



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE
ELCHE**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**PATROCINIO DEPORTIVO EN
EL MARKETING**

Trabajo Fin De Grado

Curso Académico 2024/2025

Alumno: Eduardo Martínez Dolón

Tutor: Andreas Kanther

ÍNDICE

Resumen.....	3
I. Introducción.....	4
II. Patrocinio deportivo en el fútbol.....	7
2.1 Patrocinio en los grandes clubes.....	8
2.2 Patrocinio en los clubes más pequeños.....	11
2.3 Patrocinio en los grandes acontecimientos.....	19
III. Evolución del patrocinio hacia la digitalización.....	25
IV. La rentabilidad de la inversión en el patrocinio y sus factores de éxito.....	33
Conclusiones.....	38
Bibliografía.....	41

Resumen

Este trabajo analiza la evolución y la importancia del patrocinio deportivo, destacando su transformación de una herramienta de visibilidad básica a un elemento estratégico esencial en el marketing moderno. Enfocándose en el fútbol, se analiza cómo los patrocinios han ido cambiando en los últimos años, tras aumentar su complejidad y alcance, impulsados por la globalización y la digitalización. Los grandes clubes de fútbol atraen patrocinios multimillonarios gracias a su alcance global, mientras que los clubes más pequeños dependen de patrocinadores locales, reflejando un enfoque más comunitario. Los grandes eventos deportivos, como los Juegos Olímpicos, ofrecen una plataforma única para la exposición global, atrayendo a patrocinadores interesados en asociarse con los valores universales de estos eventos.

La digitalización ha transformado el patrocinio deportivo, permitiendo a las marcas interactuar con los consumidores de manera más directa y personalizada a través de plataformas digitales, redes sociales y aplicaciones móviles. Este cambio ha hecho posible una medición más precisa del retorno de la inversión y la adaptación rápida de las estrategias en función de las tendencias del mercado.

El trabajo también destaca la importancia de presupuestar correctamente un patrocinio, analizando tanto los costes tangibles como los intangibles para maximizar el retorno de la inversión y alcanzar los objetivos estratégicos de la marca. Un patrocinio bien gestionado mejora la visibilidad, aumenta la percepción de calidad y la lealtad del consumidor, y finalmente se traduce en un impacto positivo a largo plazo.

I. Introducción

El marketing deportivo ha evolucionado de forma significativa desde sus inicios, pasando de estrategias básicas a campañas sofisticadas que consideran las últimas tecnologías y tendencias de consumo (Acedo, 2008). En la base de estas estrategias, el marketing deportivo se enfoca en la promoción de eventos, equipos, atletas y productos vinculados con el ámbito deportivo, buscando conseguir la atención de los aficionados y convertir ese foco en oportunidades de negocio.

El patrocinio es uno de los ámbitos que más destacan dentro del marketing deportivo, que ha pasado de meras operaciones comerciales a relaciones estratégicas de largo plazo que benefician tanto a las marcas como a los patrocinados (Arias et al., 1999). Inicialmente, el patrocinio deportivo se centraba en acuerdos básicos de visibilidad de marca en eventos o equipos, aunque ha ido incorporando con el tiempo elementos de co-creación de contenido, experiencias inmersivas y campañas integradas de marketing digital (Donato y Roldán, 2018).

En este sentido, el patrocinio se ha definido como la inversión financiera en una persona, un evento o una actividad para conseguir acceso a un mensaje potencial o a una imagen relacionada a esa persona, evento o actividad (Chebli y Gharbi, 2014). Desde este punto de vista, existen muchas razones diferentes para considerar la posibilidad de participar en una estrategia de patrocinio. Gwinner y Eaton (1999) recopilan los objetivos más comunes para los que se emplea esta herramienta: aumentar la notoriedad de marca y establecer, reforzar o cambiar la imagen. En este sentido, el patrocinio utiliza la comunicación para alcanzar un rendimiento comercial para el patrocinador (Harris et al., 2005). En este sentido, la técnica del patrocinio crea un acontecimiento o una fuente de financiación independiente que se difunde a través de los medios de comunicación para alcanzar los objetivos de marketing (Derbaix et al., 1994).

Por ello, el patrocinio desarrolla un papel imprescindible en la organización de grandes acontecimientos deportivos. En las últimas décadas, muchas organizaciones y eventos deportivos se han involucrado en el patrocinio deportivo para promover sus negocios principales (Kim et al., 2019). La estrategia de patrocinio se comenzó a utilizar en el

deporte a principios de la década de 1970 en el Reino Unido. Pero fue a principios de los 90 cuando se hizo aún más conocida esta herramienta, experimentando un verdadero auge (Chebli y Gharbi, 2014). Existen varios retos importantes de este patrocinio y se han publicado diversos estudios sobre este tema en los últimos 30 años (Hino & Takeda, 2020), considerando que el aumento del patrocinio ha sido especialmente evidente en la última década (International Event Group, 2018). Por ejemplo, en términos de cifras clave, el gasto global en patrocinio aumentó de 55,3 mil millones de dólares a 65,8 mil millones de dólares entre 2014 y 2018, con el patrocinio deportivo representando el 70% de este mercado. En Estados Unidos, el gasto en patrocinio deportivo alcanzó los 14,7 mil millones de dólares y se proyecta que superará los 20 mil millones de dólares para 2024. Estas cifras subrayan la importancia del patrocinio como una plataforma estratégica de marketing (Hsiao et al., 2021).

El fútbol, como el deporte más popular a nivel mundial, ha sido un espacio para que los patrocinios deportivos se desarrollen. Históricamente, los acuerdos de patrocinio en el fútbol se limitaban a mostrar los logotipos en uniformes y estadios. No obstante, conforme la industria ha ido cambiando por la globalización y la digitalización, los patrocinios en el fútbol se han vuelto más complejos y multifacéticos. Las marcas pretenden conseguir visibilidad, al mismo tiempo que crean una conexión emocional con los aficionados a través de narrativas auténticas y relevantes. Este cambio se ha fortalecido en gran parte por la difusión de las redes sociales y las plataformas digitales, que permiten a las marcas relacionarse directamente con los consumidores y tener en cuenta el impacto de sus inversiones de forma más concreta (Wilson, 2020).

Al mismo tiempo, existe competencia entre los sponsors, considerando “eventos top” como los Juegos olímpicos o La Eurocopa, lo que supone un aumento de los precios (Gallego, 2021). La clave del sector se encuentra en la visibilidad que las marcas consiguen, encontrando detrás del fútbol una mesa de patrocinadores nacionales y regionales como los europeos, asiáticos o africanos (El Confidencial, 2020).

Por lo tanto, el patrocinio deportivo ha ido evolucionando y cambiando desde el principio, adecuándose a las cambiantes dinámicas del mercado y las expectativas de los consumidores. En el fútbol, esta evolución se refleja en acuerdos cada vez más

sofisticados y estratégicos, que no se limitan a la mera exposición de marca para ofrecer valor añadido tanto a las marcas como a los aficionados.

Existen varios tipos de patrocinio, cada uno con sus propios beneficios y objetivos.

El patrocinio de título es el más prominente, donde el patrocinador obtiene los derechos de nombrar el evento, equipo o lugar, como la "Barclays Premier League" (Tafà, 2017). El patrocinio principal supone una relación significativa, pero sin derechos de nombramiento, similar a cómo una empresa puede ser el patrocinador principal de una competición sin ser el nombre del evento.

El patrocinio oficial ofrece derechos promocionales sin la titularidad del nombre, permitiendo a las marcas asociarse estrechamente con el evento o equipo (Tafà, 2017). Los socios técnicos proporcionan productos o servicios necesarios, como Nike aportando el equipo oficial para un equipo de fútbol (Sportvertiser, 2023).

El patrocinio de eventos implica que una empresa financie y promueva un evento específico, exponiéndose a través de la audiencia del evento (Ferrand et al., 2006). Por ejemplo, una empresa puede patrocinar una maratón, logrando una visibilidad entre los participantes y espectadores (Tafà, 2017).

El patrocinio de atletas individuales se enfoca en apoyar a deportistas específicos, ofreciendo recursos financieros y productos consiguiendo como contrapartida que el atleta sea el embajador de la marca, creciendo la visibilidad de la marca entre los seguidores del atleta (Sportvertiser, 2023).

El patrocinio de lugares permite a las marcas obtener recursos para financiar las instalaciones deportivas, exponiéndose continuamente a través del nombre del lugar y la publicidad en el sitio (Sportvertiser, 2023). Por último, el patrocinio de productos se centra en productos concretos que se emplean en deportes, como bebidas deportivas en eventos de maratón, enfocándose a un público objetivo y estableciendo reconocimiento de marca (Sportvertiser, 2023).

II. El patrocinio deportivo en el fútbol

El patrocinio deportivo en el fútbol es un elemento fundamental para la sostenibilidad financiera y el crecimiento de clubes y eventos. La relación entre los clubes de fútbol y las marcas patrocinadoras se ha ido consolidando con el tiempo, generando un crecimiento sustancial de los ingresos comerciales del fútbol a nivel mundial (Lucas Coca, 2022). Este apartado lleva a cabo un análisis comparativo de la dinámica del patrocinio entre los grandes clubes, los pequeños y los grandes acontecimientos como la Copa del Mundo, la Liga de Campeones y la Eurocopa.

Las diferencias en el impacto del patrocinio entre los grandes clubes, los clubes modestos y los grandes eventos deportivos subrayan la importancia crucial de que exista una alineación estratégica entre los patrocinadores y las entidades patrocinadas. Para los grandes clubes, el patrocinio representa una fuente significativa de ingresos que no solo potencia su visibilidad global, sino que también refuerza su marca y su conexión con una audiencia masiva y diversa. Estos clubes, al atraer a patrocinadores de gran calibre, pueden negociar contratos millonarios que fortalecen su posición financiera y competitiva en el ámbito internacional.

En contraste, los clubes modestos enfrentan un escenario diferente. Aunque el patrocinio también es vital para su sostenibilidad, la magnitud y el alcance de sus acuerdos suelen ser mucho más limitados. Estos clubes tienden a atraer patrocinadores locales o regionales, y los ingresos generados a través de estos acuerdos, aunque cruciales para su supervivencia, no alcanzan las cifras de los grandes clubes. No obstante, para los patrocinadores, la asociación con un club más modesto puede ofrecer beneficios significativos, como un mayor enfoque comunitario y una conexión más directa con un público específico y leal.

Por otro lado, los grandes eventos deportivos, como los mundiales o los Juegos Olímpicos, presentan una plataforma única de patrocinio, donde la visibilidad global y el prestigio están en su punto máximo. Aquí, los patrocinadores buscan asociarse no solo con el evento en sí, sino con los valores y la imagen que el evento proyecta a nivel mundial. La importancia de una alineación adecuada es aún más evidente en este

contexto, ya que cualquier discordancia entre los valores del evento y los del patrocinador puede resultar en una percepción negativa, afectando tanto a la marca como al evento.

En todos estos casos, la clave del éxito en el patrocinio radica en la coherencia y en la conexión auténtica entre las marcas patrocinadoras y las entidades patrocinadas. Una alineación estratégica no solo maximiza los beneficios financieros, sino que también refuerza la identidad y la percepción tanto del patrocinador como del patrocinado, creando una sinergia que puede ser decisiva para el éxito a largo plazo de ambas partes.

