
●

PRIMER ESTUDIO

SOBRE EL ESTADO DEL

PATROCINIO DEPORTIVO

EN ESPAÑA





PRIMER ESTUDIO SOBRE EL ESTADO DEL PATROCINIO DEPORTIVO EN ESPAÑA



El patrocinio deportivo: una oportunidad para los dircoms <i>Sebastián Cebrián, director general de Dircom</i>	05
El diálogo entre la empresa y el deporte <i>Presentación de los autores</i>	06
1. Primer Estudio sobre el Patrocinio Deportivo en España	08
1.1 Introducción	08
1.2 Objetivos	
1.3 Metodología	09
1.4 Presentación de los resultados cuantitativos	13
2. Casos de éxito en patrocinio deportivo	45
2.1 Coca-Cola	45
2.2 Fundación Trinidad Alfonso	50
2.3 Pelayo Seguros	54
3. Buenas prácticas en la gestión del patrocinio	58
3.1 Definición de la estrategia empresarial y de los planes de comunicación y marketing	58
3.2 Fijación de los objetivos del patrocinio	60
3.3 Análisis del mercado de propiedades deportivas	60
3.4 Negociación y firma del contrato	62
3.5 Activación del patrocinio	64
3.6 Evaluación de los resultados	65
3.7 Planificación de la salida y crisis	66
4. Bibliografía	67
5. Agradecimientos y créditos	68



dircom

El patrocinio deportivo: una oportunidad para los dircoms

Una concepción estratégica de la comunicación lleva a desarrollar una actitud de continua búsqueda de oportunidades e innovación. Siguiendo esta visión de la comunicación como elemento estratégico, los directivos de comunicación se ven orientados a abrazar nuevas formas de comunicar que alcancen a una audiencia cada vez más dispersa y saturada.

En este punto, emprender acciones de patrocinio deportivo destaca como una apuesta en auge aunque aún no considerada por muchos profesionales de la comunicación. La causa de este miedo se debe, en gran medida, a una concepción errónea del desembolso presupuestario, la cual debe ser sustituida por la premisa de que el patrocinio, lejos de resultar gasto, es una inversión a futuro. Cuando hablamos de patrocinar, hablamos de estrategia y de un retorno de la inversión que, especialmente cuando aparece ligada al deporte y realizada proporcionalmente a los objetivos previstos, suele resultar elevada en términos cuantitativos y cualitativos.

A través del apoyo de actos deportivos, ya sea en niveles amateurs o profesionales, las empresas consiguen la asociación directa e inmediata de su marca a valores tan positivos como, por ejemplo, el esfuerzo, la superación de metas, el éxito personal y profesional, o la ejemplaridad, cuya vinculación resulta más difícil de obtener a través de otro tipo de acciones. Sin embargo, la verdadera importancia de emprender un patrocinio reside en el resultado de win-win que se obtiene de esta acción. Ya que tanto patrocinador como patrocinado logran un beneficio al alcanzar una mayor visibilidad pública y poder desarrollar su actividad deportiva, respectivamente.

A pesar del descenso de precios de los últimos años, la publicidad tradicional sigue manteniéndose en un nivel de altos costes. Por ello, en un momento como el actual cuando el deporte es un referente diario para una gran parte de la población española, participar del patrocinio deportivo se revela

como un inteligente método para impactar a grandes cantidades de público. No sólo el ciudadano de a pie es más permeable a este tipo de contactos con la marca, sino que también los medios se ven abocados a hacerse eco de la participación empresarial en el evento a través de los materiales deportivos, las vallas o los propios nombres de equipos y competiciones, entre otros. Y más allá, debe tenerse en cuenta que esta repercusión tendrá lugar tanto a un nivel nacional como internacionalmente.

No obstante, igual que ocurra con otras tácticas, el director de comunicación debe tener presente que el patrocinio es sólo una parte de la estrategia global mayor. Por este motivo, deben distinguirse dos fases respecto al momento de la inversión. Una previa en la que se lleve a cabo una ordenación de prioridades, investigación, localización y segmentación de los públicos objetivos en espacios sin o con escasa explotación. Y una posterior, paralela al momento en el que el patrocinio tiene lugar, cuando se desarrollen una serie de acciones de refuerzo, como puede ser el reparto de productos o merchandising, que multipliquen el retorno de la inversión.

En definitiva, el patrocinio deportivo es una creciente y a la vez compleja oportunidad con la que los profesionales de la comunicación deben familiarizarse a fin de incorporarla a sus planes estratégicos. Por este motivo, desde la vocalía de Gobierno corporativo y patrocinios de la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, conscientes de la inexistencia y la necesidad de un documento como éste, se ha promovido la elaboración del Primer Estudio sobre el Estado del Patrocinio Deportivo en España, desarrollado en las próximas páginas y que esperamos sienta un precedente en la investigación de este campo.

DIRECTOR GENERAL DE DIRCOM

D. SEBASTIÁN CEBRIÁN

El diálogo entre la empresa y el deporte

Los puentes entre empresa y deporte son cada vez más numerosos. Las últimas tendencias en recursos humanos se afanan en trasladar la capacidad de liderazgo de un vestuario a las salas de reuniones, el espíritu de sacrificio de un fondista en la carrera de un profesional y la táctica de una “squadra” ciclista en la construcción de equipos de trabajo multidisciplinares. Sin embargo, el principal lazo entre empresa y deporte ha sido y sigue siendo el patrocinio.

Sus orígenes se remontan al mundo clásico donde era habitual que mercaderes griegos colaborasen económicamente con los atletas con el ánimo de forjar vínculos y aumentar sus relaciones comerciales. Siglos más tarde y desde la segunda revolución industrial, el patrocinio moderno ha venido creciendo en paralelo a la implantación y desarrollo de la publicidad y la comunicación organizacional. Desde finales del XIX se datan acciones de marcas asociadas a los juegos olímpicos de esta era, a las primeras carreras de coches o a las competiciones de remo.

De hecho, en poco más de un siglo, **el patrocinio deportivo ha protagonizado un viaje apasionante que le ha transportado de las concepciones más básicas de exposición de una marca a sofisticadas estrategias de generación de contenidos y relación con distintos públicos.** En los últimos años el declive de la publicidad convencional, la saturación de audiencias o la vida multipantalla ha invitado a muchas empresas a redistribuir su inversión en medios y apostar por fórmulas de comunicación con sus públicos basadas en la experiencia y la conversación.

El patrocinio como vehículo de comunicación y marketing para organizaciones es una tendencia global que crece año tras año.

Según datos de la consultora americana IEG, la inversión mundial en patrocinio desde 2008 hasta 2014 ha pasado de los 43.100 millones de dólares a los 55.300. Estiman que en 2015 habrá un crecimiento de un 4,1% y se situará en una cifra total de 57.500 millones de dólares.

Al igual que la música, la cultura o la acción social, **el deporte es un escenario que permite a las marcas establecer contactos amigables, no invasivos y que aportan valor para el público.** Y dentro de estos territorios el deporte es un espacio de fuerte implicación emocional que atrae la atención de gran parte de la ciudadanía. Casi resulta una obviedad remarcar la relevancia del deporte en nuestra sociedad. En España, desde hace lustros, los programas que encabezan los rankings anuales de mayor audiencia son espacios deportivos, el liderazgo de la prensa está ostentado por los periódicos deportivos y los deportistas son abrumadora mayoría en el “top” de personalidades más conocidas y valoradas.

Sin embargo, la inversión en nuestro país no ha seguido el mismo camino que la tendencia global. La crisis ha castigado a casi todos los canales de inversión publicitaria y, obviamente, el patrocinio también se ha resentido. En los últimos ocho años ha sufrido un descenso drástico. En 2015, Infoadex señala que la inversión en acciones de patrocinio deportivo aparece en sexto lugar por su volumen sobre el total, y supone el 5,0% de la cifra de los medios no convencionales. Ahora bien, su cifra de inversión se ha incrementado en un 3,5%, hasta situarse en los 325,9 millones de euros frente a los 314,9 del año anterior. Un porcentaje de crecimiento similar al que marca IEG para el mercado mundial. No obstante, hay que tener en cuenta que el

informe español contabiliza los acuerdos con propiedades y no la activación de dicho patrocinio que puede incluir spots en televisión, páginas en revistas, juegos promocionales o acciones en la red.

Pero, precisamente, la recesión que todas las empresas han vivido en sus presupuestos ha obligado a que los departamentos de comunicación y marketing reconsideren estrategias, analicen inversiones y persigan la eficacia y la eficiencia. Mejora, en definitiva, del know how de los gestores. En este contexto, la inversión en patrocinios ha virado de la búsqueda del conocimiento a la integración en la estrategia corporativa de forma poliédrica como eje de posicionamiento, de asociación de unos valores, de fortalecimiento de la cultura corporativa, de generador de relaciones entre públicos y organizaciones, de fuente de captación de ingresos y como principal embajador en nuevos territorios comerciales.

Distintas propiedades deportivas como clubes, federaciones, competiciones, eventos, deportistas de un gran número de disciplinas pueden ser el mejor socio para que grandes empresas multinacionales y también pymes alcancen sus objetivos, desde ámbitos locales hasta hitos internacionales. Programas institucionales como España Compite, desgravaciones fiscales o “acontecimientos de excepcional interés” así como iniciativas privadas tratan de canalizar fondos de la empresa hacia el deporte. **Un deporte en proceso de maduración profesional que urgentemente debe ser capaz de responder a las necesidades de las marcas si quiere sobrevivir** en las competiciones y eventos.

En este necesario diálogo entre empresa y deporte, surge el propósito de realizar un primer estudio público, abierto y compartido que divulgue el *Estado del Patrocinio Deportivo en España*. Recogiendo el testigo de investigaciones, tesis doctorales y publicaciones científicas, el estudio que a continuación se presenta trata de complementar dicha labor conjugando el rigor académico con el lenguaje profesional, proponiendo ideas sencillas que se puedan trasladar al ámbito de grandes empresas y pymes. ¿Cuánto pesa el patrocinio en la inversión total? ¿Cuánto se dedica a la activación? ¿Cómo se toman las decisiones sobre patrocinio? ¿Cómo se evalúa? ¿Qué estrategias siguen las organizaciones de referencia? ¿Qué pasos se deben seguir para desarrollar un patrocinio? A estas y otras preguntas se dará respuesta en las páginas que suceden. Si al final conseguimos que empresa y deporte estén un paso más cerca este esfuerzo nuestro habrá merecido la pena.

DIRECTORES DEL ESTUDIO

Dr. GUILLERMO SANAHUJA PERIS

Dr. CARLOS CAMPOS LÓPEZ

Dr. EVA BREVA FRANCH

Dr. MAGDALENA MUT CAMACHO

1. Primer estudio sobre el patrocinio deportivo en España

1.1. INTRODUCCIÓN

Ante la ausencia de un estudio riguroso y público sobre la práctica del patrocinio en España, cuatro organizaciones como son la Universitat Jaume I de Castellón, la revista ManagingSport.com, la consultora Sanahuja & Gimeno y la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) han tomado la iniciativa de elaborar el “Primer Estudio sobre el Estado del Patrocinio Deportivo en España”.

El objetivo del estudio ha sido realizar un diagnóstico de la práctica del patrocinio en España y comparar las estrategias de grandes empresas y pymes, exponer casos de éxito en este territorio y, finalmente, proponer una “ruta del buen patrocinio” que facilite la gestión tanto a profesionales del ámbito empresarial como de organizaciones deportivas.

La divulgación de la investigación pretende superar con argumentos la resistencia de ciertos sectores hacia esta técnica de comunicación y marketing, optimizar la práctica profesional en esta área y, por qué no, canalizar recursos hacia el deporte español.

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- 1 Diagnosticar cuál es el estado de la práctica del patrocinio deportivo en España, haciendo especial énfasis en la inversión económica, en los objetivos a la hora de emplear esta técnica, en las estrategias de activación y métodos de medición así como el futuro de este medio.
- 2 Describir las diferencias en la práctica del patrocinio entre las grandes multinacionales españolas y las pymes.
- 3 Exponer las estrategias, metodologías y perspectivas sobre el patrocinio de tres organizaciones de reconocido prestigio en este territorio.
- 4 Proponer “buenas prácticas” en la gestión de patrocinios que permitan establecer unas pautas metodológicas en este ámbito.

1.3.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La investigación desarrollada se basa en una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

1.3.1. Etapa Cuantitativa

Se basa en un cuestionario estructurado de 28 preguntas, dirigido a profesionales responsables de patrocinio, comunicación y marketing.

El *Universo* está formado por empresas españolas o que operan en España que desarrollan acciones de patrocinio deportivo dentro sus estrategias de comunicación y marketing. Según Infoadex en 2014 fueron 264 las empresas que invirtieron en patrocinio. No obstante, puede darse la circunstancia que existan organizaciones cuya inversión en patrocinio no esté recogida en el informe de Infoadex.

ETAPA CUANTITATIVA

Diseño de cuestionario

Trabajo de campo

Conclusiones

ETAPA CUALITATIVA

Grupo de Discusión

Entrevistas en profundidad

Conclusiones

ETAPA DEFINITIVA

Conclusiones Finales sobre el Estado del Patrocinio Deportivo en España

Ruta del Patrocinio

La *Selección de la muestra* se concreta en dos diferentes grupos. Una primera muestra está compuesta por 100 grandes empresas nacionales que a priori se considera que facturan por encima de 50 millones de euros y una segunda compuesta por 20 entidades nacionales que facturan o disponen de un presupuesto por debajo de los 50 millones de euros.

La selección para las 100 grandes empresas se realiza en función de tres indicadores objetivos como son:

- Estudio Infoadex 2014.
- Informes de marcas asociadas al deporte: SAI (Sponsorship Awareness Index) elaborado por SPSG Consulting y Top 5 de Territorios deportivos de Havas Sports & Entertainment.
- Patrocinios de propiedades deportivas (clubes, eventos, federaciones o competiciones) de rango profesional.

Las pymes se seleccionan como una “muestra de conveniencia” en función de la visibilidad y actuación de estas empresas en el ámbito del patrocinio. El número de esta muestra de conveniencia queda reducido a 10 organizaciones, principalmente por su heterogeneidad y por la dificultad en lograr respuestas en este tipo de organización. Por este motivo, hay que alertar que esta muestra no puede tomarse con total “representatividad”. No obstante, sí puede considerarse como una “cata” o aproximación a la práctica de las pymes.

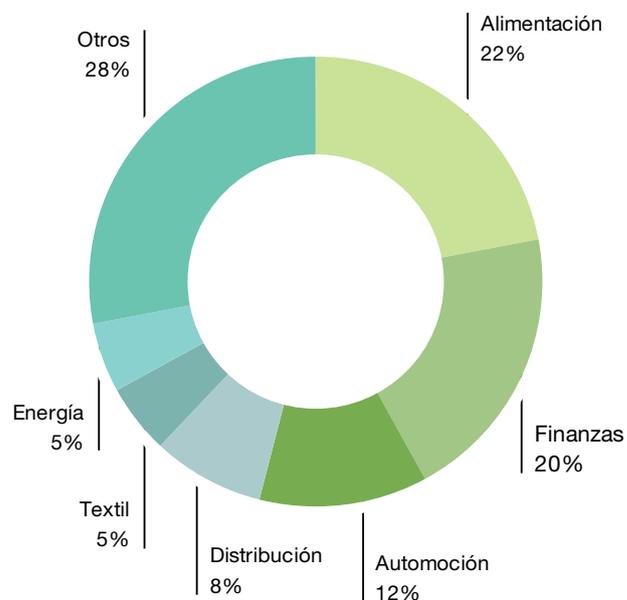
El *cuestionario* está compuesto por 28 preguntas. Las 5 primeras son de control incluyendo el volumen de facturación para discernir el tamaño de la empresa¹. Todas las preguntas son cerradas y en 7 de ellas se permite marcar varias respuestas.

