el mercado, sugieren que la literatura sobre estrategia puede ser una fuente útil para ayudar a entender este fenómeno y el modo cómo es utilizado por las empresas. Tal como apuntábamos al inicio de este artículo, aunque la esponsorización haya sido calificada con frecuencia como estratégica, raras veces se ha estudiado desde una perspectiva estratégica. Aunque nuestros resultados no sean concluyentes, ponen de manifiesto la importancia de los usos estratégicos de la esponsorización y, por tanto, la utilidad potencial de este tipo de aproximaciones.

Bibliografía

- ABRATT, R.; CLAYTON, B.C.; PITT, L.F. (1987): «Corporate objectives in sports sponsorship». En *International Journal of Advertising*, 6, p.299-311.
- AMIS, J.; PANT, N.; SLACK, T.: «Achieving a sustainable competitive advantage». En *Journal of Sport Management* (en prensa).
- BARNEY, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Sport Management*, 17, p.99-120.
- BERRET, T. (1993): «The sponsorship of amateur sport: Government, national sport organization, and corporate perspectives». En *Society and Leisure*, 16, p.323-346.
- CANADA (1996): *Improved Program Delivery: Health and Sports*. Report of the Task Force on Program Review. Ottawa, Minister of Supply and Service.
- CANADA (1988): *Sport. The Way Ahead*. Minister's Task Force on Federal Sport Policy, Ottawa, Minister of Supply and Services.
- CONSENS, L.; SLACK, T. (1996): «Using sport sponsorship to penetrate local markets: The case of the fast food industry». En *Journal of Sport Management*, 10, p.169-187.
- CHRISTIE, J. (22 Octubre 19984): «Jelinek inherits \$200 million in promises». En *The Globe and Mail*: S1.
- GILBERT, D. (1988): «Sponsorship strategy is adrift». En *The Quarterly Review of Marketing*, 14, p.6-9.
- HALEY, U.C. (1991): «Corporate contribution as managerial masques: Reframing corporate contributions as strategies to influence society». En *Journal of Management Studies*, 28, p.485-509.
- MARSHALL, D.W.; COOK, G. (1992): The corporate (sports) sponsor. En *International Journal of Advertising*, 11, p.307-324.
- MEENAGHAN, J.A. (1983): «Commercial sponsorship». En *European Journal of Marketing*, 7, p.2-73.
- MESCON, T.S.; TILSON, D.J. (1987): «Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line». En *California Management Review*, 29, p.49-61.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- OTKER, T. (1988): «Exploitation: The key to sponsorship success». En *European Research*, 16, vol.2, p.77-86.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». En *Strategic Management Journal*, 14, p.179-191.
- SCOTT, D.R.; SUCHARD, H.T. (1992): «Motivations for Australian expenditure on sponsorship - an analysis». En *International Journal of Advertising*, 11, p.325-332.
- THOMPSON, J.K.; SMITH, H.L.; HOOD, J.N. (1993): «Charitable contributions by small businesses». En *Journal of Small Business Management*, 31, p.35-51.
- THWAITES, D. (1994): «Corporate sponsorship by the financial services industry». En *Journal of Marketing Management*, 10, p.743-763.
- USEEM, M.; KUTNER, S.I. (1986): «Corporate contributions to culture and the arts: The organization of giving and the influence of the chief executive officer and of other firms on company contributions in Massachusetts». En P. DIMAGGIO, ed., *Nonprofit enterprise in the Arts: Studies in mission and constraint*, New York, Oxford University Press, p.93-112.
- WITCHER, B.; CRAIGEN, J.G.; CULLIGAN, D.; HARVEY, A. (1991): «The link between objectives and function in organizational sponsorship». En *International Journal of Advertising*, 10, p.13-33.