Para los grandes clubes, la atención se enfoca en conseguir que el alcance global sea lo mayor posible y la afinidad de marca, aprovechando su amplia presencia en los medios de comunicación. Los clubes más pequeños subrayan el compromiso con la comunidad y la lealtad local, y el patrocinio sirve como mecanismo de apoyo crucial. Los grandes eventos ofrecen a los patrocinadores una plataforma para una exposición masiva y global, mejorando la visibilidad de la marca y la conexión con el consumidor a gran escala.

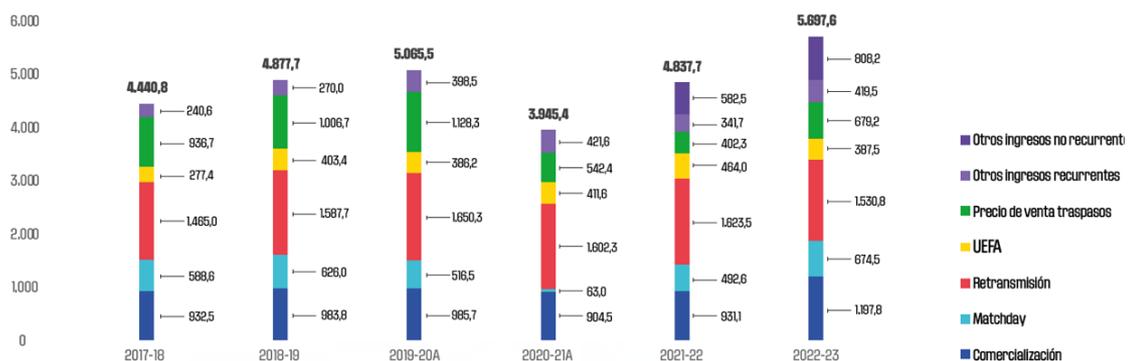
El alcance global para los grandes clubes se logra a través de una estrategia integral que incluye una fuerte presencia en medios de comunicación, acuerdos de retransmisión internacionales y un uso intensivo de plataformas digitales para interactuar con audiencias globales. Estos clubes aprovechan su participación en competiciones de alto perfil, como la UEFA Champions League, para aumentar su visibilidad y atraer a patrocinadores que buscan un impacto internacional. Al mismo tiempo, los clubes más pequeños se centran en su conexión con la comunidad local, utilizando el patrocinio como una herramienta para fortalecer el compromiso y la lealtad de sus seguidores (Mullin et al., 2014). Los grandes eventos deportivos, por su parte, ofrecen a las marcas una plataforma única para alcanzar una audiencia global, asociando sus valores con los ideales universales que estos eventos representan (Mullin et al., 2014).

2.1. Patrocinio en los grandes clubes

Los grandes clubes, como el FC Barcelona, el Real Madrid, el Manchester United y el Bayern de Múnich, atraen a los patrocinadores más importantes del mundo debido a su inmensa popularidad y alcance (Lucas Coca, 2022). Estos clubes generan una parte

importante de sus ingresos comerciales a través de acuerdos de patrocinio que incluyen la venta de los derechos de denominación de los estadios, el patrocinio de las camisetas y otros acuerdos de marketing. Según un informe de SBI Barcelona, los 20 clubes con mayores ingresos comerciales representan el 50% de los ingresos comerciales totales generados por más de 730 clubes de primera división en Europa, lo que equivale a aproximadamente 4.430 millones de euros de un total de 8.500 millones de euros (SBI Barcelona, 2024).

Gráfico 1. Ingresos totales del fútbol



Fuente: La Liga (2024)

La globalización ha permitido a los grandes clubes tener una presencia significativa en los mercados internacionales. Esto se refleja en la diversidad de patrocinadores de las camisetas, ya que la gran mayoría proceden de empresas internacionales, especialmente en la Premier League, donde el 85% de los patrocinadores son internacionales, frente al 15% de empresas nacionales (SBI Barcelona, 2024).

Para los grandes clubes de fútbol, los patrocinios implican acuerdos multimillonarios que no solo aportan recursos financieros significativos, sino que también fortalecen la visibilidad y el valor de marca tanto del club como del patrocinador. Clubes como el FC Barcelona, el Real Madrid o el Manchester United tienen acuerdos de patrocinio que llegan a superar los 100 millones de euros anuales, lo que les permite invertir en infraestructura, desarrollo de talento y otros aspectos estratégicos. Por ejemplo, el acuerdo de patrocinio del Barcelona con Rakuten es uno de los más lucrativos, demostrando cómo las marcas pueden llegar a invertir grandes cantidades para poder vincularse con clubes de renombre mundial (Wilson, 2019).

Este tema debe relacionarse con la eficacia del patrocinio en el fútbol, algo que cambia significativamente según los contextos, influida por el tamaño del club y la escala del acontecimiento. Los grandes clubes tienen en cuenta su alcance mundial para maximizar los beneficios del patrocinio, mientras que los clubes modestos optan por trazar lazos comunitarios y la lealtad local. Los grandes acontecimientos ofrecen oportunidades sin parangón para la exposición global de las marcas. Comprender esta dinámica es crucial para los patrocinadores que buscan optimizar sus inversiones y para los clubes que aspiran a mejorar el valor de su marca a través de patrocinios estratégicos.

En cuanto a los grandes eventos futbolísticos, como la Copa del Mundo, la Liga de Campeones y la Eurocopa, el patrocinio asume un papel fundamental. La FIFA y la UEFA, organizadoras de estos torneos, atraen a patrocinadores globales que buscan una exposición masiva. La Copa del Mundo de la FIFA, por ejemplo, cuenta con patrocinadores como Coca-Cola, Adidas y Visa, que invierten millones de dólares para relacionarse con uno de los eventos deportivos más vistos del mundo. Estos acuerdos de patrocinio no solo garantizan una amplia visibilidad a través de publicidad y promociones, sino que también incluyen activaciones de marca y experiencias únicas para los consumidores (Handley, 2018).

Gráfico 2. Patrocinios a la FIFA



Fuente: El Economista (2022)

Estos acontecimientos consiguen atraer importantes audiencias, creando oportunidades sin precedentes para que los patrocinadores lleguen a grupos demográficos diversos y amplios. Las oportunidades de marca en estos eventos son inmensas, y los patrocinios conllevan acuerdos multimillonarios (Muñoz Blázquez, 2022). La investigación de Vale et al. (2009) indica que el patrocinio en estos eventos de alto perfil implica incrementos importantes en el reconocimiento y la favorabilidad de la marca. La intensidad emocional y la visibilidad global de tales eventos amplifican la eficacia del patrocinio, dando lugar a asociaciones de marca más fuertes y mayores niveles de compromiso por parte del consumidor (Cantero, 2021). Esta exposición generalizada beneficia tanto a los patrocinadores como a los organizadores del evento, fomentando un entorno sólido para las asociaciones comerciales y la proliferación de marcas (Vale et al., 2009).

Hsiao et al. (2021) destacó la evolución de las cifras en el sector. En 2019, el gasto mundial en patrocinios deportivos superó los 46 mil millones de dólares, con la región de Asia-Pacífico mostrando un crecimiento significativo del 5,7%, superando incluso el crecimiento proyectado en Europa, que fue del 5,1%, consecuencia de la alta rentabilidad de esta herramienta. Sin embargo, consecuencia de la pandemia del COVID-19, el gasto global en patrocinios deportivos se redujo a 29 mil millones de dólares en 2020. Este descenso muestra el impacto económico considerable que la pandemia tuvo en eventos deportivos y las estrategias de patrocinio asociadas.

2.2. Patrocinio en los clubes más pequeños

A diferencia de los grandes clubes, los más pequeños dependen en gran medida de patrocinadores locales. Estos clubes no llegan a ser tan atractivos como los equipos de fútbol a nivel mundial, por lo que sus acuerdos de patrocinio suelen ser de menor valor y a menudo con empresas locales o regionales. En ligas como La Liga, los clubes que no pertenecen a los gigantes, como el Real Madrid y el Barcelona, tienen un menor apoyo de empresas patrocinadoras (menor capital), con un 58% de sus patrocinadores procedentes de empresas nacionales (SBI Barcelona, 2024).

Los clubes más modestos emplean estos recursos para cubrir gastos operativos básicos, mantenimiento de infraestructuras y programas de desarrollo juvenil. La relación entre los patrocinadores y estos clubes tiende a ser más personalizada y local, con un enfoque en la comunidad y la lealtad de los seguidores locales (Koronios et al., 2020).

El crecimiento de los ingresos comerciales de los clubes modestos es más lento y depende mucho del éxito en el terreno de juego y de la capacidad de atraer patrocinadores que vean valor en una afición más localizada. Aunque estas asociaciones son fundamentales para que estos clubes sobrevivan, la escala y el impacto de estos patrocinios no pueden compararse con los de los clubes más grandes.

Sin embargo, el patrocinio deportivo en el fútbol puede llegar a ser un elemento fundamental para la sostenibilidad financiera y el crecimiento de clubes y eventos. La relación entre los clubes de fútbol y las marcas patrocinadoras se ha fortalecido con el tiempo, generando un crecimiento sustancial de los ingresos comerciales del fútbol a nivel mundial. El patrocinio deportivo ha cambiado en las últimas décadas. Según KPMG Football Benchmark (2021), la globalización y la digitalización han transformado el panorama del patrocinio, creando nuevas oportunidades estratégicas y comerciales para aquellos clubes más modestos. Esta evolución ha sido impulsada por el aumento de la popularidad del fútbol a nivel mundial, atrayendo a marcas internacionales que buscan aprovechar el perfil, el atractivo y la equidad de marca de los clubes de fútbol líderes. En este sentido, el fútbol se ha convertido en un vehículo de marketing global, proporcionando a los patrocinadores una plataforma para llegar a una audiencia masiva y diversa.

Uno de los aspectos más destacados del patrocinio en el fútbol es la participación de marcas globales y locales. Las marcas del Medio Oriente, por ejemplo, han incrementado su inversión en el fútbol europeo, con empresas como Etihad Airways y Qatar Airways patrocinando a clubes prominentes como Manchester City y Paris Saint-Germain, respectivamente (KPMG Football Benchmark, 2020). Este tipo de patrocinios no solo aumenta la visibilidad de las marcas en mercados internacionales, sino que también refuerza su presencia en mercados locales. Además, marcas locales también han

comenzado a firmar acuerdos de patrocinio regionales con clubes europeos, capitalizando el apoyo masivo al fútbol en sus respectivas regiones.

La Bundesliga alemana presenta un patrón interesante en cuanto a la lealtad hacia las marcas nacionales. La mayoría de los patrocinios de camisetas en la Bundesliga provienen de empresas alemanas, lo que refleja una tendencia hacia el apoyo a marcas locales. Bayern Múnich, por ejemplo, ha mantenido una larga historia de patrocinios con marcas alemanas como Deutsche Telekom, Adidas, Audi y Allianz (KPMG Football Benchmark, 2020). Esta lealtad a las marcas nacionales no solo fortalece la identidad del club, sino que también promueve la economía nacional.