1: Según la UE una Pyme es aquella que tiene menos de 250 empleados y cuya facturación anual no excede los 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede los 43 millones de euros.

PYMES
 ○○○○○○○○
KELME
MUTUA LEVANTE
CAFÉ CANDELAS
FRIGORIFICOS DEL MORRAZO
FUNDACIÓN TRINIDAD ALFONSO
GIOSEPPO
CAIXA ALMASSORA
SAVIPECHO
MUTUA LEVANTE
NEVIR
ELECTROCASH

Del total, 9 pertenecen al sector alimentación y bebidas, 8 de ellas al sector financiero, 5 al sector automoción, 3 al sector de distribución, 2 al sector textil, 2 al sector energía y el resto de empresas corresponden a otros sectores como transportes, hostelería, tecnología, construcción, bienes de equipo, etc.

SECTORES REPRESENTADOS EN LA MUESTRA



1.3.2. Etapa Cualitativa

Esta etapa tiene una función de contraste respecto a la parte cuantitativa así como de prospección y descripción sobre los métodos de gestión de patrocinio que conduzcan a una ejecución más eficiente y eficaz.

En primer lugar se ha desarrollado un Grupo de Discusión integrado por un panel de expertos de profesionales reconocidos en patrocinio deportivo. En el grupo se discutieron los resultados de la anterior etapa, se propusieron las líneas maestras de un patrocinio excelente y propusieron empresas destacadas por su buena práctica en el patrocinio.

Los asistentes a este *Panel de Expertos* fueron:

Carlota Castrejana

Asesora del CSD

Francisco Javier Mancebo

Director de Investigación de Havas Sport & Entertainment

Iván Beltrán

Responsable de Marketing del Club Amics del Bàsquet Castelló

Luis Villarejo

Director de Comunicación del CSD

Sebastián Cebrián

Director General de Dircom

A continuación se han realizado entrevistas en profundidad con los responsables de las empresas que el grupo de discusión señaló.

Ignacio Calvo

Director de Patrocinios de Coca-Cola Iberia

Elena Tejedor

Directora de la Fundación Trinidad Alfonso

Francisco Cabrero

Director de Marketing de Pelayo Seguros

Las conclusiones enfrentadas de las etapas cuantitativa y cualitativa han dado lugar a unas conclusiones finales que sintetizan el estado de la práctica del estado del patrocinio en España.

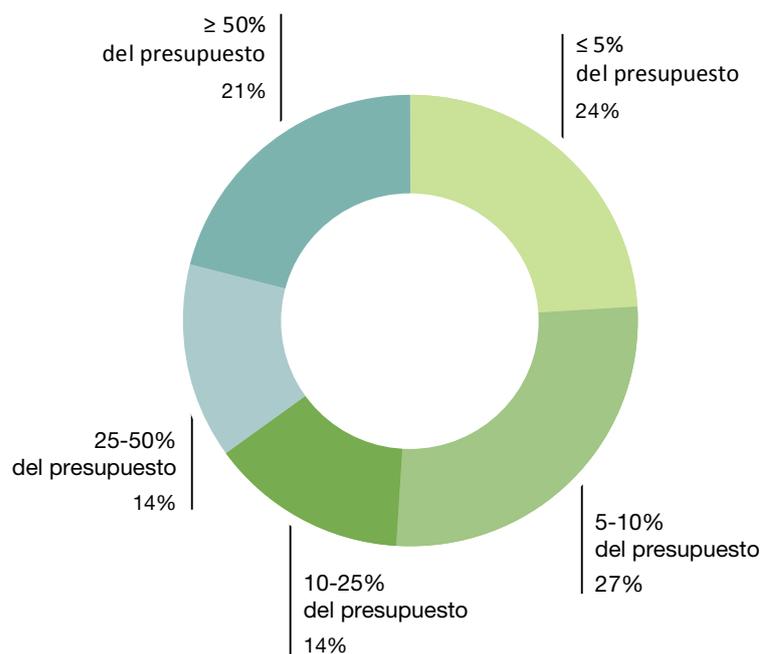
1.4.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS

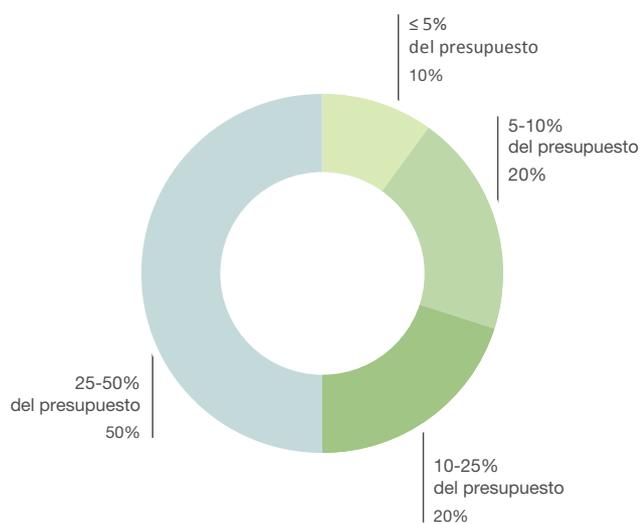
BLOQUE I. Inversión en patrocinio

01. Dentro de la inversión en medios ¿qué porcentaje del total ocupa la inversión en patrocinio?

GRANDES EMPRESAS

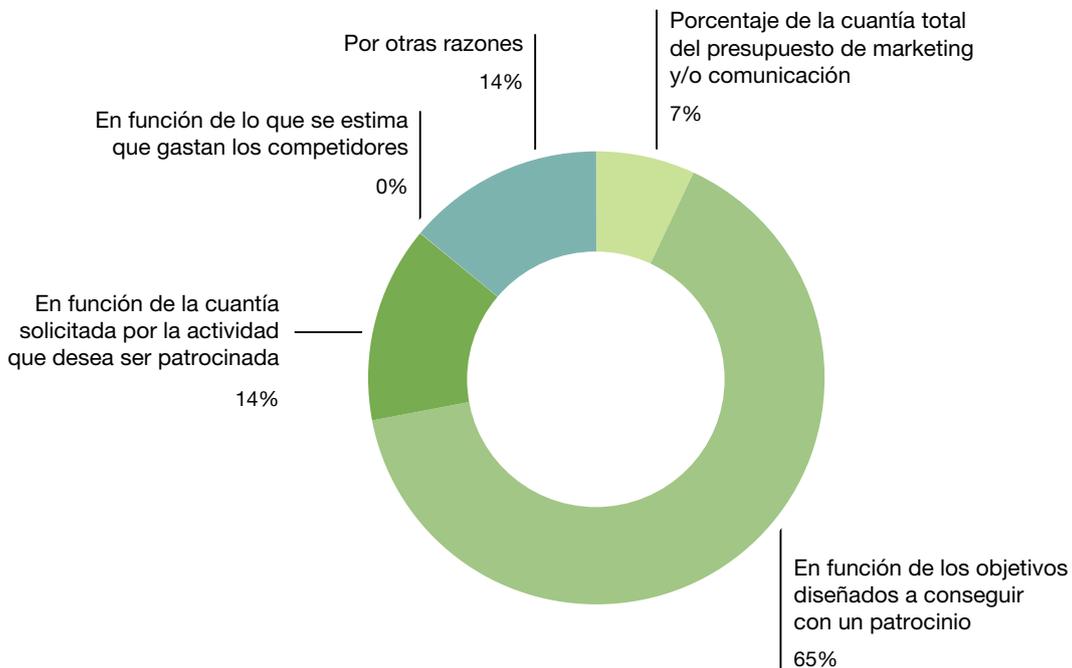


PYMES

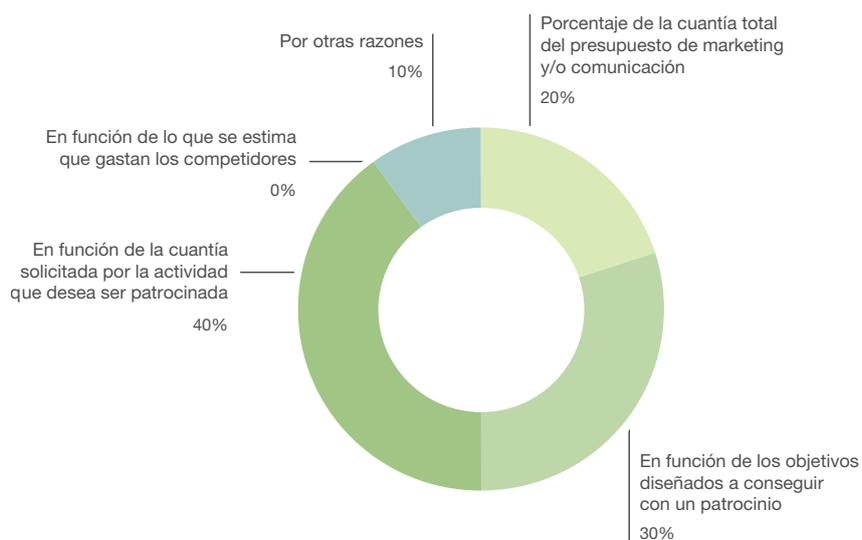


02. ¿De qué forma se decide la cuantía del presupuesto destinado a patrocinio?

GRANDES EMPRESAS

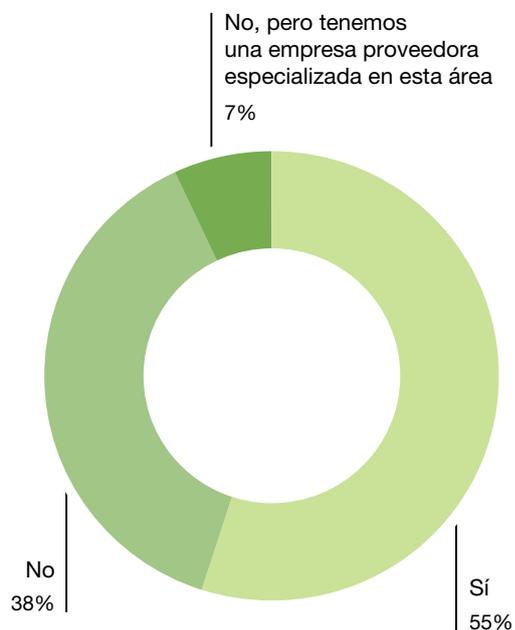


PYMES

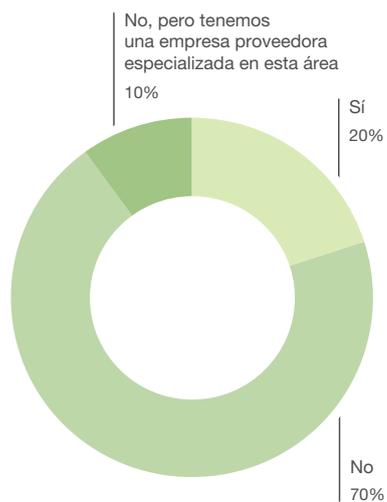


03. ¿Su empresa tiene un área específica de patrocinios (o etiqueta similar) dentro de las áreas de comunicación y/o marketing?

GRANDES EMPRESAS

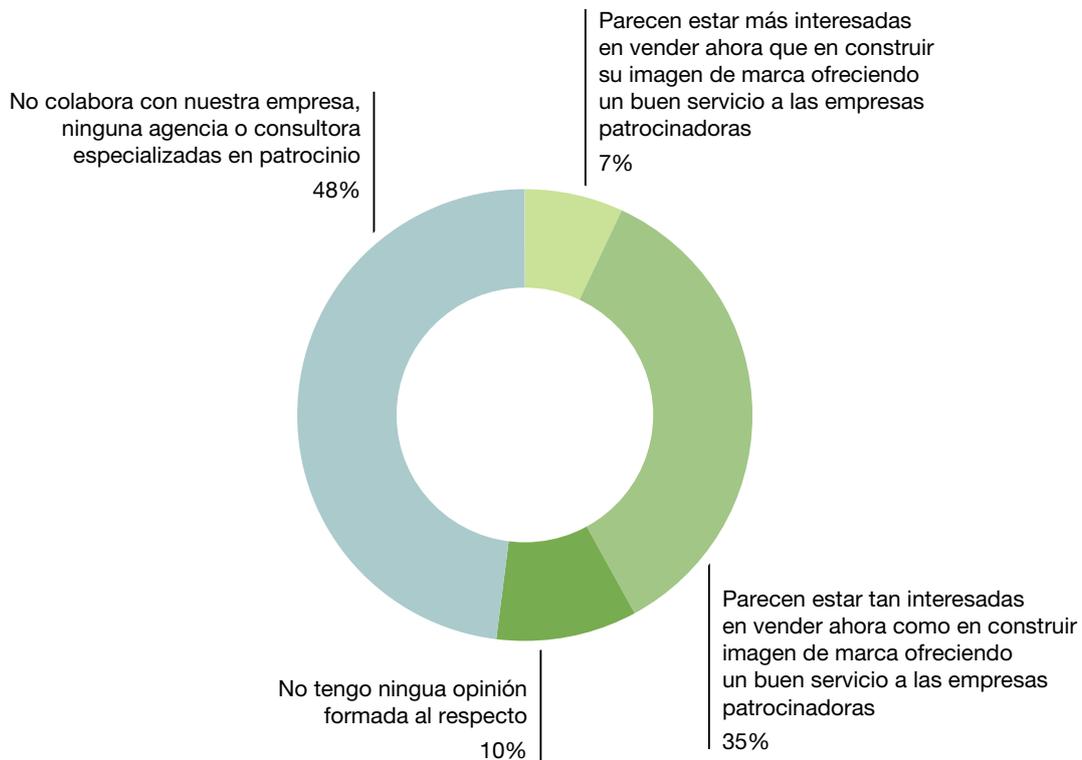


PYMES

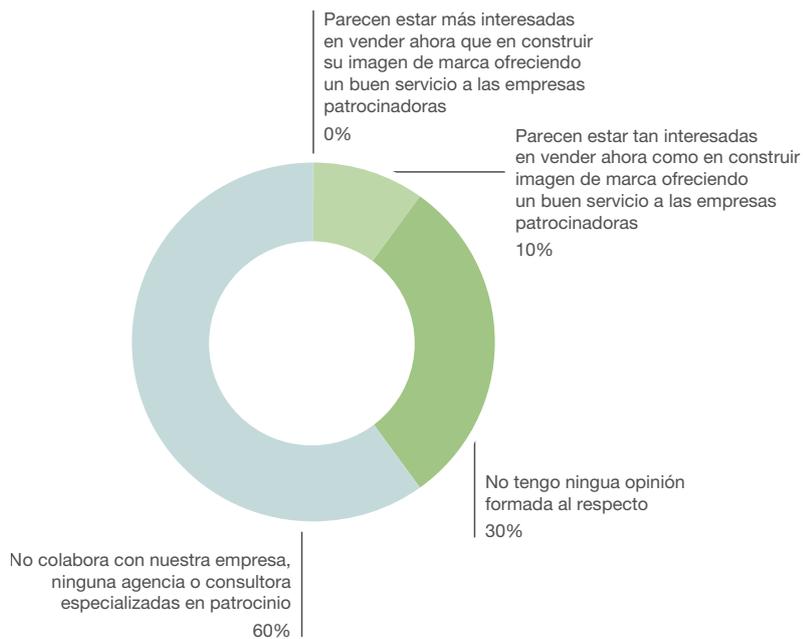


04. En caso de que haya una consultora o haya colaborado con su empresa en la práctica de patrocinio...

GRANDES EMPRESAS

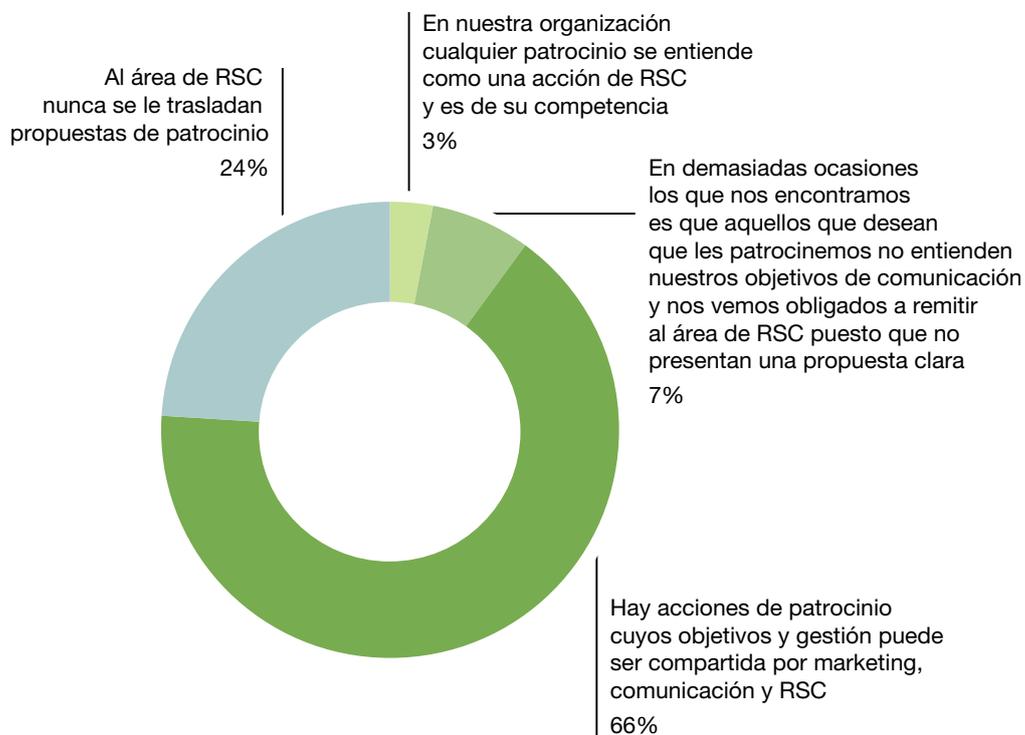


PYMES

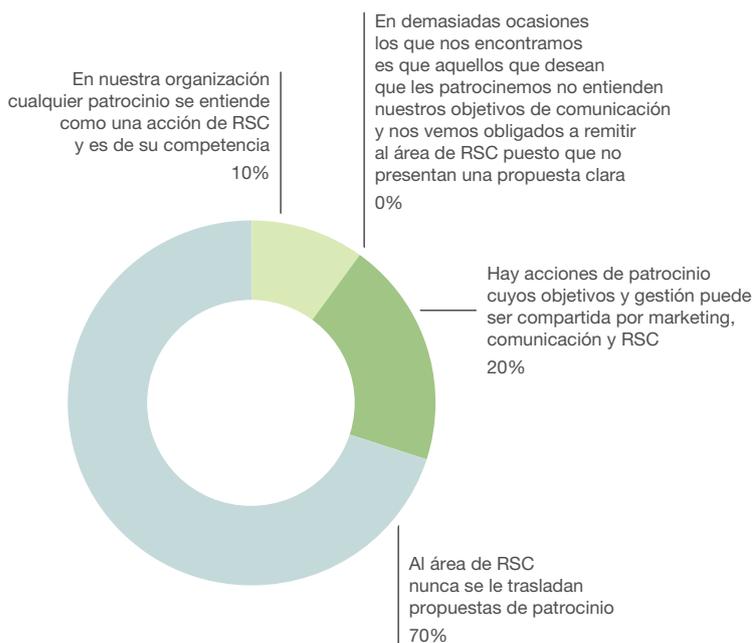


05. En caso de que traslade las propuestas de patrocinio al área de RSC, indique la razón.

GRANDES EMPRESAS

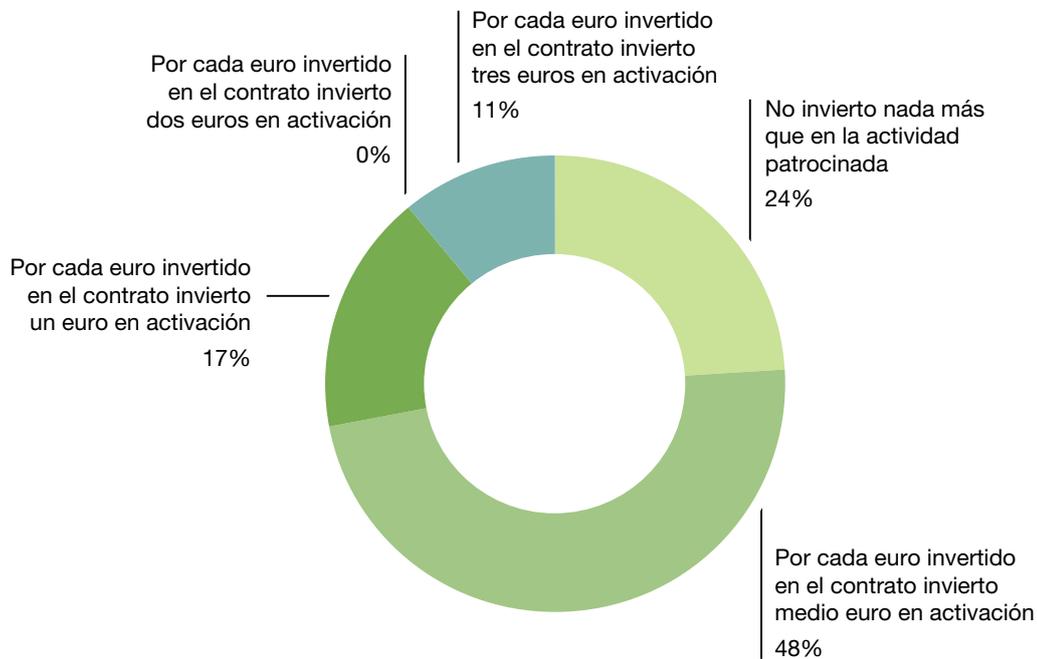


PYMES

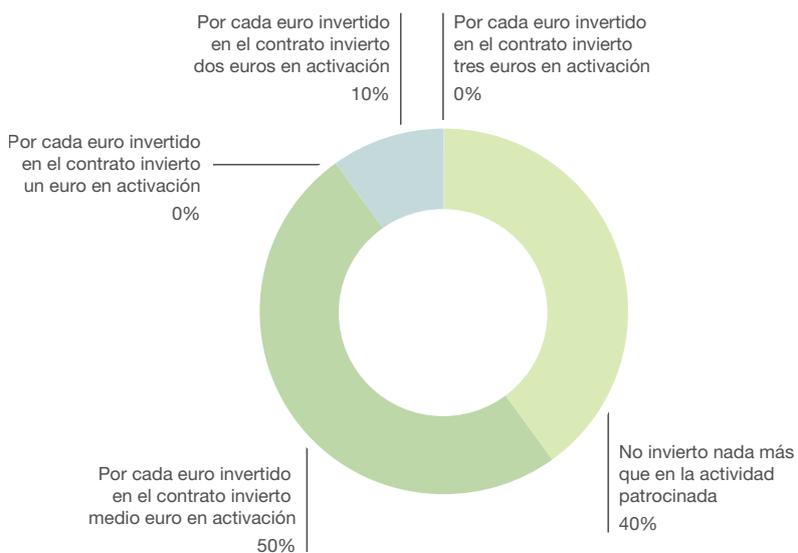


06. Por cada euro invertido en el contrato de patrocinio de la actividad patrocinada, ¿cuánto invierte su empresa en la activación (rótulos, eventos, publicidad en medios, producción, etc.)?

GRANDES EMPRESAS



PYMES



Conclusiones

BLOQUE I: Inversión en patrocinio

Grandes empresas

- El porcentaje de inversión en patrocinio es variopinto, aunque la respuesta mayoritaria está en el porcentaje del 5-10%.
- El destino de este presupuesto se decide mayoritariamente por la fijación de objetivos marcados para este canal.
- **El peso que el patrocinio tiene entre las grandes empresas se deja entrever en la existencia en su mayoría (55%) de departamentos específicos.**
En los pocos casos en los que colabora una consultora especializada su valoración es positiva.
- Resulta evidente la diferencia entre el área de RSC y Patrocinio. Solo un 3% las confunden aunque se pueden compartir propuestas si éstas participan de los mismos objetivos.
- La activación responde principalmente a una proporción de 0,5 € frente a un euro invertido en el contrato con la propiedad. Solo un 11% invierte una suma notablemente superior en la activación que en el patrocinio.

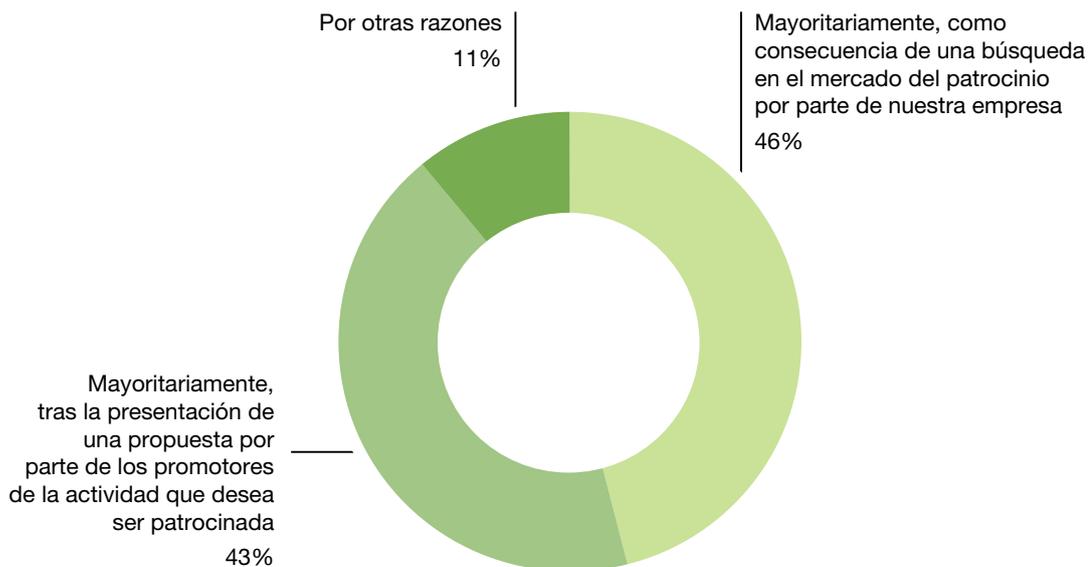
PYMES

- **Las Pymes que invierten en patrocinio lo hacen de forma enérgica.** La mayoría invierte más del 50% de su presupuesto. La inversión se decide en función de la cifra que demandan las propiedades deportivas.
- No es habitual en este tipo de empresas la existencia de departamentos de patrocinio, ni tampoco la participación de consultoras especializadas.
- Las pymes no comparten el patrocinio con RSC. Respecto a la activación señalar que en gran medida hay aportación de 0,5 € por cada euro invertido en el contrato (50%) o nada más que el contrato (40%).

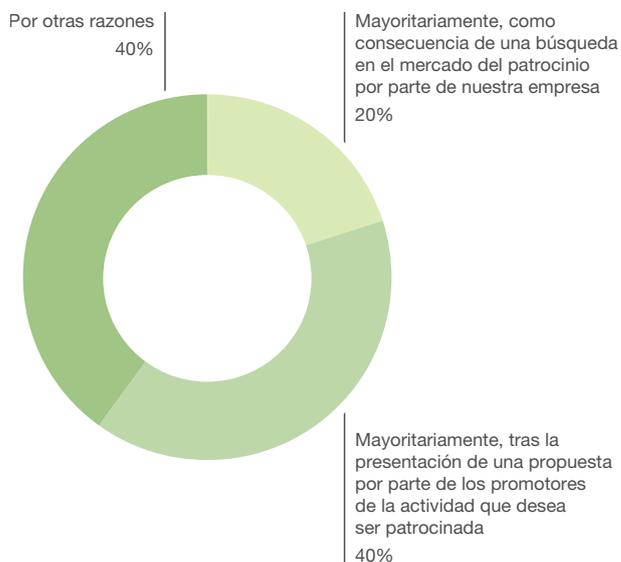
BLOQUE II. Elección del patrocinio, objetivos y vinculación con la estrategia de la empresa