El valor de los patrocinios en el fútbol ha alcanzado cifras astronómicas, especialmente en las principales ligas europeas. Según datos de KPMG Football Benchmark, el patrocinio de camisetas en las cinco principales ligas europeas proviene predominantemente de seis sectores: automotriz, aerolíneas, bancos, apuestas, comercio minorista y entretenimiento. Los patrocinios de camisetas de aerolíneas, bancos y marcas automotrices representan más de la mitad del total de patrocinios en estas ligas. Esta concentración de sectores sugiere que solo las empresas con recursos financieros significativos pueden permitirse invertir en este tipo de patrocinios (KPMG Football Benchmark, 2020).

La digitalización también ha jugado un papel crucial en la evolución del patrocinio en el fútbol. Las redes sociales se han convertido en una herramienta lucrativa tanto para los clubes como para los jugadores, permitiendo a los patrocinadores aprovechar una audiencia global en línea. Por ejemplo, Real Madrid CF cuenta con 240 millones de seguidores en todas sus plataformas de redes sociales, lo que justifica las grandes sumas pagadas por los patrocinadores (KPMG Football Benchmark, 2020). Los jugadores, por su parte, también pueden utilizar las redes sociales para aumentar su perfil, generar ingresos comerciales y mantener una conexión indirecta con sus fanáticos. Cristiano Ronaldo, con una cantidad de seguidores que supera en cinco veces a la de su club Juventus FC, es un claro ejemplo de cómo los jugadores pueden construir un perfil independiente que a su vez beneficia la visibilidad del club (KPMG Football Benchmark, 2020).

Dando algunos datos relevantes podemos ver que el mercado global de patrocinio en el fútbol fue valorado en 39,36 mil millones de dólares en 2023 y se espera que alcance los 57,99 mil millones para 2032, con un crecimiento anual de 4.4%. La popularidad del fútbol atrae a grandes marcas como Nike, Adidas, Emirates y Coca-Cola, quienes invierten ampliamente en este deporte. Los clubes europeos, como FC Barcelona, Manchester United y Real Madrid, destacan en ingresos por patrocinio, con acuerdos de patrocinio de camisetas y derechos de nombre que alcanzan cifras millonarias.

La era digital ha ampliado estas oportunidades, con equipos como el Real Madrid que aprovechan una gran presencia en redes sociales para aumentar su valor comercial. Además, surgieron nuevos tipos de patrocinio, como los patrocinios de manga en la Premier League. (Astute Analytica, 2024)

Las transmisiones de fútbol también son una fuente importante de ingresos; la Premier League vendió derechos de transmisión domésticos por 4 mil millones de libras. Además, el fútbol femenino ha crecido en patrocinio, con la Superliga Femenina en Inglaterra alcanzando un acuerdo histórico en 2019 con Barclays.

Este crecimiento refleja la capacidad del fútbol para atraer a patrocinadores de diversos sectores, generando ingresos sustanciales tanto en el fútbol masculino como femenino (Astute Analytica, 2024)

El análisis comparativo del patrocinio en el fútbol revela diferencias significativas entre los grandes clubes, los pequeños y los grandes eventos, destacando aspectos clave como las marcas patrocinadoras, la inversión anual, el sector dominante, la estrategia de patrocinio y el impacto en los medios de comunicación. En el caso de los grandes clubes, las marcas patrocinadoras suelen ser globales, como Nike, Adidas y Coca-Cola, que buscan establecer asociaciones con equipos de renombre para maximizar su visibilidad global. Estas asociaciones permiten a las marcas llegar a un público masivo y diverso, aprovechando el enorme número de seguidores de estos equipos en todo el mundo. La inversión anual en estos patrocinios es elevada, superando los 100 millones de euros, lo que refleja el alto valor comercial de los grandes clubes.

Tabla 1. Comparativa de patrocinio en el fútbol

Aspecto	Grandes Clubes	Pequeños Clubes	Grandes Acontecimientos
Marcas Patrocinadoras	Globales (Nike, Adidas, Coca-Cola)	Locales y regionales	Globales y multinacionales
Inversión Anual	Elevada (más de 100 millones EUR)	Moderada (menos de 10 millones EUR)	Muy elevada (varios cientos de millones EUR)
Sector Dominante	Automotriz, Aerolíneas, Bancos	Comercio local, PYMES	Diversificado (tecnología, alimentos, bebidas)
Estrategia de Patrocinio	Globalización y digitalización	Enfoque local y regional	Promoción de eventos globales
Impacto en Redes Sociales	Alto (millones de seguidores)	Bajo a moderado	Alto (audiencia global)

Fuente: elaboración propia

Las estrategias de patrocinio en el ámbito deportivo coinciden en destacar la importancia de las relaciones efectivas y estratégicas entre patrocinadores y patrocinados.

Tres pilares esenciales para la efectividad de estas relaciones: estrategia compatible, cultura organizacional positiva, y estabilidad, lo cual complementa la variación de estrategias en función del tamaño del equipo. Para equipos grandes, la estrategia suele implicar grandes contratos con marcas globales que buscan exposición en eventos de alta visibilidad. En este caso, la estabilidad y la compatibilidad estratégica son cruciales, dado que se trata de asociaciones de alta inversión que requieren beneficios claros y bien gestionados para ambas partes (Morgan, Taylor y Adair, 2020).

Según Morgan, Taylor y Adair (2020), los equipos pequeños tienen que adoptar estrategias de patrocinio más localizadas y personalizadas. Debido a sus limitaciones en alcance y visibilidad, estos equipos se centran en ofrecer un valor único a sus patrocinadores, como el fortalecimiento de una identidad comunitaria y el desarrollo de

relaciones estrechas y personalizadas. Los equipos pequeños buscan construir relaciones a largo plazo con sus patrocinadores a través de un enfoque en la fidelización y en el aporte de valor a nivel local, lo que les permite compensar la falta de visibilidad masiva con conexiones de mayor relevancia para el público específico y para los patrocinadores que desean un alcance más segmentado.

Los equipos más modestos, que no cuentan con la misma visibilidad o éxito deportivo, deben recurrir a estrategias más creativas y personalizadas para atraer patrocinadores. Estos equipos suelen centrarse en el valor que pueden ofrecer a las empresas locales, destacando su impacto en la comunidad y su capacidad para generar lealtad entre los seguidores locales. En este sentido, el patrocinio se convierte en una herramienta clave para fortalecer el vínculo entre el equipo y su entorno, creando un sentido de pertenencia y apoyo mutuo. Los estudios de Cornwell (2020) destacan que, para estos equipos, las relaciones a nivel local son esenciales para asegurar patrocinios. La clave está en ofrecer oportunidades de marketing auténtico y directo, donde las empresas pueden interactuar de manera significativa con su público objetivo.

Para estos equipos, el enfoque en la activación de patrocinio en redes sociales y medios tradicionales, como menciona Cornwell, puede ser particularmente efectivo. Dado que no cuentan con la misma exposición masiva, estos equipos pueden aprovechar sus bases de fans locales y comunidades, creando campañas de patrocinio que resalten la conexión emocional y el valor comunitario. Cornwell también sugiere construir carteras de patrocinio, lo cual se puede adaptar en los equipos modestos para asegurar un conjunto diversificado de patrocinadores, cada uno con objetivos específicos y relaciones basadas en el apoyo local y la interacción cercana. (Cornwell, 2020)

La transformación tecnológica es otro punto clave que Cornwell explora y que beneficia a estos equipos. Las plataformas digitales y de streaming permiten que los equipos pequeños amplíen su alcance sin incurrir en grandes costos. Mediante el uso de estas herramientas, pueden mejorar su visibilidad y atraer a patrocinadores que valoren el compromiso de una audiencia más segmentada y leal, generando retornos que pueden evaluarse y ajustarse de acuerdo con los objetivos del patrocinador. (Cornwell, 2020)

Otra estrategia común entre los equipos modestos es la co-creación de eventos y experiencias con los patrocinadores, lo que permite a las empresas involucrarse directamente en la organización de actividades que generen valor tanto para el equipo como para la marca.

Según Tsordia, Papadimitriou y Parganas (2018), la co-creación de eventos o la activación del patrocinio es una estrategia valiosa para los equipos más pequeños. Según el estudio, la interacción directa entre el patrocinador y los seguidores a través de eventos, promociones o actividades interactivas (como sorteos o concursos) puede aumentar significativamente la visibilidad de la marca patrocinadora y reforzar el compromiso de los aficionados con la marca.

A su vez, los equipos pequeños también pueden beneficiarse de plataformas de patrocinio que involucren a múltiples patrocinadores, distribuyendo los costos y permitiendo una mayor flexibilidad en la activación de las campañas. En lugar de depender de un solo patrocinador principal, estos equipos pueden crear una "constelación" de patrocinadores, donde varias empresas locales contribuyen con montos más pequeños a cambio de visibilidad en diferentes aspectos de la operación del equipo. Este enfoque permite una diversificación de las fuentes de ingresos, minimizando el riesgo de dependencia de un solo patrocinador.

En este sentido, el impacto en las redes sociales es otro aspecto que distingue a los grandes clubes y eventos de los pequeños. Los grandes clubes tienen un gran impacto en las redes sociales, con millones de seguidores que interactúan con sus contenidos, lo que aumenta la visibilidad y el valor de los patrocinios. Los grandes eventos también influyen en las redes sociales, beneficiándose de una audiencia global que sigue y comparte contenidos relacionados con el evento. Por el contrario, los clubes más pequeños tienen un impacto de bajo a moderado en las redes sociales, debido a su menor número de seguidores y a su alcance limitado.

Uno de los desafíos principales para maximizar las oportunidades de patrocinio es lograr una alineación adecuada entre los objetivos de ambas partes. Esto implica que la entidad patrocinada debe presentar una propuesta convincente que resuene con los valores y

metas del patrocinador. Del mismo modo, las empresas deben seleccionar cuidadosamente las oportunidades de patrocinio que reflejen su identidad de marca y que puedan proporcionar un retorno de inversión tangible (Amorosi, 2023). El éxito de estas asociaciones radica en la capacidad de ambas partes para reconocer y aprovechar los beneficios mutuos.

Según Amorosi (2023), en el contexto actual, los equipos deportivos pequeños pueden aprovechar enormemente las plataformas digitales para mejorar su estrategia de patrocinio. Los eventos virtuales se han convertido en una excelente manera de conectar con audiencias más grandes sin los costos logísticos de los eventos presenciales. Estos eventos permiten a los patrocinadores mostrar su marca de maneras creativas e innovadoras, aprovechando las herramientas digitales para ofrecer contenido interactivo, promociones exclusivas o transmisiones en vivo que refuercen la relación con los seguidores.

Para los equipos modestos, esta es una oportunidad clave. Dado que no siempre tienen los recursos de los grandes clubes, los eventos en línea pueden ser una forma de llegar a un público más amplio y generar más visibilidad para los patrocinadores. A través de estos eventos digitales, los equipos pueden atraer a patrocinadores modernos que buscan nuevas maneras de conectar con su audiencia y ofrecerles experiencias únicas y personalizadas. Aprovechar este entorno digital puede maximizar el impacto de las iniciativas de patrocinio y contribuir al crecimiento del equipo.

Por otro lado, la pandemia ha cambiado significativamente la forma en que las organizaciones consiguen patrocinios, evolucionando hacia modelos digitales y más flexibles. En lugar de patrocinios tradicionales basados en visibilidad física en estadios o eventos, ahora se priorizan las estrategias digitales, como la presencia en redes sociales, transmisiones en vivo y contenido interactivo en línea.