07. La actividad (o actividades) que está patrocinando su empresa en los últimos años ha sido seleccionada...

GRANDES EMPRESAS

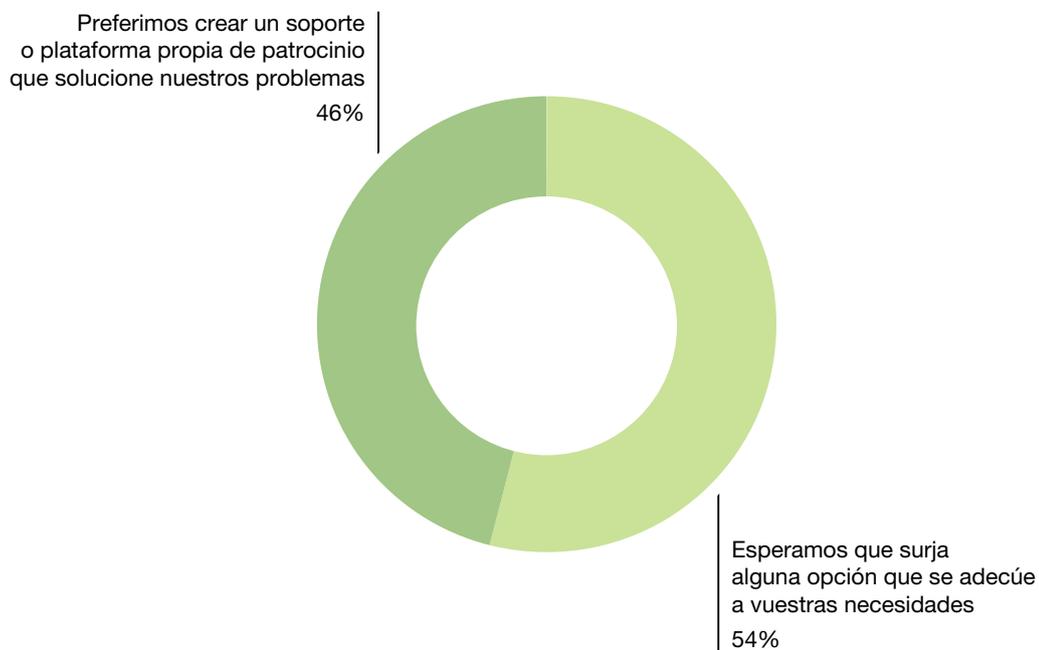


PYMES

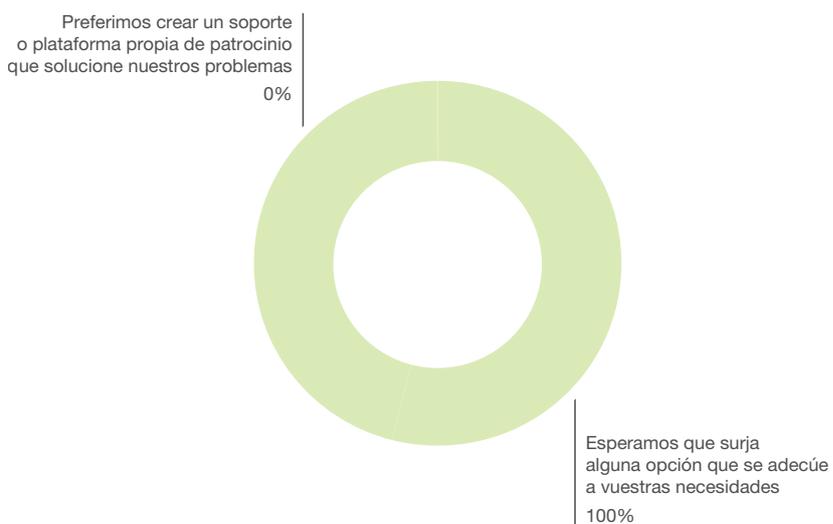


08. En el caso de que no exista ninguna propuesta de patrocinio en el mercado que se adecúe a nuestras necesidades...

GRANDES EMPRESAS

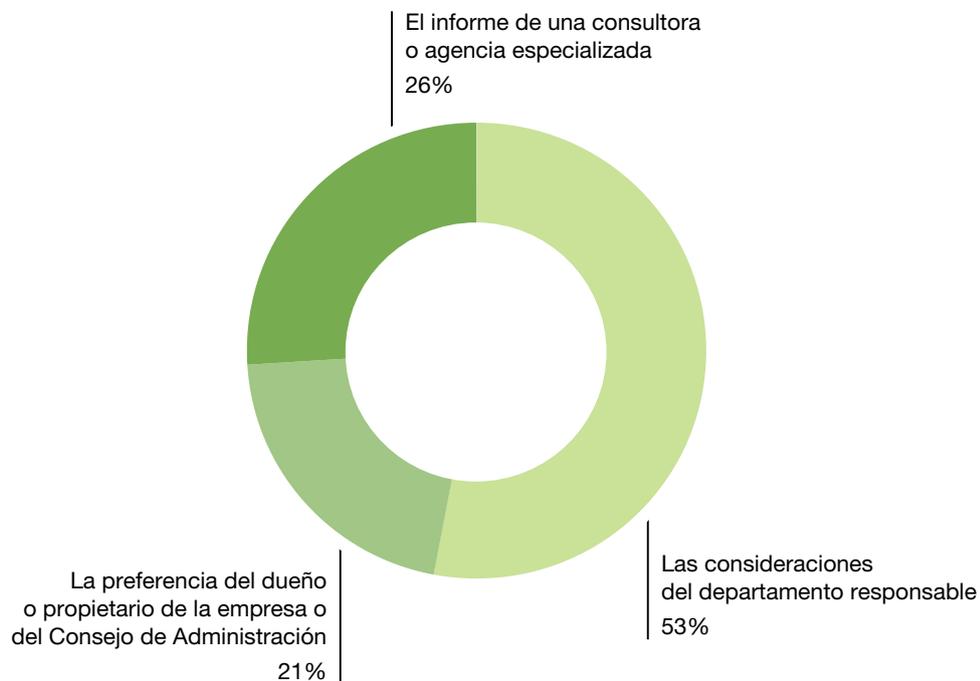


PYMES



09. A la hora de valorar un patrocinio, la decisión se determina en función de...

GRANDES EMPRESAS

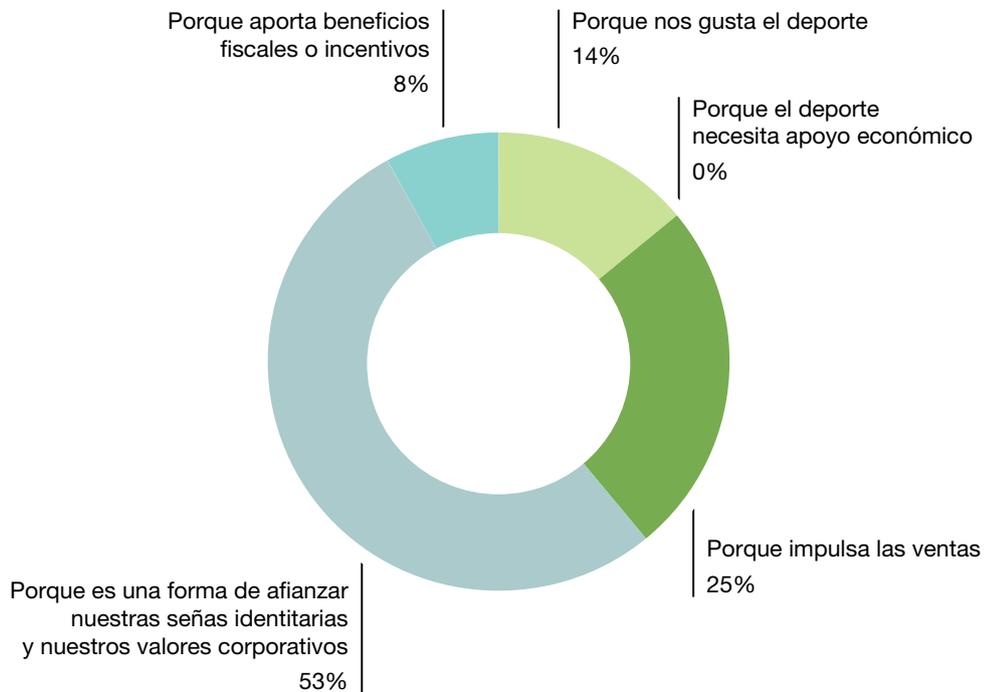


PYMES

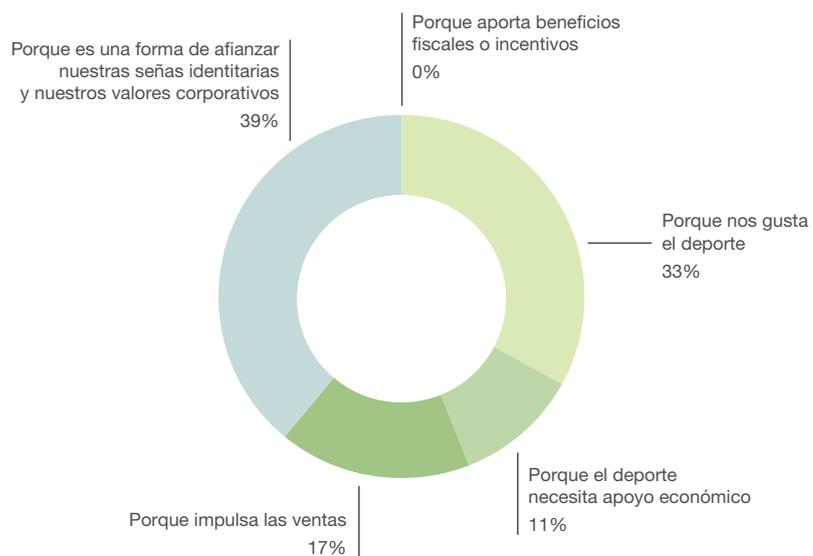


10. ¿Cuál es la motivación principal de su empresa que le lleva a invertir en un patrocinio deportivo?

GRANDES EMPRESAS

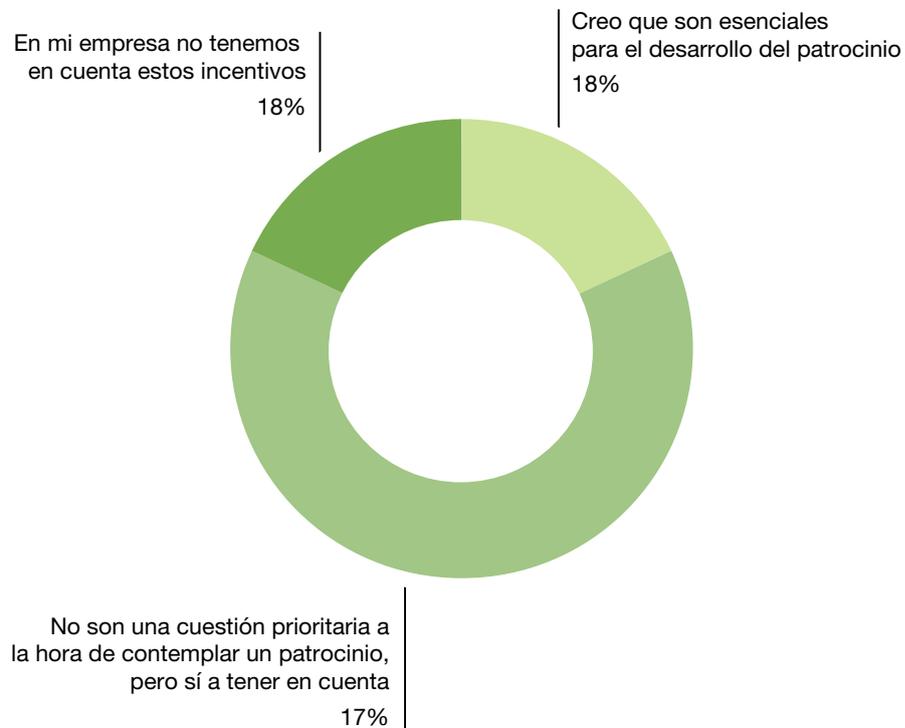


PYMES

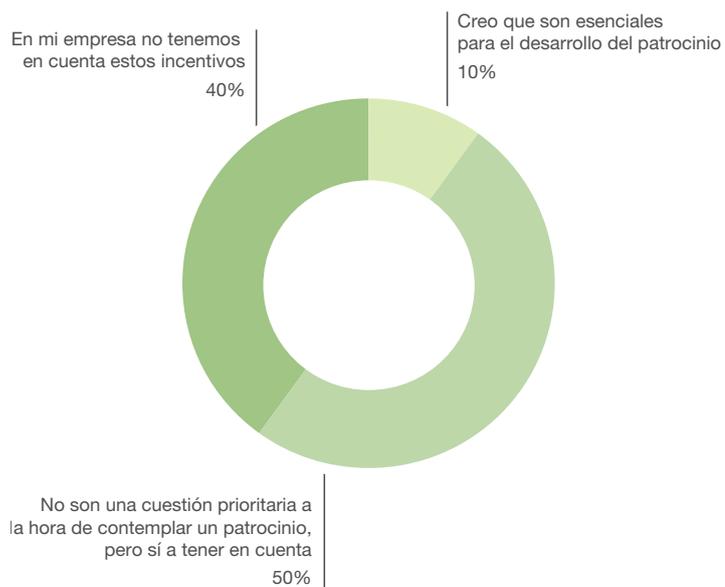


11. Hablando de incentivos por el patrocinio, ¿cómo influye la existencia de incentivos fiscales en su decisión de patrocinar?

GRANDES EMPRESAS

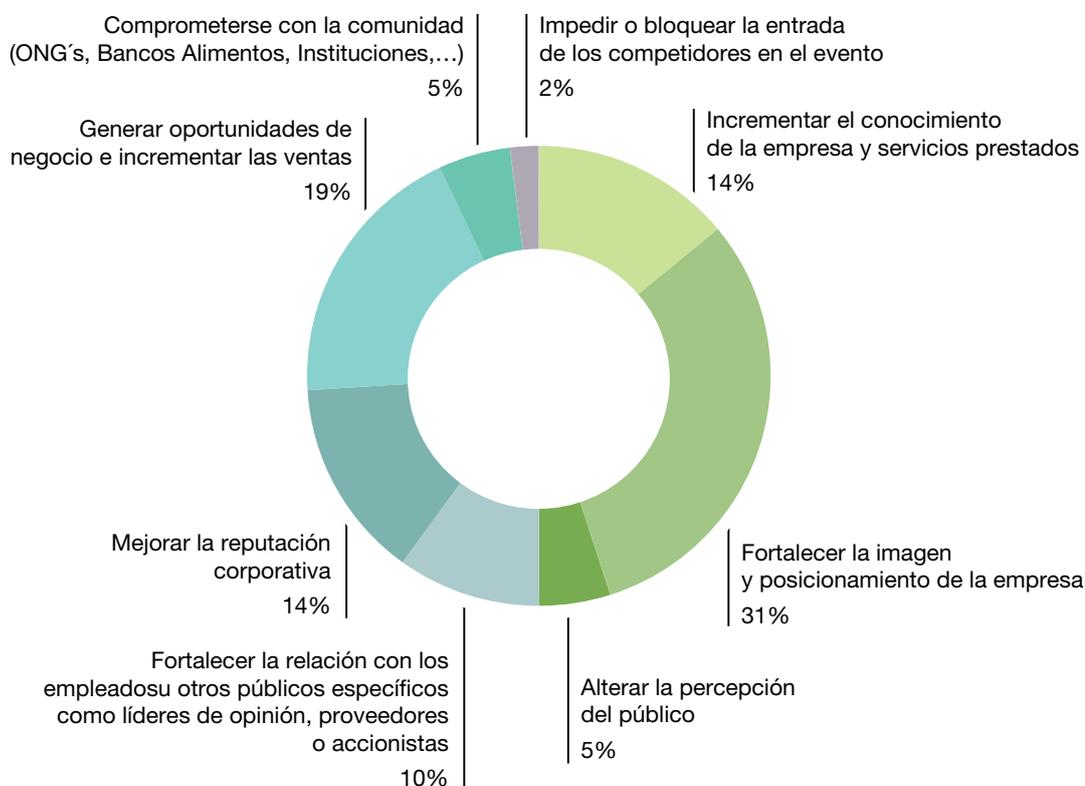


PYMES

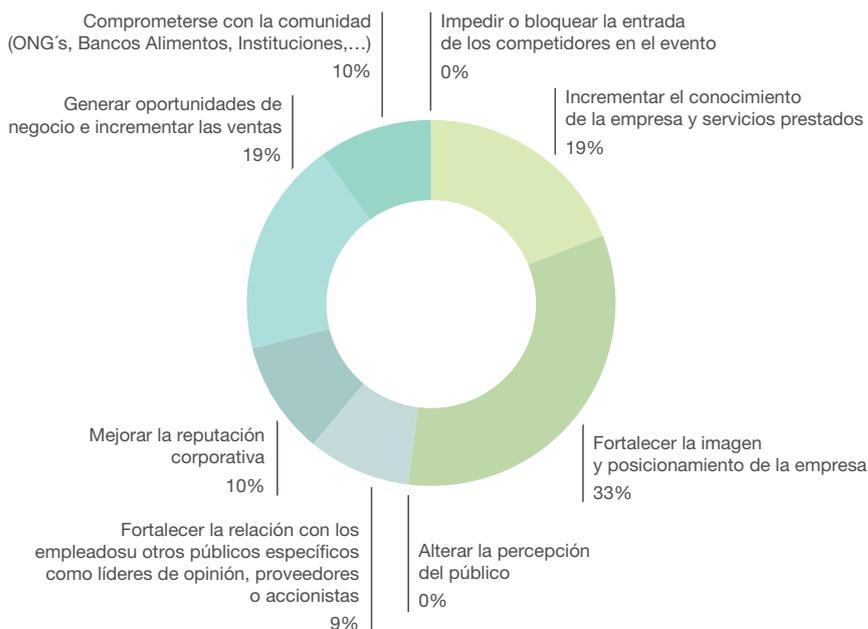


12. ¿Cuáles son los objetivos principales a la hora de seleccionar el patrocinio actual de su empresa?

GRANDES EMPRESAS

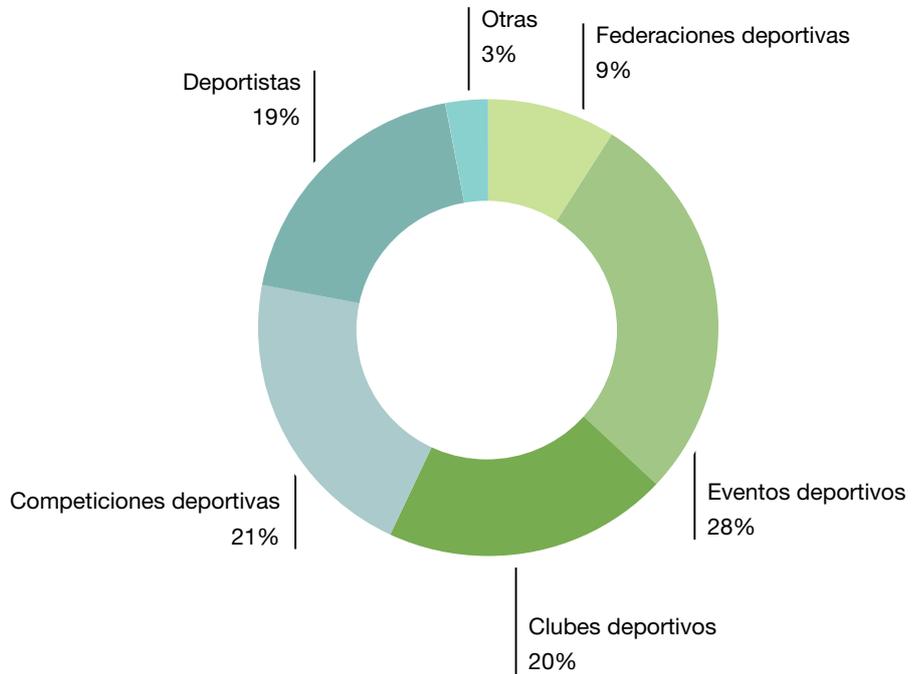


PYMES

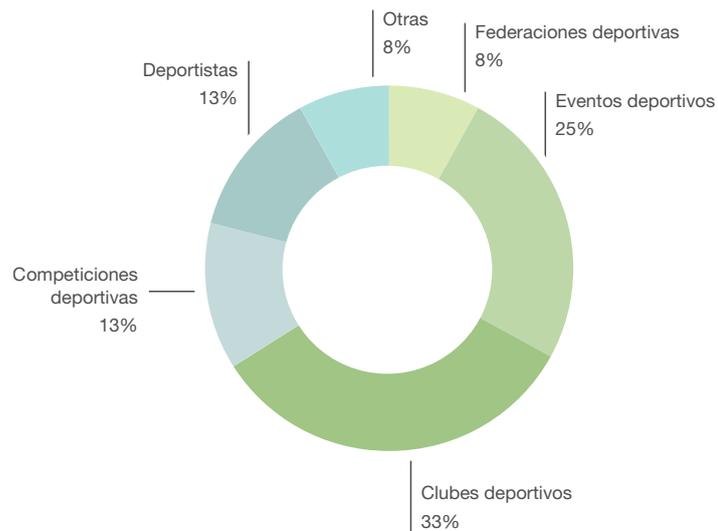


13. ¿Qué organizaciones y/o actividades crees que son más eficaces para cumplir los objetivos en el patrocinio de su empresa?

GRANDES EMPRESAS

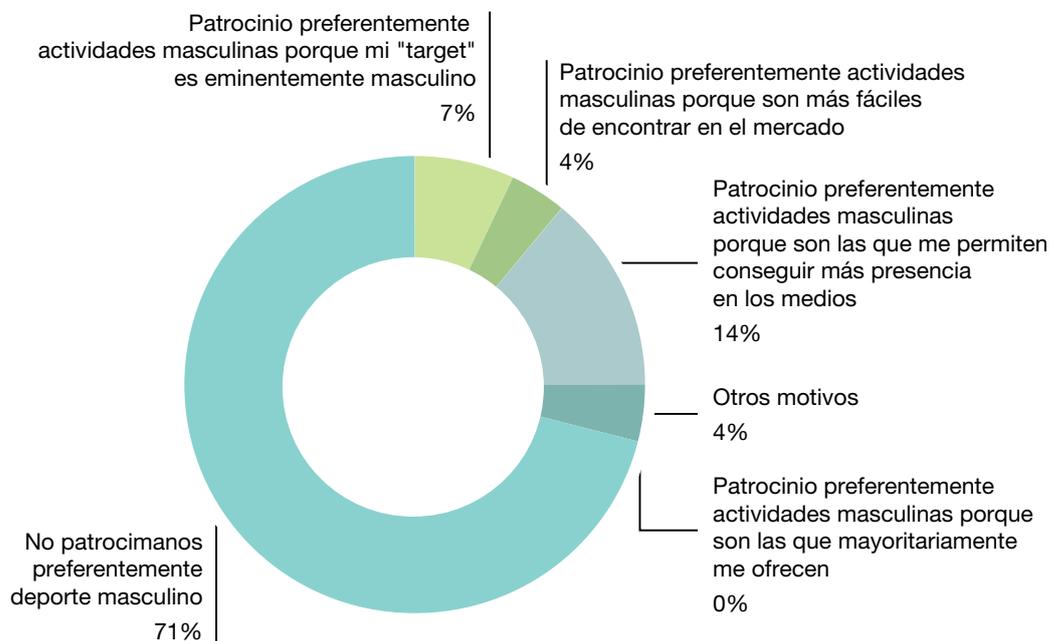


PYMES

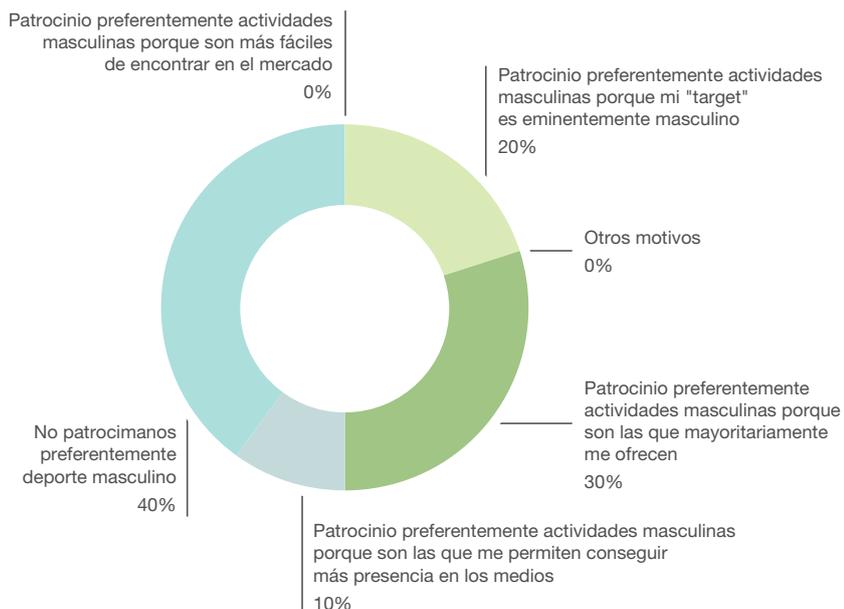


14. En el caso de que su compañía patrocine preferentemente actividades masculinas ¿Puede decirnos el porqué?

GRANDES EMPRESAS

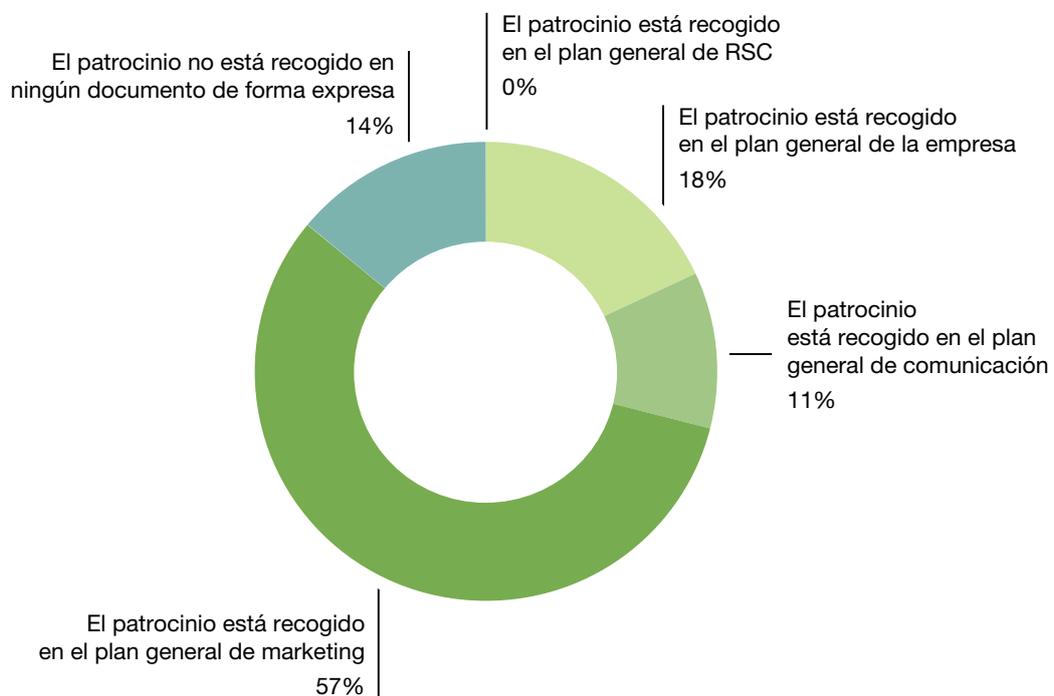


PYMES



15. ¿Cómo se integra el patrocinio de tu empresa en la política de comunicación, marketing o RSC?

GRANDES EMPRESAS

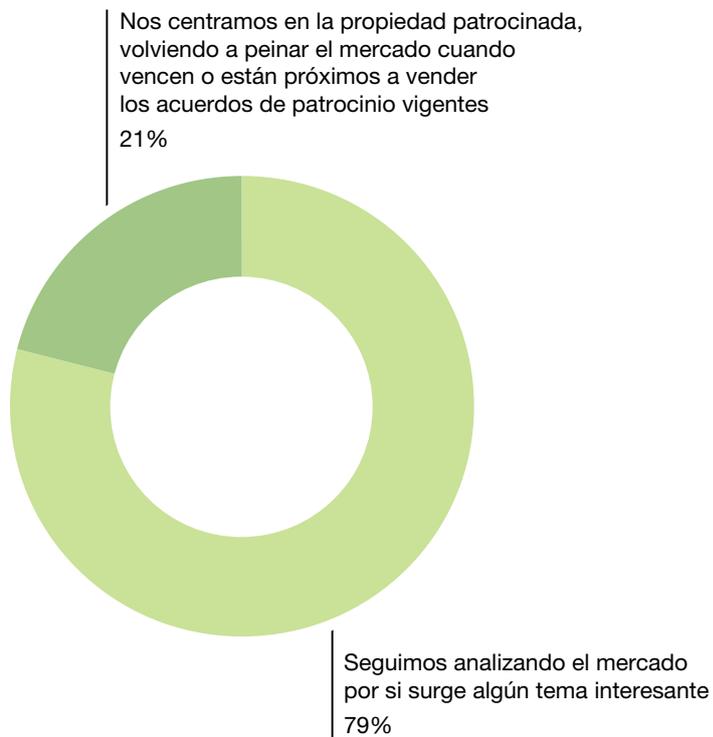


PYMES



16. Una vez ya se ha realizado una apuesta por una actividad u organización para ser patrocinada por su empresa...

GRANDES EMPRESAS



PYMES

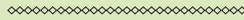




Conclusiones

BLOQUE II: Elección del patrocinio, objetivos y vinculación con la estrategia de la empresa

Grandes empresas



- La elección de un patrocinador se divide a partes iguales entre empresas proactivas que buscan en el mercado una opción o deciden crear un traje a su medida y reactivas que reciben propuestas de distintos promotores.
- En el caso de que no encuentren una propuesta que se ajuste a sus necesidades, el esperar a que surja alguna supera ligeramente a la opción de crear una plataforma propia de patrocinio: 54% frente a 46%.
- Una vez realizada una apuesta de patrocinio, mayoritariamente, las empresas continúan peinando el mercado.
- Un 21% aún prefiere centrarse en la propuesta patrocinadora, volviendo a peinar el mercado cuando se aproxima el vencimiento de sus acuerdos.
- En la decisión de un patrocinio la valoración de más influencia es la del departamento responsable (53%) y no la preferencia del propietario o Consejo de Administración o el asesoramiento de una consultora.
- **La principal motivación para la toma de decisión sobre un patrocinio es la incidencia en la identidad y la imagen de la organización, seguida de las ventas.**
- Los incentivos fiscales no son determinantes a la hora de apostar por un patrocinio aunque sí se tienen en cuenta.

- Del mismo modo, a la hora de marcarse objetivos en el desarrollo del patrocinio se señalan dos puntos principales “fortalecer la imagen y posicionamiento” (31%) y “generar oportunidades de negocio” (19%).
- En cuanto a eficacia y seguridad de las entidades patrocinadas, los patrocinadores se decantan en primer lugar por eventos (28% / 29%), competiciones (21% / 24%) y clubes (20% / 20%). Las federaciones son las menos eficaces y los deportistas los soportes con más riesgos. Las grandes empresas afirman contundentemente que no patrocinan preferentemente deporte masculino.
- El patrocinio está integrado principalmente en la estrategia de marketing (57%) o en menor medida en el plan general de la empresa (18%). Tan solo un 11% lo vinculan al plan de comunicación.

PYMES



- Las pymes eligen mayoritariamente su opción de patrocinio tras recibir propuestas de distintos promotores. En ningún caso toman la iniciativa de crear o promover una iniciativa patrocinable.

- **En la decisión de un patrocinio la valoración de más influencia es la del propietario o consejo (58%).**

La principal motivación para la toma de esa decisión es la incidencia en la identidad y la imagen de la organización, seguida por la afición por el deporte.

- Los incentivos fiscales no son determinantes a la hora de apostar por un patrocinio aunque sí se tienen en cuenta, aunque cabe destacar que un 40% no lo considera en ningún momento.

- A la hora de marcarse objetivos se señalan tres puntos principales: “fortalecer la imagen y posicionamiento” (31%), “generar oportunidades de negocio” (19%) e “incrementar la notoriedad de la empresa” (19%).