Esta tendencia ha dado a los clubes más modestos la oportunidad de atraer patrocinadores interesados en impactar a nivel local y en conectarse de forma auténtica con sus audiencias.

Según Nielsen (2021), la pandemia de Covid-19 aceleró la forma en que los titulares de los derechos venden sus patrocinios y como se activan las asociaciones comerciales.

La posibilidad de nuevos patrocinadores, canales y necesidades de los fans son un aspecto clave que impactan en el valor del patrocinio teniendo que aprender a identificar y medir estos factores para reactivar el crecimiento de la industria global del marketing deportivo.

Antes de la pandemia, los consumidores ya pasaban más tiempo en línea, pero los confinamientos aceleraron esta tendencia, especialmente en países como el Reino Unido, donde el tiempo en línea aumentó considerablemente durante el confinamiento. Este cambio ha hecho que los canales de TV digitales y no lineales ganen relevancia en la mezcla de medios, y a pesar del regreso de los deportes en vivo, los medios continúan fragmentándose. En EE. UU., las transmisiones en línea representaban una cuarta parte del total de minutos de televisión vistos en 2020 (Nielsen, 2021).

Como conclusión, el valor del patrocinio está cambiando debido a la evolución de los comportamientos de los consumidores, el avance de la tecnología y la fragmentación de los canales y plataformas. Para entender el retorno de inversión (ROI) en este nuevo panorama, es necesario adoptar una medición holística y adaptable. Las métricas clave, como las impresiones en medios cruzados, el reconocimiento de marca y las ventas reales y previstas, deben medirse de forma coherente en todas las plataformas y activos (Nielsen, 2021).

Por lo tanto, los clubes modestos que cuentan con recursos limitados se ven afectados por estos cambios crecientes en la fragmentación de los medios, pero a su vez se puede considerar como una oportunidad para implementar estrategias efectivas y accesibles de medición y así maximizar el valor de sus patrocinios, aprovechar nuevas plataformas como las redes sociales y dirigir sus esfuerzos hacia la audiencia correcta para obtener un mayor retorno de la inversión.

2.3. Patrocinio de grandes acontecimientos

Los grandes acontecimientos como la Copa Mundial de la FIFA, la Liga de Campeones y la Eurocopa representan grandes oportunidades de patrocinio debido a su audiencia

global y a su importancia en el calendario deportivo. Estos eventos atraen a los mayores patrocinadores del mundo, que buscan capitalizar la visibilidad y el alcance global que estos eventos ofrecen. Por ejemplo, la Copa Mundial de la FIFA 2018 generó importantes ingresos de patrocinio, con marcas globales como Adidas, Coca-Cola y Visa asegurando acuerdos multimillonarios (WFS, 2019).

La organización de estos eventos también conlleva importantes inversiones en infraestructuras y marketing, generando consecuentemente un considerable impacto económico en las ciudades y países anfitriones. Según Cantó (2019), estos eventos no solo benefician a las marcas y a las organizaciones deportivas, sino que también promueven el turismo, crean empleo y fomentan el desarrollo económico a largo plazo en las regiones anfitrionas.

En este sentido, el apoyo financiero y logístico de los patrocinadores permite a los organizadores ofrecer una mejor experiencia a los participantes y espectadores, todo ello repercute en una mayor satisfacción y fidelización del público. Los eventos bien organizados y con éxito consiguen generar una reputación positiva, atrayendo patrocinadores para futuros eventos. De este modo, se crea una relación simbiótica entre el evento y las marcas.

Por lo tanto, se puede señalar que el patrocinio en el fútbol cambia de forma importante entre los grandes clubes, los clubes pequeños y los grandes eventos. Mientras que los grandes clubes se benefician de su alcance mundial y atraen a los patrocinadores más lucrativos, los pequeños dependen más de las relaciones locales y regionales. Por otro lado, los grandes acontecimientos ofrecen una plataforma inigualable para la exposición global de marcas, con un considerable impacto económico en las regiones que los acogen. La evolución del patrocinio en el fútbol sigue siendo el principal motor del crecimiento comercial y la profesionalización de este deporte.

El impacto del patrocinio en estos eventos se puede medir en términos de retorno de inversión (ROI) y valor de marca. Estudios han demostrado que los patrocinadores de la Copa del Mundo experimentan un aumento significativo en el reconocimiento de marca y una mejora en la percepción de los consumidores. La asociación con un evento de esta

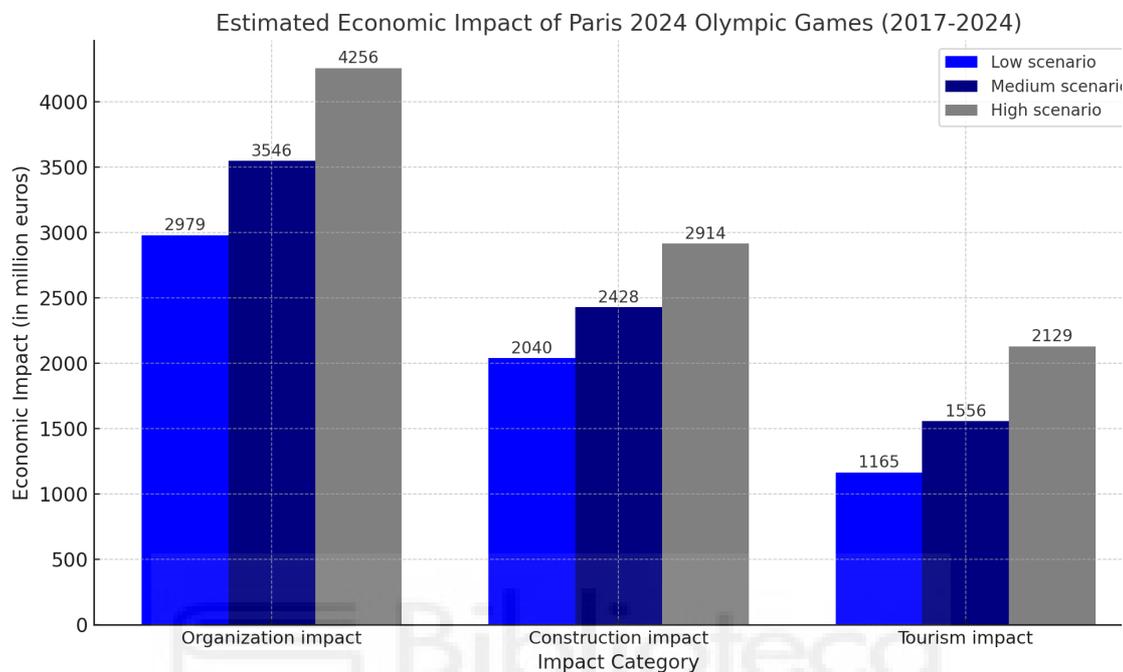
magnitud crea un vínculo emocional entre la marca y los aficionados, comportando mayores ventas y lealtad a largo plazo (Meenaghan, 2001). Pese a no haber muchos estudios que analizan las cifras económicas, un estudio reciente de Cornwell y Kwon (2020) indica que las marcas que patrocinan grandes eventos deportivos consiguen un incremento de media del 5-10% en sus ventas anuales, resultado del patrocinio.

Además, la Liga de Campeones de la UEFA es otro ejemplo de cómo el patrocinio deportivo puede ser una estrategia de marketing altamente efectiva. Con millones de espectadores en todo el mundo, los patrocinadores como Heineken, MasterCard y Nissan emplean la plataforma para lanzar campañas de marketing integradas que incluyen publicidad en televisión, medios digitales y activaciones en el lugar del evento. Estas iniciativas no solo aumentan la visibilidad de la marca, sino que también promueven la relación directa con los consumidores, lo que al mismo tiempo mejora la percepción de la marca y fortalecer la lealtad del cliente (Biscaia et al., 2017).

En definitiva, el patrocinio deportivo en el fútbol varía significativamente entre grandes y pequeños clubes, así como en eventos de diferente magnitud. Mientras que los grandes clubes y eventos atraen patrocinios masivos que ofrecen visibilidad global y retornos significativos, los pequeños clubes se benefician de patrocinios más locales y personalizados que ayudan a desempeñar su operativa del día a día. Este ecosistema diverso de patrocinio demuestra la versatilidad y el impacto del marketing deportivo en el fútbol moderno.

La presentación del impacto económico global estimado para la fase de preparación y realización de los Juegos Olímpicos de París 2024 en Francia entre 2017 y 2024 se ha abordado destacando las proyecciones económicas en tres escenarios diferentes: bajo, medio y alto. El análisis se divide en tres áreas clave: el impacto de la organización, el impacto de la construcción y el impacto del turismo como se puede ver en el Gráfico 2.

Gráfico 3. Estimación del impacto económico global de la fase de preparación y realización de los Juegos Olímpicos de París 2024 en Francia entre 2017 y 2024, por escenario (en millones de euros)



Fuente: Statista (2024)

En el **impacto de la organización**, referido a los efectos económicos, sociales o culturales que una organización o un evento tiene, las estimaciones varían significativamente según el escenario. En el escenario bajo, se proyecta un impacto de 2.979 millones de euros. Este número aumenta a 3.546 millones en el escenario medio y alcanza los 4.256 millones en el escenario alto (Statista, 2024). Este crecimiento refleja la importancia de una planificación eficaz y la posibilidad de un mayor retorno económico si se logran optimizar los recursos y la gestión durante los Juegos.

El **impacto de la construcción** también muestra variaciones notables. En el escenario bajo, se estima en 2.040 millones de euros, alcanzando los 2.428 millones en el escenario medio, y llegando a 2.914 millones en el escenario alto. Estos números indican que, según el grado de inversión en infraestructura y el éxito en la ejecución de proyectos, puede aumentarse el impacto económico.

Finalmente, el **impacto del turismo** es otra área clave. En el escenario bajo, el impacto económico proyectado es de 1.165 millones de euros, ascendiendo a 1.556 millones en el escenario medio, y a 2.129 millones en el escenario alto. Estas cifras subrayan el potencial del turismo para contribuir significativamente a la economía, especialmente si se maximiza la atracción de visitantes internacionales durante los Juegos.

Así como el éxito financiero de un evento depende de la inversión y gestión eficiente, las estrategias de patrocinio deben ser cuidadosamente diseñadas para maximizar el impacto de la marca en el público, contribuyendo al éxito económico del evento. La relación entre la planificación eficaz, la inversión estratégica y el patrocinio es, por lo tanto, fundamental para asegurar el mayor beneficio económico posible.

Las estrategias para conseguir patrocinios son fundamentales en el ámbito empresarial y deportivo, pues permiten crear vínculos comerciales que benefician tanto a las marcas como a los eventos o equipos patrocinados. Estas estrategias varían según el tipo de patrocinador y la magnitud del equipo o evento, pero, en general, se orientan hacia la maximización de la visibilidad y el impacto de la marca en un público específico. Existen diferentes enfoques que las marcas pueden adoptar para estructurar sus estrategias de patrocinio, cada uno con beneficios y desafíos particulares.

Uno de los enfoques más comunes es la integración vertical. Esta estrategia se utiliza frecuentemente en el mundo del deporte para asociar una marca con un mercado específico. La integración vertical permite que una empresa no solo patrocine a un equipo profesional, sino que extienda su patrocinio a ligas amateur y eventos recreativos relacionados con ese deporte. El concepto de alinear un patrocinio con objetivos corporativos y seleccionar las propiedades deportivas adecuadas para asegurar que los valores de la marca y del patrocinador estén relacionados es un elemento muy beneficioso para lograr una mayor efectividad en la relación con el público objetivo, la empresa busca involucrarse en diferentes niveles dentro del mismo deporte (Tafà, 2024).