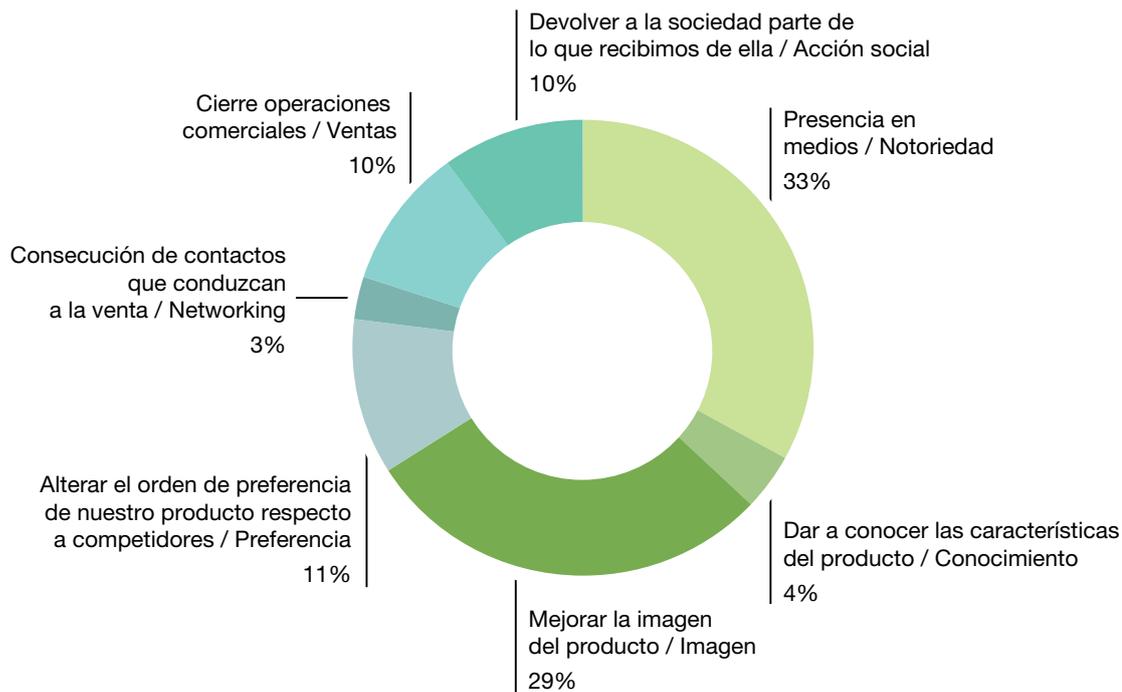
- En cuanto a eficacia y seguridad de las entidades patrocinadas, las pymes se decantan en primer lugar por los clubes (33%/27%), eventos (25%/20%) y competiciones (13%/13%). Las federaciones son las menos eficaces y los deportistas son los que conllevan más riesgos.

- Las pymes afirman contundentemente que no patrocinan preferentemente deporte masculino. Un 30% señala que si lo hacen es porque son las opciones que en mayor medida le ofrecen. El patrocinio está integrado en el plan general de la empresa (40%) o en la estrategia de marketing (40%).

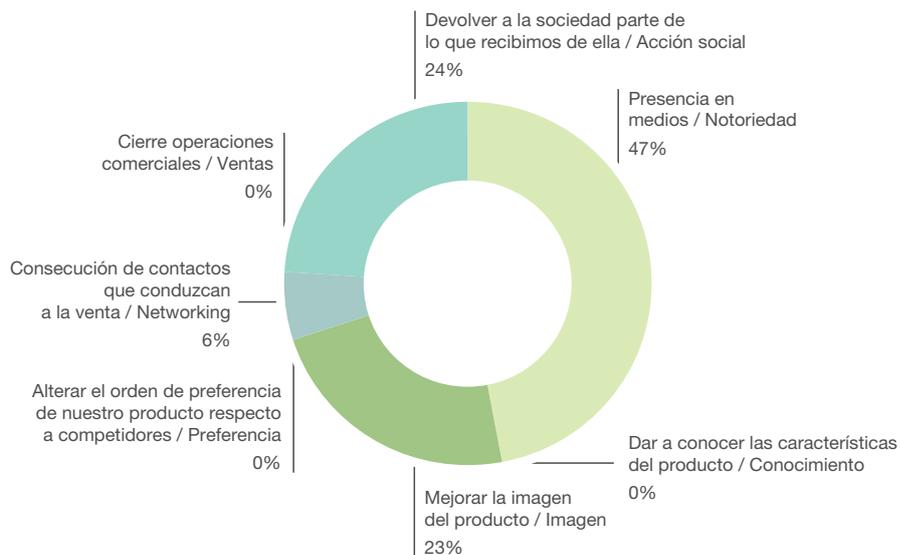
BLOQUE III.
Medición, conceptualización
y futuro

17. ¿En qué aspectos se centra preferentemente su empresa a la hora de evaluar las acciones de patrocinio?