Otra estrategia relevante es la focalización, donde una marca decide concentrar sus recursos en una sola asociación en lugar de diversificarse en múltiples patrocinios. Este enfoque permite a las empresas concentrar esfuerzos y fondos en un solo acuerdo,

maximizando el retorno de inversión sin diluir el mensaje de la marca. Este tipo de estrategia es particularmente útil cuando los recursos son limitados o cuando se busca penetrar un mercado específico de manera efectiva. Marcas como Subaru y Qatar Airways han utilizado esta estrategia con éxito, concentrando sus esfuerzos en competiciones clave, como los Ironman y el FC Barcelona, respectivamente. Aunque este enfoque puede conllevar riesgos, como lo demuestra el caso del Servicio Postal de los Estados Unidos con su patrocinio del equipo de ciclismo de Lance Armstrong, cuando se gestiona adecuadamente, ofreciendo un marco para entender los efectos del patrocinio comercial en los consumidores.

Algunos principios clave para entender los efectos del patrocinio incluyen la buena voluntad, la transferencia de imagen y el concepto de participación de los fanáticos. Estos elementos se vinculan con la obtención de una respuesta por parte del consumidor, desarrollando un modelo que explica cómo funciona el patrocinio en relación con los consumidores. (Meenaghan, 2001).

Para las marcas que desean fortalecer su conexión con sus comunidades, el patrocinio comunitario representa una estrategia efectiva. Este enfoque busca construir lazos profundos con grupos o subculturas específicas mediante el apoyo a eventos locales y auténticos. Un ejemplo de ello es Pabst Blue Ribbon, que, al detectar una oportunidad en el nicho de mensajeros en bicicleta en Nueva York, comenzó a respaldar pequeños eventos independientes para estrechar su relación con este colectivo. Según Cliffe y Motion (2005), la clave de un patrocinio comunitario exitoso radica en que sea auténtico y coherente con los valores de la marca; mejorando su imagen, de lo contrario, podría alejar a su audiencia principal. Las marcas deben crear una conexión auténtica y genuina con sus audiencias mediante sus estrategias de patrocinio, especialmente en el ámbito comunitario. Para que un patrocinio tenga éxito, es crucial que la marca se identifique y se alinee con los valores de la comunidad a la que se dirige, evitando que se perciba como una relación superficial o aprovechada con un grupo determinado.

Otra estrategia interesante es la creación de plataformas propias, donde una marca decide organizar su propio evento o actividad para tener un control total sobre su imagen y su relación con el público. Red Bull ha sido pionera en esta estrategia, organizando eventos

deportivos extremos bajo su propio sello. Este enfoque le otorga a la marca un control total sobre la experiencia, los medios y los beneficios generados. Proporcionando a la marca una audiencia específica, mediante el logro de objetivos tanto comerciales como de marketing que son fundamentales para que la marca se asocie con los socios y disciplinas que compartan los mismos valores, lo que asegura un retorno de la inversión considerable (Tafà, 2024).

Algunas marcas adoptan la estrategia de "constelaciones", en la que buscan estar presentes en la mayor cantidad de puntos de contacto posibles. Este enfoque, basado en la omnipresencia, pretende alcanzar la máxima visibilidad en diversos eventos y propiedades deportivas, además las empresas pueden involucrar a los clientes potenciales de una manera más significativa, con una efectividad mucho mayor que los métodos tradicionales de publicidad. (Tafà, 2024).

Marcas como Etihad Airways han desarrollado un portafolio global de patrocinios que engloba diferentes mercados. Se pretende asegurar que se esté presente en cada oportunidad posible. Aunque esta estrategia requiere de recursos significativos, permite a la marca establecerse como un líder dentro de un mercado o comunidad.

III. Evolución del patrocinio deportivo hacia la digitalización

La evolución del patrocinio deportivo se ha transformado en las últimas décadas, resultado de la digitalización y el avance de las TIC. Décadas atrás el patrocinio deportivo se enfocaba en dar visibilidad a las marcas a través de medios físicos como publicidad en estadios, camisetas y eventos. No obstante, hoy en día, estas estrategias han cambiado y buscan adaptarse a un entorno más interactivo y personalizado, con el fin de conectar con la audiencia de una forma más profunda y significativa (López, 2014).

Las redes sociales, los servicios de streaming u otros canales digitales desempeñan un papel cada vez más importante para los aficionados al deporte mientras ellos mismos practican deporte, ven contenidos deportivos o interactúan con otros aficionados. La necesidad de activar a los aficionados también digitalmente se ha convertido en un

fenómeno en el patrocinio deportivo y requiere una gestión operativa y estratégica. Por lo tanto, se debe entender cómo pueden utilizar las empresas la activación digital en sus actividades de patrocinio deportivo y cómo debe gestionarse la activación digital.

En este sentido, el potencial del patrocinio deportivo ha crecido significativamente como resultado de las oportunidades digitales. Si las empresas o los patrocinadores pueden utilizar adecuadamente las nuevas tecnologías, los canales y las plataformas digitales para desarrollar nuevas estrategias de captación o experiencia de los seguidores que no existían en los tiempos de la activación puramente analógica, se diferenciarán en los mercados y conseguirán ventajas competitivas sostenibles.

La variedad de plataformas digitales utilizadas para retransmitir los torneos y sus características digitales permiten acceder a un enorme número de consumidores potenciales a escala universal, dando lugar a una importante oportunidad. Se puede conectar con estos nuevos consumidores para transmitir un mensaje de marca y mejorar las relaciones con los compradores. La amplia disponibilidad de contenidos de deportes electrónicos multiplica las oportunidades de maximizar el rendimiento del patrocinio deportivo.

Kotler et al. (2023) analiza cómo la digitalización ha modificado el panorama del marketing, haciendo referencia al patrocinio deportivo. El Marketing 6.0, destaca el autor, se basa en crear experiencias co-creadas e inmersivas, donde los consumidores no solo reciben los mensajes de las marcas, sino que participan activamente a la hora de construir la marca.

Como se ha dicho, la digitalización ha permitido a las marcas relacionarse con los consumidores en tiempo real a partir de herramientas como las redes sociales, aplicaciones móviles y plataformas de streaming. Con ello, además de conseguir una mayor exposición por parte de las marcas, la segmentación se ha vuelto más precisa y se han conseguido personalizar los mensajes, haciendo que el patrocinio sea más relevante y tenga un mayor impacto. Por ejemplo, en vez de mostrar un logo en una camiseta, las marcas ahora incluyen a los aficionados en campañas interactivas con el fin de que éstos puedan crear contenido, intervenir en sorteos y concursos creados por las marcas o incluso influir en las decisiones de patrocinio (Kotler, 2023).

Figura 1. Patrocinio de Allianz y FC Barcelona



Fuente: FC Barcelona (2021)

La relación entre el FC Barcelona y Allianz se basa no solo en la presencia del logo de Allianz en la manga de la camiseta del equipo, así como la relación en diferentes ámbitos clave del club, como el apoyo a la Fundación Barça en proyectos de inclusión social, la intervención en la Barça Academy World Cup y el apoyo al Sports Tomorrow Congress del Barça Innovation Hub, donde la empresa aseguradora también realiza un concurso de start-ups para favorecer el bienestar y hábitos saludables. Este acuerdo no solo busca beneficiar la imagen y el marketing de Allianz sino también promover valores compartidos como la confianza y la innovación.

Un ejemplo de este cambio es la campaña de patrocinio de Nike con relación a la Copa mundial de Fútbol de 2018 (ver Figura 2). La empresa promocionó su marca en su plataforma Nike Football App y al mismo tiempo, incluyó a los aficionados mediante concursos, retos y la posibilidad de personalizar productos. Esta estrategia de co-creación favoreció que los consumidores formaran parte de la narrativa de la marca, creando una mayor lealtad hacia la empresa. Nike consiguió posicionarse como una marca que comparte la pasión por el deporte con sus fans en vez de ser un simple logo en la camiseta de los jugadores de fútbol.

Figura 2. Colaboración de Nike y la Copa mundial de Fútbol de 2018



Fuente: Footyheadlines (2017)

Adidas también adoptó un enfoque digital para su patrocinio de la NBA con campañas interactivas como #HereToCreate, donde los interesados pueden intervenir creando sus propios diseños de zapatillas o votando por aquellos que más les gustan. Estas iniciativas favorecen la exposición de la marca y al mismo tiempo, consiguen que la relación emocional entre consumidores y la marca se fortalezca.

El 20 de diciembre de 2017, Adidas lanza el último capítulo de su campaña «Here to Create»: «Calling All Creators». Se trata de una historia multidimensional formada por contenido de formato largo y corto en redes sociales, TV y adidas.com; con raíces cinematográficas. Este contenido presenta a algunos de los atletas, diseñadores y músicos más influyentes del mundo, como Lionel Messi, Pharrell Williams, James Harden, Alexander Wang, David Beckham, Karlie Kloss y Kris Bryant, sentados a una mesa. Independientemente de su sexo, unidos por su pasión por crear, estos creadores hacen un llamamiento a los deportistas de todo el mundo para que desafíen las convenciones y se unan al movimiento Adidas utilizando su imaginación para crear algo nuevo y dar forma a la cultura del deporte (Apostolou, 2018).

De este modo, la constante evolución de las tecnologías digitales supone un reto para los académicos y profesionales a la hora de entender y analizar el ritmo de los impactos de la digitalización en el patrocinio deportivo. Así, se exige una nueva agenda de investigación que plantee preguntas a responder en futuras investigaciones.

En el fenómeno de la transformación digital, la digitalización está impulsando a las organizaciones a innovar y adoptar tecnologías digitales (López et al., 2017). La digitalización puede describirse como el uso de tecnologías digitales para mejorar los procesos empresariales existentes, la comunicación, los canales de distribución y la gestión de las relaciones empresariales para mejorar las experiencias de los clientes (Verhoefa et al., 2019). La industria del deporte se caracteriza por la innovación constante y ha estado a la vanguardia a la hora de adoptar tecnologías digitales y nuevos medios de comunicación en los últimos años (Ratten, 2016).

En el ámbito del marketing, las tecnologías digitales se han adoptado en diferentes ámbitos del marketing, como la analítica de marketing, el marketing móvil, el marketing en redes sociales o el marketing relacional, y todos ellos han repercutido en las estrategias de marketing deportivo, incluido el patrocinio (Graesch et al., 2021).

El patrocinio deportivo es una de las estrategias de marketing de más rápido crecimiento (Abeza et al., 2014) y una valiosa herramienta de marketing. Los medios digitales se han convertido en una parte esencial del despliegue del patrocinio. Por ello, cada vez hay más académicos y autores que analizan el impacto de estas tecnologías en la industria del deporte (Keshkar et al., 2018).

Los contenidos deportivos se difunden a través de una mezcla cada vez más diversa de canales. Aunque la televisión sigue siendo el canal dominante para ver deportes en directo, el streaming es cada vez más popular, y los profesionales del marketing deportivo se enfrentan al reto de crear oportunidades publicitarias innovadoras tanto en entornos lineales (como la televisión) como no lineales u OTT (plataformas de streaming en Internet Over the Top) (López et al., 2017). Las plataformas de streaming deportivo OTT, como DAZN, están evolucionando rápidamente. Otras plataformas multimedia digitales como Amazon Prime y plataformas de medios sociales como YouTube, Twitter, Facebook, Instagram y, más recientemente, Twitch (Nielsen Sports, 2020) se han introducido en el mercado deportivo por su capacidad de ofrecer oportunidades muy específicas para captar al público y generar nuevas formas de retransmitir deportes. Gestionar el uso de segundas pantallas durante la retransmisión de eventos deportivos también es un reto al que se enfrentan las marcas deportivas, ya que existen diferentes

conclusiones como, por un lado, que puede afectar negativamente a las inversiones en patrocinio (Jensen et al., 2018) o, por otro, que puede aumentar la visualización de los patrocinadores (Hazari, 2018).

Futuros estudios podrían explorar los efectos de las activaciones de patrocinio al utilizar móviles u otros dispositivos como segundas pantallas. También se están adoptando diferentes metodologías y estrategias para recopilar datos con el fin de medir el impacto de las actividades de patrocinio, y las redes sociales están dominando la investigación sobre patrocinio deportivo y medios digitales relacionados con la industria del deporte. Con la continua evolución de las tecnologías digitales, las diferentes metodologías de recopilación de datos ofrecerán a los profesionales del marketing deportivo y a los investigadores nuevas oportunidades para analizar y comprender los datos.

Explorar nuevos métodos de recopilación de datos podría ser beneficioso tanto para la industria como para el mundo académico. Más allá de los hallazgos de la revisión sistemática de la literatura, entre los diferentes ejemplos de cómo se han adoptado internet y la tecnología para lograr una ventaja comercial en la industria del deporte se incluyen la inversión en sedes inteligentes (Deloitte, 2021); la retransmisión en directo de eventos deportivos con plataformas de streaming OTT (Nielsen, 2022); los eSports (Gawrysiak et al., 2020); la realidad aumentada, virtual y mixta; las apuestas en línea; el uso de dispositivos móviles y smartphones (GSIC, 2021); blockchain; la computación en nube y el análisis de datos.

Un claro ejemplo de esta transformación se observa en la adopción de sedes inteligentes. Según Deloitte (2021), uno de los mayores retos para los equipos deportivos modernos es identificar a las personas que realmente ocupan sus asientos en cada partido. No obstante, gracias a los avances tecnológicos, como los sistemas de boletos digitales y los controles de entrada biométricos, este desafío se está superando. Esto permitirá a los equipos comprender mejor quiénes son los fanáticos que asisten a los eventos. Miami Heat se convirtió en el primer equipo de la NBA en implementar un sistema de entrada únicamente móvil, lo que le permitirá tener un mejor control sobre los asistentes, no solo sobre los que compraron boletos. Esto les ayudará a mejorar las fuentes de ingresos actuales, aprovechando datos valiosos que podrían optimizar el compromiso con los

fanáticos y las oportunidades de patrocinio. Si los equipos comienzan a planificar el futuro desde ahora, estarán mejor preparados para capitalizar las nuevas aplicaciones de datos, a medida que la tecnología avance. Deloitte visualiza un futuro en el que los estadios estén llenos de datos y experiencias digitales diseñadas para profundizar la conexión con los fanáticos y aumentar los ingresos.

También se destaca que las plataformas de streaming ofrecen a las marcas nuevas oportunidades para interactuar con los fanáticos, lo que impulsa la demanda de contenido deportivo en línea.

A diferencia de los medios tradicionales, el streaming permite una interacción más personalizada y ofrece la posibilidad de recopilar datos sobre el comportamiento del espectador, como el tiempo de visualización, las preferencias de contenido y la interacción con anuncios. Esta información es invaluable para las marcas y organizadores de eventos, ya que les permite adaptar sus estrategias de marketing y maximizar el impacto de sus campañas publicitarias.

El surgimiento de los eSports es otro ejemplo de cómo la tecnología ha sido un catalizador para la recopilación de datos. (Gawrysiak et al. 2020) destacan que, a medida que los eSports han ganado popularidad, la industria ha adoptado tecnologías avanzadas para monitorear el rendimiento de los jugadores, medir la interacción de los aficionados y analizar tendencias de juego en tiempo real. Esta industria, que depende en gran medida de plataformas digitales, genera una cantidad masiva de datos que pueden ser utilizados para mejorar tanto el rendimiento de los jugadores como las estrategias comerciales de los equipos y patrocinadores. Los eSports no solo representan una oportunidad para las marcas tradicionales, sino que también constituyen un nuevo espacio para estrategias de patrocinio y marketing. El estudio diferencia entre las marcas "endémicas" (directamente relacionadas con los videojuegos) y las "no endémicas" (fuera del mundo de los videojuegos), y cómo estas últimas están comenzando a involucrarse en este mercado en expansión, aprovechando el potencial de los eSports para extender su alcance y mejorar la percepción de su marca.

Además de los eSports, la realidad aumentada (RA), la realidad virtual (RV) y la realidad mixta han empezado a desempeñar un papel crucial en la recopilación y análisis de datos en el deporte. Estas tecnologías inmersivas no solo mejoran la experiencia del usuario, sino que también permiten recopilar datos sobre cómo los aficionados interactúan con los entornos virtuales y físicos. (GSIC 2021) destaca cómo tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el blockchain, están revolucionando la relación de los consumidores con el deporte, permitiendo una interacción más dinámica y adaptada a sus preferencias. Además, se centra en cómo los equipos y marcas deportivas pueden aprovechar estos avances para ofrecer experiencias más inmersivas y sostenibles, mejorando tanto la conexión emocional con los aficionados como las operaciones de las organizaciones.

Por otro lado, las plataformas de apuestas en línea han permitido recopilar y analizar datos de manera más efectiva sobre el comportamiento de los usuarios. Dichas plataformas funcionan rastreando patrones de apuestas, preferencias de consumidores y estudiando las distintas variables como rendimiento de equipos. Gracias a este análisis profundo las empresas pueden obtener valiosas métricas para crear estrategias de marketing más personalizadas y efectivas. (GSIC, 2021).

El uso de dispositivos móviles y smartphones para recopilar datos en el deporte es un ejemplo claro de cómo la transformación digital está mejorando la personalización de la experiencia del espectador. Las aplicaciones móviles permiten a los aficionados acceder a contenido deportivo en cualquier momento y lugar, lo que genera datos sobre sus preferencias y comportamientos. Esta innovación abre nuevas oportunidades para crear campañas publicitarias más efectivas y estrategias comerciales ajustadas a las necesidades de los usuarios, mejorando la relación entre marcas y aficionados. (GSIC, 2021).

Volviendo a la digitalización del patrocinio deportivo, cabe destacar que estas herramientas permiten obtener datos en tiempo real (Gallego, 2021). Gracias a ello las empresas puedan medir el retorno de la inversión en patrocinio deportivo de forma precisa.

Por otro lado, según Entrepreneur (2023), el Big Data ha transformado el mundo del marketing deportivo identificando diferentes tendencias emergentes, segmentando audiencias de forma personalizada y anticipando decisiones estratégicas. Gracias a esto, no solo se mejora la capacidad de adaptarse y competir, sino que también se facilita un enfoque más sostenible y centrado en el consumidor.

Un ejemplo de ello, es la iniciativa realizada por Grupo Neón de Camaleonic Analytics dónde se combinan estrategias innovadoras para impulsar un crecimiento sostenible sobre el sector tomando decisiones informadas que favorecen el éxito en un entorno muy dinámico. (Entrepreneur, 2023).

El patrocinio deportivo constituye una inversión a largo plazo en el desarrollo de relaciones entre marcas y compradores. La creciente importancia del patrocinio deportivo dentro de la comunicación corporativa y el aumento exponencial de la audiencia de los deportes electrónicos permiten conseguir la confianza de los compradores y, en última instancia, obtener la confianza suficiente de las empresas para que éstas ofrezcan sus marcas a la interacción. Por ello, se requiere adaptarse al mercado para conseguir estar donde el consumidor final se encuentre.

En definitiva, la variedad de plataformas utilizadas para retransmitir los torneos y sus características digitales ofrecen una gran oportunidad de acceder a un enorme número de consumidores potenciales a escala universal. Se puede conectar con estos nuevos consumidores para transmitir un mensaje de marca y mejorar las relaciones con los compradores. La amplia disponibilidad de contenidos de deportes electrónicos multiplica las oportunidades de maximizar el rendimiento del patrocinio deportivo en el sector digital, por lo que se espera que en el futuro este fenómeno seguirá creciendo.

IV. La rentabilidad de la inversión en el patrocinio y sus factores de éxito

El presupuesto de un patrocinio es un proceso complejo que exige evaluar detalladamente diferentes factores con el fin de asegurar una inversión rentable. Presupuestar un patrocinio supone establecer el coste total de la relación entre una marca y un evento,

equipo o deportista, para determinar el retorno que se espera de la inversión. Según Cornwell y Maignan (1998), el proceso de presupuesto se inicia identificando los objetivos concretos del patrocinio, como el aumento de la visibilidad de la marca, la mejora de la imagen corporativa o la interacción con la audiencia de forma emocional. Una vez identificados los objetivos, se asignan recursos financieros adecuados para maximizar el efecto del patrocinio.

No obstante, presupuestar un patrocinio no se limita a calcular una cifra económica, sino que se debe llevar a cabo una evaluación completa de los beneficios que dicho patrocinio ofrecerá, así como obtener los costes directos e indirectos vinculados. En la práctica, elaborar un presupuesto de patrocinio supone tener en cuenta tanto elementos tangibles como intangibles. Los costes tangibles incluyen la colocación del logo en diferentes plataformas, la publicidad en medios, la presencia en distintos eventos, el pago al patrocinado o la producción de material promocional. En cambio, los factores intangibles incluyen relacionar la marca con valores positivos, construir relaciones sólidas a largo plazo y posicionarse en la mente del consumidor, algo que es relevante para determinar el presupuesto total (Thjømøe et al., 2002). Estos elementos intangibles son fundamentales a la hora de justificar la inversión en un patrocinio.

Se debe señalar que no suele haber cifras del patrocinio ya que los equipos de fútbol no suelen publicar estas cifras por motivos claros, a la hora de no ofrecer ventajas al resto de equipos de fútbol. No obstante, hay alguna noticia sobre los patrocinadores principales y sus inversiones. Según las cifras de 2023, Emirates es la empresa que más paga (70 millones de euros al Real Madrid); seguido de Rakuten (invierte 55 millones en Barcelona); y Plus 500 al Atlético (15 millones).

Figura 3. Patrocinadores de la liga Santander que más dinero invierten



Fuente: ReasonWhy (2023)

Uno de los beneficios de conseguir presupuestar correctamente el patrocinio, tal y como se ha dicho, es mejorar la imagen y reputación de la marca. La mejora de la imagen corporativa se refiere a la percepción general y la reputación de su marca a los ojos de los consumidores. Alinear una marca con patrocinadores de renombre influye positivamente en esta percepción, haciendo que el evento parezca más digno de confianza, para lo cual es indispensable presupuestar correctamente el patrocinio.