GRANDES EMPRESAS

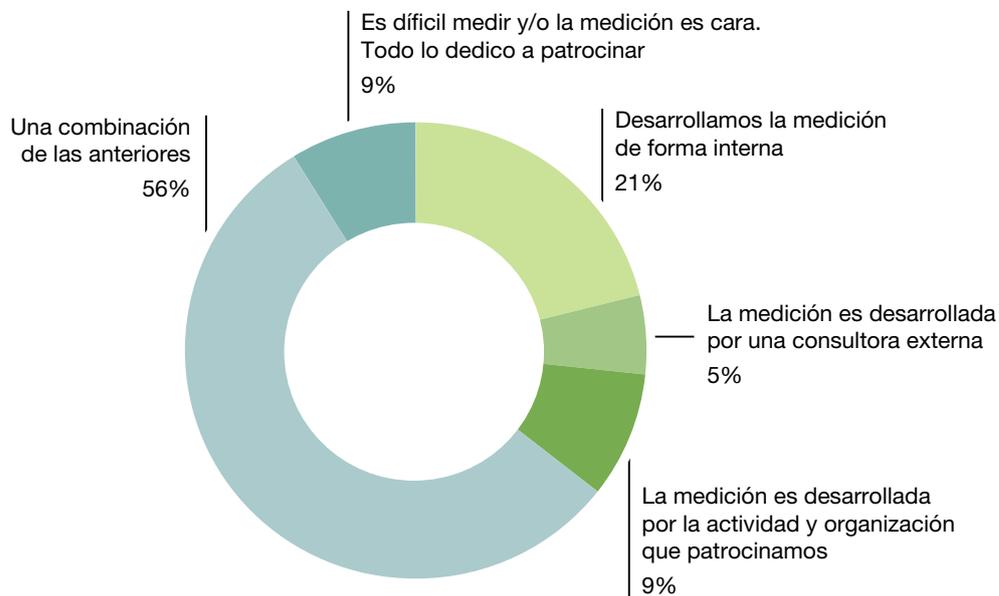


PYMES

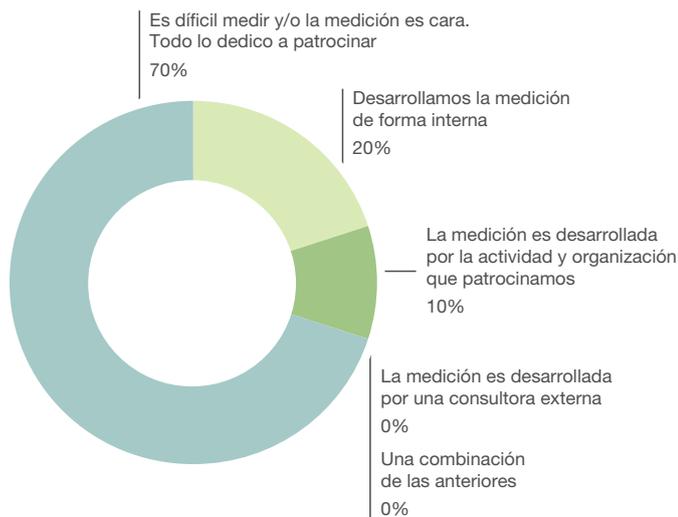


18. A la hora de medir la eficacia y eficiencia del patrocinio...

GRANDES EMPRESAS

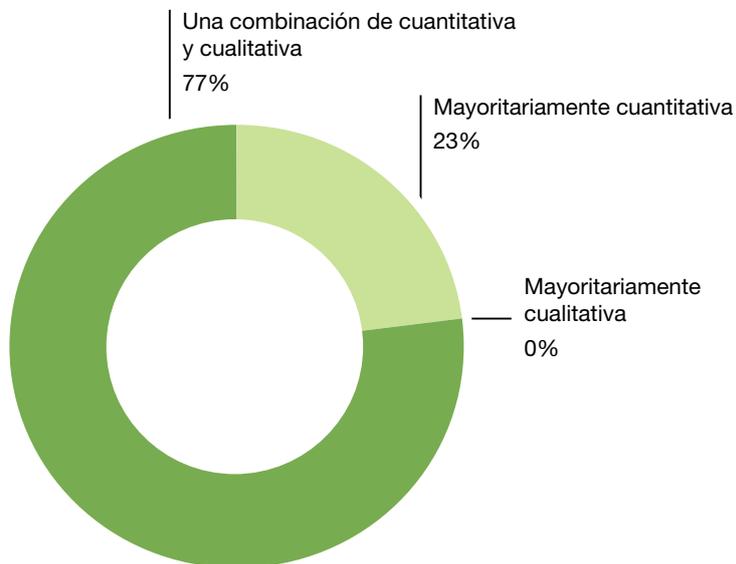


PYMES

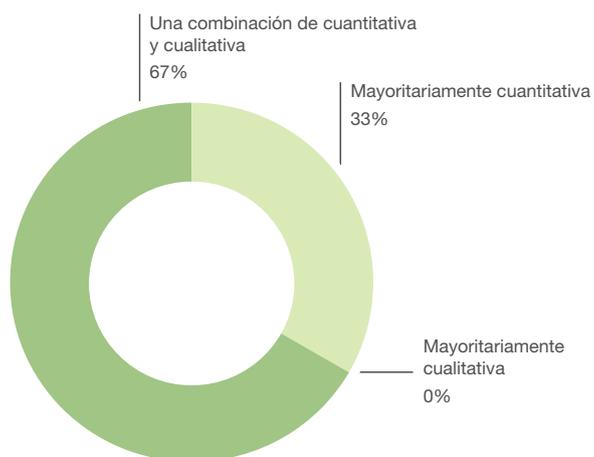


19. En caso de que se desarrolle una medición, ésta es...

GRANDES EMPRESAS

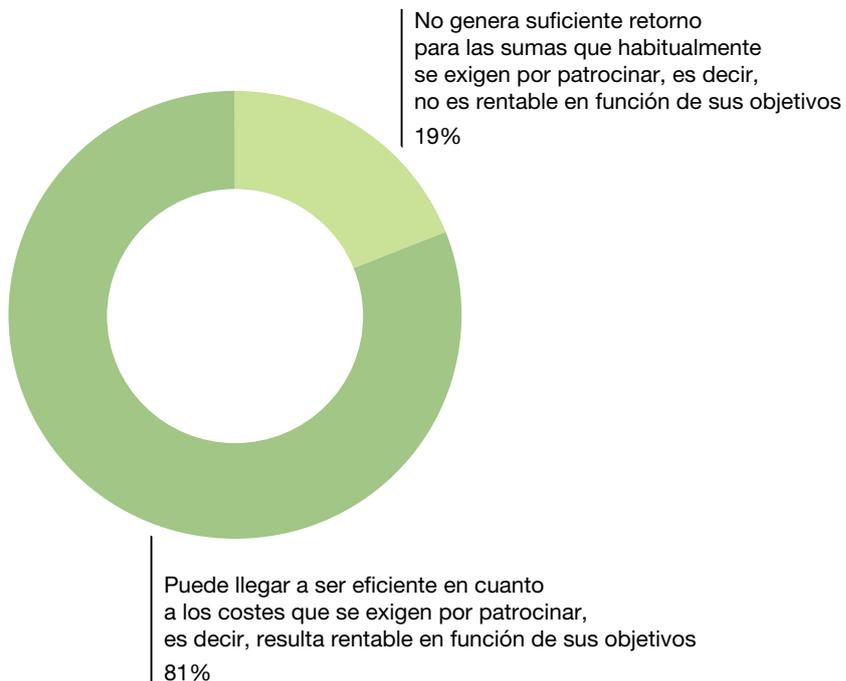


PYMES

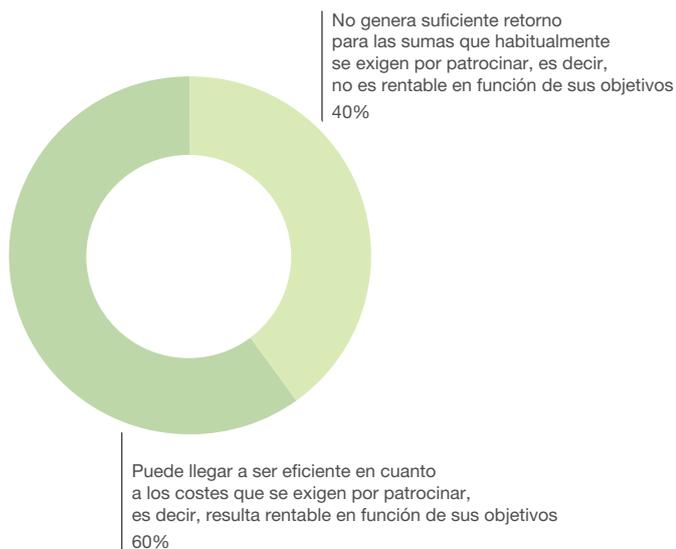


20. Crees que el patrocinio...

GRANDES EMPRESAS

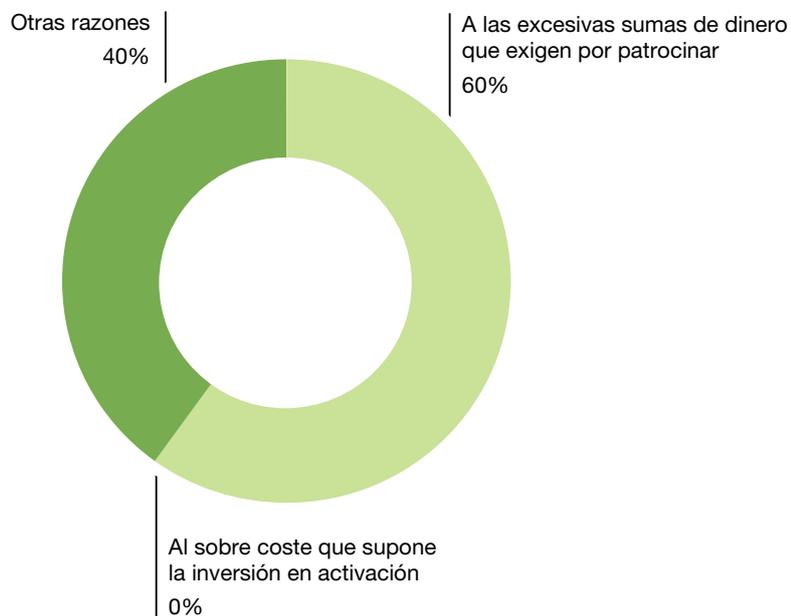


PYMES

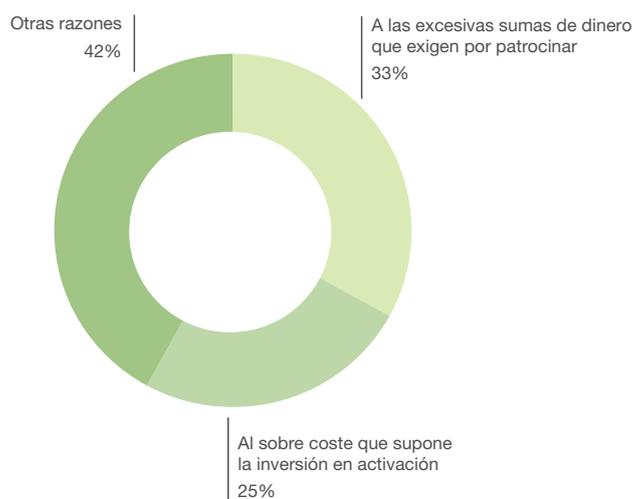


21. Si piensas que no genera suficientes beneficios en relación con los costes que comporta, ¿a qué crees que es debido?

GRANDES EMPRESAS

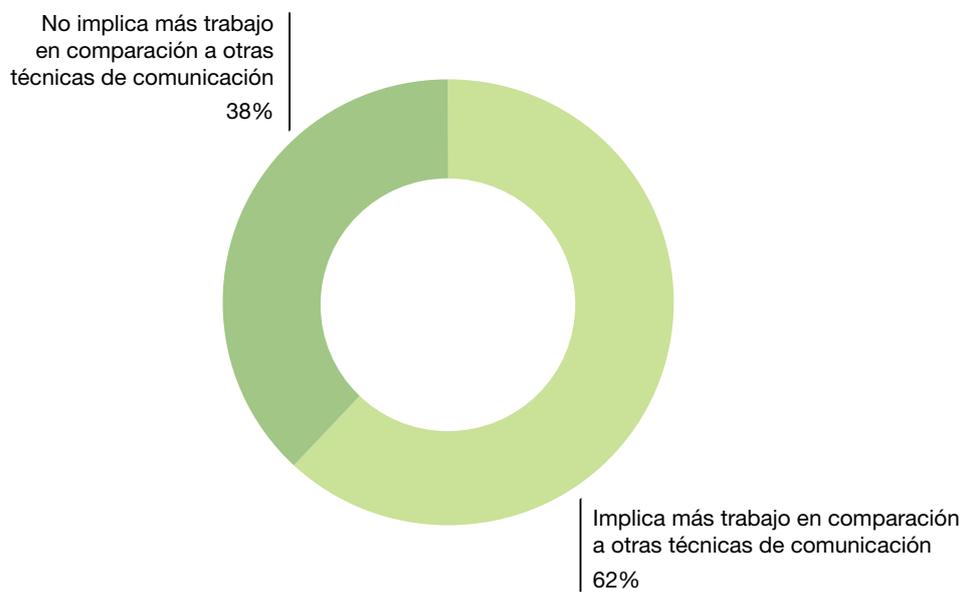


PYMES

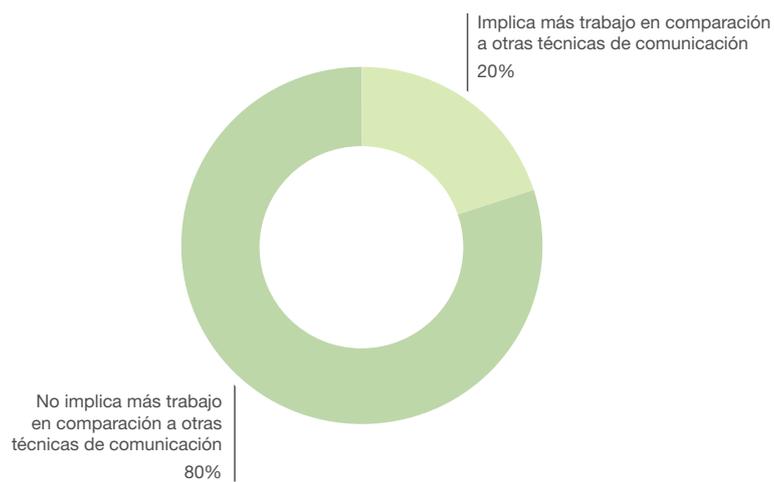


22. Crees que el patrocinio...

GRANDES EMPRESAS

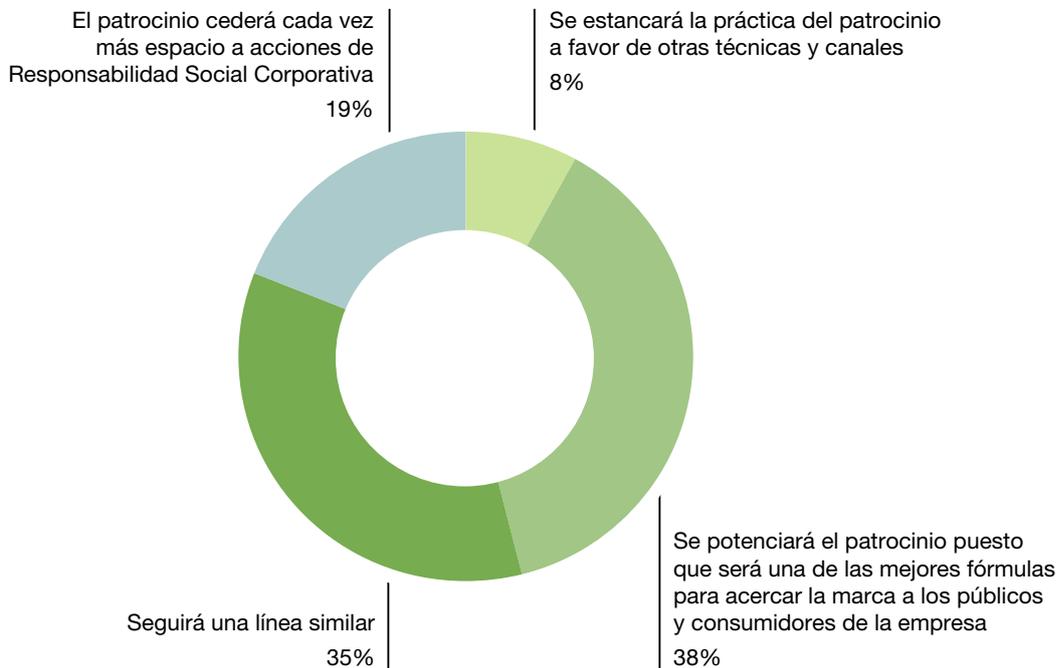


PYMES

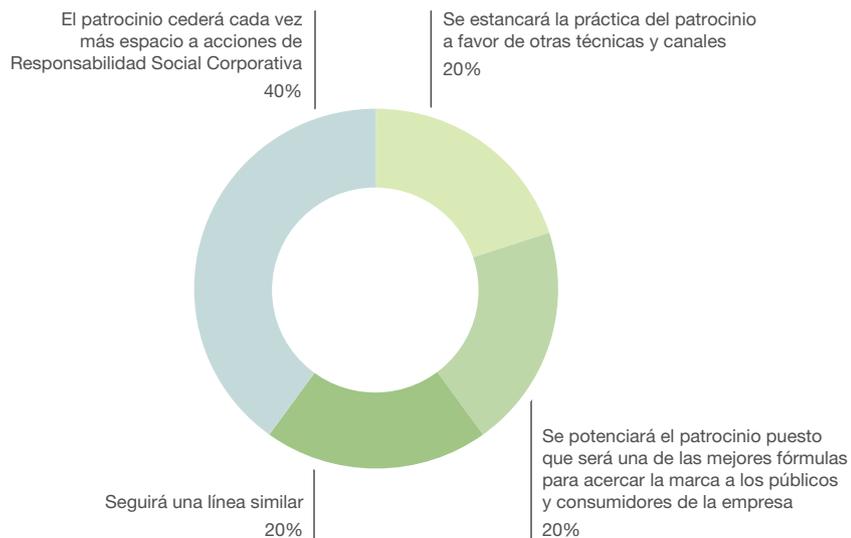


23. En los próximo cinco años...

GRANDES EMPRESAS



PYMES



Conclusiones

BLOQUE III: Activación, medición y futuro

Grandes empresas

- A la hora de evaluar los objetos de medición son la notoriedad, la imagen y las ventas.
- En la medición del patrocinio suele ser habitual (50%) la combinación de la medición interna, de una consultora externa y de la medición de la misma propiedad. Su metodología suele ser una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.
- Entre los patrocinadores existe una abrumadora creencia de que el patrocinio es rentable. El 19% que no lo considera así señala que es debido al alto coste de los contratos y a otras razones.
- Señalan asimismo que el patrocinio conlleva más esfuerzo que otras técnicas de comunicación (62%).
- **Vaticinan que en los próximos años el patrocinio se potenciará (38%) o se mantendrá en una línea similar (35%),** si bien un 19% apunta que concederá parte de su terreno en favor de la RSC.

PYMES

- **Respecto a la consideración de las pymes sobre la medición, cabe apuntar que un 70% cree que es cara o difícil y no invierten en ella.** El 30% sí que sostiene hacer uso de una metodología que combina técnicas cuantitativas y cualitativas.
- Entre las pymes también existe una mayoritaria creencia de que el patrocinio es rentable, aunque en menor medida que en las grandes. El 40% que no lo considera así señala que es debido principalmente al alto coste de los contratos.
- Del mismo modo señalan que el patrocinio no conlleva más esfuerzo que otras técnicas de comunicación.
- Consideran que en los próximos años el patrocinio cederá protagonismo a las acciones de RSC (40%).

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS CUALITATIVOS: EL PANEL DE EXPERTOS

Tal y como se ha señalado en la descripción metodológica, el grupo de discusión ha estado formado por Carlota Castrejana, asesora del CSD; Francisco Javier Mancebo, director de Investigación de Havas Sports & Entertainment; Iván Beltrán, responsable de Marketing del Club Amics del Bàsquet Castelló; Luis Villarejo, Director de Comunicación del CSD, y Sebastián Cebrián, Director General de Dircom. La dinámica tuvo lugar en la sede de Dircom el 1 de julio de 2015 y fue moderada por el Dr. Guillermo Sanahuja y el Dr. Carlos Campos.

A lo largo de tres horas, los expertos debatieron los datos de la etapa cuantitativa a modo de contraste, analizando el conjunto de respuestas de los encuestados y matizando, en definitiva, los resultados. A continuación, se recogen las citas más destacadas del debate en función de los bloques temáticos.

BLOQUE I: INVERSIÓN EN PATROCINIO

De forma paralela a la exposición de los bloques, el debate se inició con la revisión de las preguntas sobre la inversión en patrocinio. Todos los participantes se mostraron bastante de acuerdo con datos presentados ajustados a su experiencia profesional. En palabras de Mancebo, “los resultados, en términos generales me parecen bastante lógicos y adecuados a la realidad”.

Respecto a la cuantificación de la inversión, Cebrián señala que “se detectan elementos de buenas prácticas: por ejemplo que la inversión se fija en función de los objetivos a conseguir en el patrocinio. Esa premisa supone tener claro donde se quiere ir. Lo que me parece tremendo es que alguien diga ‘en función de lo que me propongan’. No es serio que haya un porcentaje alto que se rija únicamente por la oferta que le proponen. Cosa que sucede con las PYMES. Es evidente que en estas empresas no hay una estrategia definida en el patrocinio”. En este sentido Beltrán justifica esta situación sugiriendo que “los pequeños patrocinadores se mueven más por colaborar

que por un retorno, excepto alguno que sí que busca un consumo o una demanda en sus establecimientos”.

Mancebo apunta una práctica en el mercado del patrocinio que todavía sobrevive: “Aunque pueda parecer raro, muchos de los grandes patrocinios en España no se rigen por criterios comerciales. Hay muchos que todavía están en un impuesto revolucionario o que se guían por los gustos del presidente”. Cebrián abunda sobre este particular indicando que **“un buen patrocinio no se puede dar si no hay un posicionamiento de marca estratégico y un plan de negocio”**.

Respecto al papel de las consultoras en el proceso de análisis y decisión del patrocinio, Cebrián opina que “se deja entrever que no hay mucha confianza con su labor. Puede ser porque hay mucho advenedizo o intrusismo”. Del mismo modo Mancebo afirma que “en el terreno de las consultoras han habido muchas que se han regido por la comisión de la propiedad patrocinada y que han recomendado a la marca de forma desmesurada apostar por un determinado soporte”.

Sobre la inversión en activación el propio Mancebo confirma “que la media ponderada es de un euro invertido en la propiedad, un euro invertido en la activación. Hay algunos que están por debajo y otros que están muy por encima pero ese resultado en la inversión entre el patrocinio y su activación parece justo”.

Por último, en este bloque Cebrián advierte que “es preocupante que haya un porcentaje de empresas que pueda confundir RSC con patrocinio”.

BLOQUE II: ELECCIÓN DEL PATROCINIO, OBJETIVOS Y VINCULACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

El segundo de los bloques es el más amplio y controvertido. La toma de decisión del patrocinio es una cuestión relevante. **Castrejana afirma que “es muy interesante y necesario saber dónde está ubicada la decisión, quién decide sobre el patrocinio”**. Al hilo, Cebrián celebra que “la decisión de un patrocinio sea adoptada por el departamento responsable. Si esto sigue dependiendo de

las apetencias del dueño, esto no tiene sentido. Si es inteligente tendrá técnicos especialistas que le ayudarán a ordenar las prioridades”.

Sobre la iniciativa a la hora de crear eventos deportivos en caso de no encontrar patrocinios que se ajustan a las necesidades, Beltrán concluye: “En el deporte modesto es muy difícil que sea una empresa la que se dirija al club, es el club el que debe tener una constante actitud de búsqueda. Por esto es muy importante la visibilidad que se tenga”. Del mismo modo Mancebo señala: “El resultado sobre la búsqueda activa del patrocinio me parece un porcentaje alto. Bajo mi punto de vista son más las que esperan la propuesta de las propiedades. Por mi experiencia, de forma general, creo que entre todos no se nos ocurren más de cinco iniciativas de patrocinado creadas”.

Una pregunta que llamó la atención de los expertos fue la influencia de incentivos fiscales en la toma de decisiones. **Villarejo señala que “es tremendo que muchas empresas no conozcan o no estén interesadas en los incentivos fiscales”**. Mancebo responde a esta afirmación confirmando que “en las grandes empresas sí conocen los incentivos fiscales, es más, en muchas ocasiones estas decisiones se toman desde los departamentos financieros, como ocurre en los casos de eventos de interés nacional.” Beltrán indica que en la pyme sí existe un desconocimiento de programas de incentivos.

La predilección de determinadas propiedades deportivas también generó debate y crítica. Mancebo apunta que “resulta altísimo el porcentaje del dato de agrado por patrocinar a los clubes, porque cuando te unes a un club o a un deportista, te unes a sus rendimientos deportivos, si baja a Segunda, pierde, etc. Hay un riesgo, a excepción de si estás con los grandes clubes”. Cebrián, por su parte, apunta: “La valoración sobre las federaciones me parece muy significativa. Casos concretos de este tipo de organizaciones puede que hayan afectado al resto y esta percepción puede venir de unas prácticas erróneas”.

En cuanto a la pregunta sobre la preferencia sobre deporte masculino **Beltrán**, con el acuerdo de otros participantes, pone en entredicho el resultado afirmando

que **“la respuesta sobre no patrocinar preferentemente a deporte masculino, es para ser correctos. No creo que se ajuste a la realidad”**.