Estos patrocinadores deben estar bien establecidos, ser respetados y relevantes para su sector o público objetivo. He aquí cómo asociarse con patrocinadores de renombre puede elevar la imagen de marca del evento. Así, cuando marcas de renombre patrocinan el evento, le añaden instantáneamente credibilidad y prestigio. Los asistentes perciben su evento como de alta calidad y profesional, consiguiendo atraer a un público mayor y más comprometido.

Por lo tanto, cuando un patrocinio se gestiona y ejecuta de manera efectiva, existen importantes ventajas. Un patrocinio desarrollado con éxito aumenta la reputación de la marca al relacionarse con valores positivos, como el espíritu de equipo, la excelencia y la persistencia. Según Gwinner y Eaton (1999), esta relación puede ser difícil de diferenciar cuando el mercado tiene muchos agentes y está saturado, algo que permite fidelizar a los clientes y aumentar la preferencia de marca.

Por otro lado, el patrocinio deportivo y el retorno de inversión (ROI) están estrechamente vinculados. Un patrocinio bien gestionado no solo aumenta la visibilidad de la marca, sino que también tiene el potencial de generar un ROI significativo, gracias a la exposición mediática y a la creación de conexiones emocionales con los aficionados. Según The Media Ant (2023), los patrocinios deportivos permiten a las marcas destacarse en mercados saturados y establecer una relación sólida con el público, lo que se traduce en mayores oportunidades de ventas y una mejora en la percepción de la marca. Mediante la activación de patrocinios en eventos y en plataformas digitales, las marcas logran crear un impacto duradero que contribuye a un ROI positivo.

El análisis de Nielsen (2022) sobre los patrocinios deportivos proporciona información valiosa sobre cómo estos pueden impactar significativamente en el comportamiento de los consumidores. Según el informe, los patrocinios generaron un aumento promedio del 10% en la intención de compra entre los aficionados expuestos a ellos, lo que indica que los beneficios de los patrocinios van más allá del simple reconocimiento de marca. Este incremento no solo refleja una mayor visibilidad de la marca, sino que también subraya la influencia de los patrocinios a lo largo de todo el embudo de marketing, ayudando a mover a los consumidores desde el conocimiento hasta la consideración y finalmente la compra.

La empresa Nielsen (2022) analizó 100 patrocinios en siete mercados y 20 industrias diferentes entre 2020 y 2021, destaca la eficacia de los patrocinios en una variedad de contextos y sectores. Además del aumento en la intención de compra, el informe señala que los patrocinadores deportivos están contribuyendo a la construcción de una relación más fuerte con los consumidores, al alinearse con los valores de los eventos que patrocinan, lo cual mejora la percepción de la marca y su vínculo emocional con el público. En consecuencia, los patrocinios bien ejecutados tienen el potencial de aumentar no solo las ventas, sino también la lealtad de los clientes a largo plazo.

Por otro lado, la exposición en los medios sociales implica ganar visibilidad y participación en plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y otras.

La participación en las mismas se mide no solo por el número de seguidores, sino por la calidad de las interacciones como comentarios, compartidos y menciones. Lograr un

compromiso significativo requiere estrategias alineadas con los objetivos de la marca y un conocimiento profundo de la audiencia. (Wilson, 2020)

El uso de las redes sociales aumenta la rentabilidad de un patrocinio al mejorar la visibilidad y el reconocimiento de marca. Para evaluar esta participación se utilizan métricas como el uso de hashtags de marca, menciones, clics, crecimiento de seguidores, comentarios, y retweets o compartidos.

Para mejorar la interacción, es clave seguir ciertos pasos como evaluar el compromiso actual analizando la cantidad de seguidores, promedio de interacciones por publicación y otros datos relevantes, definir una estrategia basándose en los objetivos de la empresa, ya sea educar a la audiencia, recopilar opiniones, mejorar la percepción de la marca o conocer a la audiencia comprendiendo las preferencias del público facilita crear contenido que fomente la interacción.

Los patrocinios también mejoran la percepción de la calidad de marca, sobre todo cuando la empresa se vincula con eventos o equipos de alto perfil, lo que motiva precios más elevados para sus productos o servicios (Schlesinger et al., 2020). Igualmente, esto es una ventaja del patrocinio que debe valorarse.

En dicho estudio se evidencian aspectos que demuestran como el tipo de participación en el evento, el género y la exposición influyen en las distintas respuestas de los asistentes. Las conclusiones del estudio aportan recomendaciones para los gestores de marcas en el ámbito público, facilitando el diseño de estrategias de comunicación que posicionen efectivamente la marca entre uno de sus principales grupos de interés: los ciudadanos de la región. A diferencia de los estudios tradicionales sobre patrocinio deportivo, enfocados en contextos empresariales y públicos lucrativos, esta investigación proporciona un enfoque novedoso al considerar las percepciones de una audiencia heterogénea y en un contexto institucional, enriqueciendo el entendimiento del patrocinio en el ámbito público.

Asimismo, se pueden consolidar relaciones más sólidas con los clientes y otros stakeholders. Walliser (2003), entiende que los patrocinios permiten a las empresas

involucrar a su audiencia de forma directa y emocional, mejorando la retención a largo plazo. Igualmente, los patrocinios ofrecen a las empresas oportunidades exclusivas de crear experiencias únicas, consiguiendo un mayor boca a boca y que la marca se vea beneficiada de una mejora de su imagen.

Tabla 2. Aspectos a considerar a la hora de presupuestar un patrocinio

Ejemplo de patrocinio de banco Santander a Ferrari en Fórmula 1.

Aspecto	Descripción
Inversión en patrocinio	Inversiones globales en patrocinio deportivo justifican la necesidad de evaluar los resultados comunicacionales y económicos para determinar su eficiencia
Patrocinio Santander-Ferrari	Banco Santander patrocinó a la escudería Ferrari en Fórmula 1 entre 2010 y 2017 con el objetivo de aumentar su reconocimiento global y transmitir los valores de la marca
Objetivo del estudio	Evaluar la eficacia del patrocinio deportivo en la notoriedad de marca y su permanencia en la memoria de los consumidores tras el fin del patrocinio.
Análisis estadístico	Se utilizaron tablas de contingencia y el coeficiente de Pearson para evaluar la relación entre variables y la eficacia del patrocinio en términos de notoriedad de marca.
Resultados clave	Notoriedad de Banco Santander se mantuvo cuatro años después del patrocinio, especialmente entre consumidores masculinos.
Uso de eventos deportivos	El estudio resalta el uso de grandes eventos deportivos, como la Fórmula 1, para amplificar el reconocimiento y la notoriedad de las marcas.
Interacción de clientes	Se observó una relación positiva entre el uso de servicios del Banco Santander por sus clientes y el conocimiento de su papel como patrocinador, visible en consumidores masculinos y femeninos.
Implicación de la audiencia	Los consumidores involucrados con la marca también demuestran mayor compromiso con sus actividades de patrocinio, lo que refuerza la efectividad de las acciones comunicacionales a través de patrocinio.
Beneficios adicionales del patrocinio	Mejora la percepción de la calidad de marca, consolida relaciones sólidas con clientes y stakeholders, crea experiencias únicas.

Fuente: elaboración propia a partir de Gallego (2021)

Conclusiones

El marketing deportivo ha ido cambiando en los últimos años de forma considerable, con el fin de adecuarse a los últimos cambios tecnológicos habidos y en consonancia, con los cambios en el comportamiento de los consumidores. El patrocinio deportivo ha pasado de ser una mera herramienta de visibilidad a volverse un elemento estratégico fundamental tanto para las empresas como para las entidades patrocinadas, incluyendo en este último caso los equipos de fútbol. Es en este último sector donde los patrocinios han

ido creciendo en complejidad y alcance, mostrando las dinámicas de la digitalización que se hacen notar.

El análisis comparativo entre el patrocinio entre clubes según tamaño muestra diferentes importantes con relación al impacto y alcance. Los grandes clubes consiguen atraer patrocinios multimillonarios ya que se encuentran mejor posicionados a nivel global, reforzando su marca y su visibilidad internacional. En cambio, los clubes más modestos tienen un enfoque en la comunidad y su impacto está más limitado lo que implica una dependencia más fuerte de patrocinadores locales y regionales. Los grandes eventos deportivos como los Juegos Olímpicos ofrecen una plataforma incomparable a la hora de atraer patrocinadores de todo el mundo que buscan una exposición global, y que permite asociar la marca con valores e ideas universales que los eventos representan. Para tener éxito en este ámbito se requiere mostrar coherencia estratégica y tener un nexo auténtico entre las marcas patrocinadoras y las entidades patrocinadas.

La transformación digital en el deporte está revolucionando como los equipos deportivos interactúan con los fanáticos y manejan operaciones. Las plataformas de streaming ofrecen oportunidades para recopilar datos de comportamiento y ajustar estrategias publicitarias para maximizar el impacto. La digitalización en el patrocinio permite medir en tiempo real el retorno de la inversión y como la combinación de plataformas digitales ofrece una gran oportunidad para transmitir mensajes de marca a una audiencia global. Estas tecnologías emergentes seguirán permitiendo a las organizaciones deportivas y patrocinadores profundizar en la conexión con los fanáticos, incrementar ingresos y optimizar estrategias comerciales.

El presupuesto de un patrocinio deportivo es un proceso complejo que requiere analizar los costes y beneficios tanto tangibles como intangibles. Para conseguir el máximo retorno posible de la inversión, se requiere garantizar que el patrocinio reúna los requisitos necesarios en relación con los objetivos estratégicos de la marca. Si el patrocinio tiene éxito, se consigue mejorar la visibilidad de la marca, fortalecer la percepción positiva y conseguir unos consumidores leales, conllevando un mayor retorno a largo plazo. La importancia de las redes sociales en la visibilidad del patrocinio es una parte clave para amplificar el alcance y mejorar la interacción con la audiencia mediante

estrategias o métricas específicas que ayudan a medir y optimizar el rendimiento de sus campañas. Por lo tanto, se puede concluir que el patrocinio se ha vuelto una herramienta fundamental en el ámbito de la comunicación corporativa, sobre todo en un entorno digital donde las relaciones existentes entre las marcas y consumidores son más dinámicas y personalizadas.

En definitiva, el patrocinio deportivo tanto en los deportes como eventos de gran envergadura ha cambiado para adaptarse a las exigencias de un mercado cada vez más global y digital. Esta evolución permite maximizar la visibilidad de las marcas y reforzar la conexión emocional con los consumidores, consiguiendo un impacto a largo plazo y un retorno de inversión relevante. La digitalización ha sido un elemento clave en esta transformación, consiguiendo nuevas oportunidades para personalizar las estrategias de patrocinio deportivo.



Bibliografía

- Abeza, G., Pegoraro, A., Naraine, M. L., Séguin, B., & O'Reilly, N. (2014). Activating a global sport sponsorship with social media: An analysis of TOP sponsors, Twitter, and the 2014 Olympic Games. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(3-4), 184-213.
- Acedo, S. O. (2008). *Publicidad y consumo en la adolescencia: la educación de la ciudadanía* (Vol. 279). Icaria editorial.
- Amorosi, A. (2023). *Mastering Corporate Sponsorship: A Comprehensive Guide for Success*. MemberClicks.
- Apostolou, L. (2018). *I'm here to create | Adidas Campaign 2016–2017*, Medium.
Recuperado de: <https://medium.com/ad-discovery-and-creativity-lab/im-here-to-create-adidas-campaign-2016-2017-5e78a8aa194b>
- Arias-Carbajal, G., García, J. C., & Zamalloa, C. (1999). Marketing deportivo. *Contratexto*, (012), 259-270.
- Astute Analytics. (2024). *Football sponsorship market*. Astute Analytics. Recuperado de: <https://www.astuteanalytica.com/industry-report/football-sponsorship-market>
- Biscaia, R., Trail, G., Ross, S., & Yoshida, M. (2017). A model bridging team brand experience and sponsorship brand experience. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(4), 380-399.
- Cantero, M. J. G. (2021). *Efectividad de la comunicación de la marca de las entidades financieras al consumidor a través del Patrocinio Deportivo: Caso Santander/Ferrari en la Fórmula* (Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid).
- Cantó, C. (2019). *The Future of the Football Industry: The Vision for 2022*. World Football Summit. Disponible en: WFS Report.
- Chebli, L., y Gharbi, A. (2014). “The impact of the effectiveness of sponsorship on image and memorizing: Role of congruence and relational proximity”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 913-924.
- Cliffe, S. J., & Motion, J. (2005). Building contemporary brands: A sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, 58(8), 1068-1077. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.004>

- Cornwell, T. B., & Kwon, Y. (2020). Sponsorship-linked marketing: Research surpluses and shortages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 607-629.
- Cornwell, T. B. (2020), *Sponsorship in Marketing: Effective Communication through Sports, Arts and Events*, Routledge.
- Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1-21.
- Deloitte. (2021). Smart stadiums: *Enhancing fan engagement and optimizing stadium operations*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2021). *Upping your game: How data can help drive sports sponsorship and fan engagement 2017*. Deloitte Insights.
- Derbaix, C., Gérard, P., & Lardinois, T. (1994). Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique: *le parrainage*. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 9(2), 43-67.
- Donato, F. S., & Roldán, J. B. (2018). Estudio comparativo del patrocinio de equipos profesionales en España. El caso del fútbol, baloncesto, balonmano y hockey. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (34), 205-211.
- El Confidencial (2020). Los patrocinios de LaLiga: de 30 a 112M en siete años. *El confidencial* Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2020-11-11/patrocinios-futbol-marcas-la-liga-bra_2822260/
- El Economista. (2022, November 18). Empresas pagan 1,353 millones de dólares a la FIFA por publicidad *EL Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Empresas-pagan-1353-mdd-a-la-FIFA-por-publicidad-20221118-0012.html>
- Entrepreneur (2022) *La revolución de KPIs y métricas en el mundo del marketing deportivo*. EntrepreNerd. Recuperado de: <https://www.entnerd.com/la-revolucion-de-kpis-y-metricas-en-el-mundo-del-marketing-deportivo/>
- FC Barcelona (2021). Allianz se convierte en patrocinador global del FC Barcelona y amplía su vinculación con el Club hasta el 2024. Recuperado de: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/2201704/allianz-se-convierte-en-patrocinador-global-del-fc-barcelona-y-amplia-su-vinculacion-con-el-club-hasta-el-2024>

- Ferrand, A. C., Torrigianni, L., & Povill, A. C. (2006). *Gestión del sponsoring deportivo* (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Footyheadlines (2017). Leaked: Nike 2018 World Cup kits to feature unique designs. *Footyheadlines* Recuperado de: <https://www.footyheadlines.com/2017/09/nike-2018-world-cup-kits-to-feature-unique-designs.html>
- Gallego Cantero, M. J. (2021). *Efectividad de la comunicación de la marca de las entidades financieras al consumidor a través del Patrocinio Deportivo: Caso Santander/Ferrari en la Fórmula* (Doctoral dissertation, Universidad Carlos III de Madrid)
- Gawrysiak, J., Burton, R., Jenny, S., & Williams, D. (2020). eSports within the collegiate setting: A study examining athletic departments' integration of eSports and their perceptions of future inclusion. *Journal of Amateur Sport*, 6(1), 1-21.
- Gawrysiak, J., Burton, R., Jenny, S., & Williams, D. (2020). Using esports efficiently to enhance and extend brand perceptions—A literature review. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 86(1), 1-14.
- Graesch, J. P., Hensel-Börner, S., & Henseler, J. (2021). Information technology and marketing: an important partnership for decades. *Industrial Management & Data Systems*, 121(1), 123-157.
- GSIC:Global Sports Innovation Center (2021). *Next-Generation Fan Engagement: The coming together of content, commerce, code & the consumer*. Global Sport Innovation Center. Recuperado de: https://sport-gsic.com/wp-content/uploads/2021/01/Whitepaper-4_-Fan-Engagement.pdf.
- GSIC. (2021). The impact of technology on sports: *How emerging tech is changing the game*. Global Sports Innovation Center.
- Gwinner, K., y Bennett, G. (2008). The impact of brand cohesiveness and sport identification on brand fit in a sponsorship context. *Journal of Sport Management*, 22(4), 410-426.
- Gwinner, K., y Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), 47-57.
- Handley, L. (2018). Sponsorship spending to hit \$66 billion worldwide, but most firms don't know if it really works. *CNBC*. Recuperado de: www.cnbc.com/amp/2018/09/25/does-sponsorship-work-deals
- Harris et al. (2005). *Events management*, John Wiley & Sons Incorporated, 3rd ed.

- Hazari, S. (2018). Investigating social media consumption, sports enthusiasm, and gender on sponsorship outcomes in the context of Rio Olympics. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(4), 396-414.
- Hsiao, C. H., Tang, K. Y., & Su, Y. S. (2021). An empirical exploration of sports sponsorship: Activation of experiential marketing, sponsorship satisfaction, brand equity, and purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 12, 677137.
- Jensen, J., Walsh, P., y Cobbs, J. (2018). The moderating effect of identification on return on investment from sponsor brand integration. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(1), 41-57.
- Keshkar, S., Lawrence, I., Dodds, M., Morris, E., Mahoney, T., Heisey, K., ... & Santomier, J. J. (2018). The role of culture in sports sponsorship: An update. *Annals of Applied Sport Science*, 7(1).
- Kim, Y. M., y Kim, S. (2009). The relationships between team attributes, team identification and sponsor image. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(3), 18-32.
- Koronios, K., Travlos, A., Douvis, J., & Papadopoulos, A. (2020). Sport, media and actual consumption behavior: An examination of spectator motives and constraints for sport media consumption. *EuroMed Journal of Business*, 15(2), 151-166. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2018-0078>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: Co-creación e experiencias inmersivas*. Pearson.
- KPMG (2021). *The European elite 2021*. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2021/07/the-european-elite-2021.pdf#:~:text=Welcome%20to%20the%20sixth%20edition%20of%20our%20Football%20Benchmark%E2%80%99s>
- KPMG Football Benchmark. (2020). *The Changing Face of Football Sponsorship – Key Players*. Ace Advisory Zrt.
- La liga. (2024). *Informe económico financiero 2022/22023*, La Liga. Recuperado de: <https://assets.laliga.com/assets/2024/04/23/originals/aa14a5e0ab0a1d2ba7d85497b16b951f.pdf>
- López Jiménez, D. (2014). El patrocinio en el ámbito deportivo: El plano físico o tradicional y el digital. *Revista Internacional de Deportes Colectivos*, (19), 55-76.

- López-González, H., Stavros, C., & Smith, A. C. (2017). Broadcasting sport: Analogue markets and digital rights. *International Communication Gazette*, 79(2), 175-189.
- Lucas Coca, E. (2022). Modelo económico del fútbol profesional en España: *análisis de la sostenibilidad económica y deportiva del FC Barcelona*.
- Meenaghan, T. (2001). "Understanding sponsorship effects". *Psychology & Marketing*, 18(2), 95-122.
- Morgan, A., Taylor, T., y Adair, D. (2020). Sport event sponsorship management from the sponsee's perspective. *Sport Management Review*, 23(5), 838-851.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4th ed.). Human Kinetics.
- Muñoz Blázquez, P. (2022). El derecho del fútbol ante los clubes Estado: el caso Mbappé.
- Nielsen (2022). Sports sponsorships are raising more than just brand awareness. *Nielsen*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/insights/2022/sports-sponsorships-are-raising-more-than-just-brand-awareness/#:~:text=The%20universal%20breadth%20and%20appeal%20of%20sports%20continues%20to>
- Nielsen Sports (2021). Year in Sports Media Report U.S. 2017 2018. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/year-in-sports-media-2017.pdf>.
- Nielsen (2021), The Changing Value of Sponsorship: 2021 Sports Marketing Trends Recuperado de: <https://www.nielsen.com/es/insights/2021/the-changing-value-of-sponsorship-2021-sports-marketing-trends/>
- Nielsen. (2022). *Live sports are headed to streaming*. Nielsen.
- NielsenSports (2020). *Top 5 Global Sports Industry Trends 2018-2020*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/top-5-commercial-trends-in-sports-2018.pdf>.
- Ratten, V. (2016). Sport innovation management: Towards a research agenda. *Innovation*, 18(3), 238-250.
- ReasonWhy (2023). Los equipos de fútbol más rentables para sus patrocinadores. *Reasonwhy*. Recuperado de: <https://www.reasonwhy.es/>
- SBI Barcelona. (2024). *Football Sponsorship: Strong Relationship Between Clubs and Brands*. Disponible en: SBI Barcelona.

- Schlesinger, W., Cervera-Taulet, A., & Miquel-Romero, M. J. (2020). ¿Cómo marca el patrocinio de un evento deportivo de alta implicación a la marca patrocinadora? Aplicación al caso de instituciones públicas. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 123-148.
- Sportvertiser. (2023). The Different Types of Sports Sponsorship. Recuperado de Sportvertiser.
- Statista. (2024). Economic impact of the preparation for the 2024 Olympics, *Statista*. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/1474483/economic-impact-preparation-olympics/>
- Tafã, R. (2017). Types of Sponsorship in sport: How many are there? *RTR Sports Marketing*. Recuperado de RTR Sports.
- Tafã, R. (2024). Maximising your sponsorship strategy. *LinkedIn*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/maximising-your-sponsorship-strategy>
- Thjømmøe, H. M., Olson, E. L., & Brønn, P. S. (2002). Decision-making processes surrounding sponsorship activities. *Journal of Advertising Research*, 42(6), 6-15.
- The Media Ant. (2023). *Benefits of Sports Marketing*. The media Ant.
- Tsordia, C., Papadimitriou, D., & Parganas, P. (2018). *The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior*. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 85-105.
- Vale, J., Serra, E. M., Vale, V. T., & Vieira, J. C. (2009). The impact of sponsorship on a football team's brand equity. *Journal of Sponsorship*, 2(3), 267-280.
- Verhoefa, P., Broekhuizen, T., Bartb, Y., Bhattacharyaa, A., Donga, J., Fabiana, N., & Haenleinc, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), 5-40.
- WFS. (2019). WFS Report: *Sponsorship in football will keep growing and will become more profitable*. Recuperado de: World Football Summit.
- Wilson, A. (2020). *Marketing en redes sociales: Guía de usuario definitiva para Facebook, Instagram, YouTube, blogs, Twitter, LinkedIn*. Babelcube Inc..
- Wilson, B. (2019). Global sports sponsorship “to hit £35bn” in 2019. *BBC News*. Recuperado de: www.bbc.com/news/business-48103067