BLOQUE III: MEDICIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y FUTURO

Los resultados del tercer bloque suscitaron diversas críticas por parte de los expertos, principalmente respecto a la medición. Beltrán mantenía esta observación sobre este punto en el entorno pyme: “A nivel doméstico, no suele haber ni medición, ni activación, lo cual es contraproducente para el club ya que es bueno que haya empresas que exijan al club para poder crecer. Como medida excepcional, y en mi opinión más para justificar que para medir, algunas instituciones nos piden un clipping de prensa sobre un evento concreto. En mi opinión, a la hora de medir, es más interesante lo cualitativo que lo cuantitativo, ya que con estos patrocinios es muy difícil conseguir un retorno en ventas”.

Mancebo, de larga trayectoria en este territorio concreto, afirma rotundamente: “Después de muchas mediciones y de trabajar con muchas empresas, está muy claro que aquí la gente distorsiona la realidad. Coincido con que ‘más que medir, se justifica’. El 80% o 85% de las mediciones de patrocinios se hacen más por justificar que por medir, o justificar con el de arriba o con el de al lado; o como mucho como herramienta para negociar con las propiedades”. Por otra parte, también describía con precisión el uso de las distintas técnicas de medición: **“El peso que tiene la parte cualitativa en los consejos de administración es muy poco, al final el interés de los presidentes o directores generales es el retorno de la inversión y es un error porque el patrocinio no se hace para generar ROI, se hace para cumplir objetivos, sean, comerciales o de imagen**. Las empresas asociadas al mundo anglosajón sí que tienen esa cultura en medición, y más concretamente a lo cualitativo. A las grandes empresas españolas lo que más les interesa es un tema de justificación de ROI, además, eso en sus propias declaraciones está. Solo hay que tirar de hemeroteca”.

Finalmente, Cebrián subrayaba la tendencia futura: “Hay un mensaje positivo en el que los profesionales del sector consideran que esta práctica va a ir en aumento. Después de una crisis hay muchos que se lo han replanteado todo”.

1.6. **CONCLUSIONES FINALES SOBRE EL ESTADO DEL PATROCINIO DEPORTIVO EN ESPAÑA**

1.6.1. **El Estado del Patrocinio Deportivo en las grandes empresas españolas**

Aunque existe una variedad en la apuesta de las grandes empresas por el patrocinio, gran parte de ellas lo hace desde un punto de vista estratégico, vinculando su inversión a objetivos, creando departamentos específicos y diseñando previamente un plan de activación, aunque todavía sobrevivan empresas cuyos criterios son cuestionables.

La elección del patrocinio suele venir como respuesta de una propuesta de una entidad deportiva y no tanto como una iniciativa de la marca. Su decisión viene avalada por el departamento responsable y el desarrollo del mismo se integra en el plan de marketing. En el desarrollo del proceso colaboran consultoras especializadas que en algunos casos están en entredicho por el intrusismo en el sector.

La principal razón que impulsa esta técnica es la fijación de una identidad y un posicionamiento, aunque también aparece como objetivo la generación de negocio. La notoriedad o exposición quedan en un segundo plano. Los receptores de patrocinio más indicados por las grandes empresas son eventos y competiciones. Las federaciones son las propiedades consideradas menos eficaces, lo cual puede estar relacionado en buena medida por los recientes casos de controvertida gestión. Existe un desconocimiento parcial de los incentivos fiscales por patrocinio deportivo entre las empresas.

A la hora de evaluar, los objetos de medición son: la notoriedad, la imagen y la vertiente comercial. En la medición del patrocinio suele ser habitual la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas procedentes de diversas fuentes como las internas, la de una consultora externa y la de la misma propiedad. Sin embargo, los expertos consideran que en muchas ocasiones no se realiza para comprobar la eficacia del patrocinio sino más bien por justificar una determinada apuesta.

A grandes rasgos el patrocinio se considera una técnica rentable que exige un mayor esfuerzo por parte del patrocinador y que en un futuro seguirá una línea estable o creciente. Los profesionales diferencian de forma manifiesta entre patrocinio y RSC.

1.6.2. El Estado del Patrocinio Deportivo en las pymes españolas

Las pymes que invierten en patrocinio lo hacen de una forma más táctica o emocional. Invierten más del 50% de su presupuesto y esta inversión es fruto de una negociación que es asumida por el propietario o consejo, eligiendo siempre un papel reactivo. Una buena parte de los patrocinios no se recogen en ningún plan.

Su principal motivación también a la hora de patrocinar es la identidad y el posicionamiento pero llama la atención que la siguiente razón sea su afición al deporte. Como consecuencia de su alcance local, las pymes consideran a los clubes deportivos como receptores idóneos del patrocinio.

A la hora de evaluar, los objetos de medición son la notoriedad y la imagen mientras que las ventas quedan más alejadas. Un 70% cree que es cara o difícil y no invierten en ella.

Consideran que el patrocinio es rentable, aunque en menor medida que en las grandes. Del mismo modo señalan que el patrocinio no conlleva más esfuerzo que otras técnicas de comunicación, a diferencia de las grandes, en buena medida por la menor activación. Vaticinan que en los próximos años el patrocinio cederá terreno a las acciones de RSC.

1.6.3. Diferencias en la gestión del Patrocinio Deportivo entre grandes empresas y pymes

Es evidente que existe una brecha en la gestión del patrocinio ente pymes y grandes empresas.

Mientras que las grandes empresas conciben su gestión desde un prisma estratégico, las pymes emprenden proyectos en este ámbito de forma más emocional, táctica o personalista. De forma paralela, no cuentan con departamentos especializados y no suelen recurrir a agencias especializadas, tendencia inversa a la gran empresa.

Aunque el propósito del patrocinio es similar entre ambas (notoriedad e imagen), las pymes suelen destinar sus patrocinios a los clubes deportivos a diferencia de los eventos y competiciones que son las propiedades preferidas por las grandes empresas. Como reflejo de la ausencia de una estrategia definida —y a diferencia de la gran empresa— las pymes no desarrollan una activación sólida, no miden la actividad y no consideran el patrocinio tan rentable.

Cuadro Resumen del Estado del Patrocinio Deportivo en España

Grandes empresas	PYMES
El patrocinio está vinculado al plan de marketing.	El patrocinio se vincula tanto al plan general de la empresa como al de marketing.
Su decisión compete a los departamentos responsables.	Su decisión compete al propietario.
Se considera la activación asignando generalmente una correspondencia de 1:0,5.	Se considera la activación asignando principalmente una correspondencia de 1:0,5 o nada.
Su principal objetivo es la fijación de una identidad y un posicionamiento, así como negocio.	Su principal motivación es la fijación de una identidad y su afición al deporte.
Los patrocinados más indicados por las grandes empresas son eventos y competiciones.	Los patrocinados más indicados por las pymes son los clubes.
Los principales focos de activación son la generación de contenidos y las acciones comerciales.	Los principales focos de activación son las acciones comerciales.
La medición del patrocinio combina técnicas y fuentes.	La medición del patrocinio es considerada como cara o difícil.
Se considera una técnica rentable que exige un mayor esfuerzo por parte del patrocinador.	Se considera una técnica rentable pero que no exige un mayor esfuerzo, quizá por la menor activación.
En un futuro seguirá una línea estable o creciente.	En un futuro cederá protagonismo a la RSC.

2. Casos de éxito en patrocinio deportivo

Una vez revelado el diagnóstico del Estado del patrocinio deportivo en España, tres organizaciones que han sido reconocidas públicamente por su éxito en el desarrollo de esta técnica nos abren sus puertas para conocer de cerca sus estrategias, metodologías y perspectivas.

Ignacio Calvo, director de Patrocinios de Coca-Cola Iberia; Elena Tejedor, directora de la Fundación Trinidad Alfonso y Francisco Cabrero, director de Marketing de Pelayo Seguros, tuvieron a bien conceder una entrevista en profundidad dónde comparten sus experiencias sobre patrocinio con los lectores de este estudio.

2.1. COCA-COLA Ignacio Calvo



Ignacio Calvo, Director de Patrocinios de Coca-Cola Iberia

2.1.1. Introducción

Tal es la relación de Coca-Cola con el deporte que recientemente dedicaron un anuncio a su vocación patrocinadora. El *copy* rezaba así: “El día que nos dimos cuenta de la capacidad del deporte para inspirar a millones de personas, decidimos patrocinar los Juegos Olímpicos, los Paralímpicos, la FIFA World Cup, la Copa Coca-Cola, y cientos de iniciativas para promover el deporte alrededor del mundo”.

2.1.2. Análisis y estrategia

¿Cuál es la razón de apostar por el patrocinio y qué soluciones puede aportar para la comunicación con los públicos en relación con otras técnicas de comunicación?

Para nosotros el patrocinio siempre ha sido una plataforma de conexión con nuestros públicos objetivos muy importante. Nuestra vinculación con el patrocinio, no sólo en el deporte sino en otros compromisos como la cultura o la música, en España tiene tantos años como nuestro negocio operando aquí, más de 50 años. A nivel internacional somos socios patrocinadores de los Juegos Olímpicos desde 1928, tenemos un acuerdo con la FIFA que arrastramos desde el año 1955, con UEFA y a nivel local, desde que operamos localmente aquí en España siempre hemos estado presentes en las más importantes acciones deportivas.

¿Y los elementos diferenciales del patrocinio?

Para nosotros es clave el elemento diferenciador, aquello que crea valor y ayuda a mejorar la sociedad en la que nos movemos. Desde,



Carlos Mourinho recibe el III Premio Tarjeta Blanca de mano de Vicente del Bosque

sobre todo, los últimos 5 años a esta parte hemos tratado de que todo aquello que hiciéramos dentro del territorio de patrocinio tuviera una conexión evidente y estratégica con lo que es importante para nuestro negocio. No son solo plataformas estáticas de conexión con el consumidor a través de las cuales vinculamos nuestra marca, nuestro logo con un evento, una propiedad, o un tercero e incluso generarnos nuestros propios espacios de patrocinio, sino que nos permiten interactuar con nuestra gente, con nuestros consumidores y el target al que vamos dirigir ese patrocinio y tener una conexión muy directa con ellos. Para nosotros, es, ha sido y seguirá siendo un punto de conexión muy importante sobre el que trabajar con el consumidor.

Vuestro plan de patrocinio, ¿está integrado en el plan general, en el plan de marketing, en el de comunicación?

En Coca-Cola hace tres años nos dimos cuenta de que podía ser bueno sacar la gestión del patrocinio del entorno únicamente comunicacional y llevarlo a un área donde tuviera una visión más holística y corporativa del negocio. **Decidimos integrar la Dirección de Patrocinios en la Dirección de Relaciones Institucionales, que es desde donde definimos toda nuestra estrategia corporativa.** Con lo cual, muchos de nuestros activos

de patrocinio cuelgan de la estrategia corporativa y dan respuesta a necesidades que son estratégicas y relevantes para el negocio, mucho más allá de lo puramente comunicacional. Ahora bien, no decidimos solo nosotros, interactuamos constantemente con otras áreas de la organización en el desarrollo del patrocinio. Lógicamente trabajamos con el área de marketing porque muchas de esas estrategias globales del negocio están diseñadas desde nuestro departamento de marketing. Y además también necesitamos al área de comunicación, lo que nos permite comunicar todo aquello que estamos haciendo, porque efectivamente aquello que no comunicas, no existe.

2.1.3. Organización y metodología

¿Cómo decidís que patrocináis, con que metodología contáis a la hora de evaluar, de qué fuente os valéis y a quién consultáis?

Buscamos crear valor en la sociedad en la que trabajamos, es una forma de agradecer todo lo que nos ha dado. Hoy por hoy, el patrocinio convencional, a través de una simple aportación económica no nos interesa, supone tan solo colocar tu logo para que otros lo vean. A nosotros nos interesa

implicarnos desde el principio, con nuestra gente, nuestros valores: el deporte, y el espíritu deportivo extendido a toda la sociedad más allá de las competiciones.

Desde que tomamos esta decisión el ejercicio que hacemos internamente es tratar de encontrar cuáles son esos proyectos estratégicos a través de los cuales podíamos desarrollar un proyecto que responda a esa necesidad, como apoyar el talento joven, por ejemplo. Y por eso desarrollamos los Premios Buero de Teatro Joven, en la última edición de hecho los familiares de Antonio Buero (que da nombre al concurso) nos agradecieron haber creado un certamen que lo que busca es dar una oportunidad a los jóvenes más allá de una aportación económica. Ellos mismos reconocen que es lo que les ha permitido sobrevivir con éxito y que el concurso continúe estos años. También tenemos el Concurso de Relato Joven, ¿sabías que más de 10 millones de niños habían participado en este concurso desde que se creó hace 56 años? Es probablemente el más longevo de estas características.

Del total de inversión en medios, ¿qué porcentaje ocupa el patrocinio?

Nuestra cifra de inversión en patrocinio no es muy elevada. Es mucho mayor nuestra capacidad de interactuar, de construir

relaciones que nos permitan amplificar conjuntamente esos mensajes que queremos trasladar a nuestro consumidor. No somos probablemente la marca que más dinero está invirtiendo en patrocinio en España. Seguro. Pero sí que somos la marca que tiene probablemente una mayor vocación y una mayor capacidad de hacer grande aquello en lo que participamos a través del patrocinio. Con lo cual, desde ese punto de vista, nuestra participación activa en cuanto a la activación del patrocinio es muy relevante. No es tanto nuestra cifra de participación como efectivamente el esfuerzo y la capacidad de amplificar aquello con lo que nos vinculamos, que aportamos a lo patrocinado o a un programa que pueda ser incluso propiedad nuestra.

2.1.4. Activación y medición

¿Cómo se concibe la activación desde Coca-Cola?

Para nosotros la activación es clave. No concebimos un acuerdo de patrocinio sin tener capacidad de participar en el proceso. Y va a depender del campo de acción en el que opere ese patrocinio o ese programa propio, para que la activación sea una u otra. Pero, desde luego, no concebimos tener un acuerdo con un tercero o desarrollar un programa propio sin que efectivamente hagamos una intervención relevante en la activación. Es la manera



Selección femenina madrileña en la Copa CocaCola 2015

realmente de poner en valor aquello que estás haciendo o que estás queriendo decir a través de ese acuerdo.

En otras empresas parecen distinguir más entre patrocinio y RSC, planteándolos como que fueran dos mundos diferenciados. Vosotros no lo llamáis RSC sino RR. II., y sospechamos que para vosotros no tiene mucho sentido establecer compartimentos estancos.

En absoluto. Nosotros trajimos la gestión de los patrocinios como históricamente se conocían o se gestionaban hacia esta área de Relaciones Institucionales, porque en esta área conviven activos de patrocinios que tienen mucho que ver con la marca y otros que tienen que ver mucho con la compañía o con la corporación. Conviven pero siempre responden a un interés estratégico de la compañía, con independencia de que sea más comercial, de marca o más corporativo porque opere en otro territorio.

¿Cuáles son las principales dificultades o riesgos de los patrocinios para Coca-Cola?

La principal dificultad es que no seas capaz de llegar a ese consumidor o que no seas capaz de dar respuesta a ese objetivo que has planteado cuando arrancas un proyecto como éste. ¿Riesgos? Todos, pero todos los que pueden tener cualquier tipo de inversión. También tiene riesgo invertir en hacer un anuncio en televisión que al final no te genera el retorno que tenías previsto. Por eso, es importante tener esa capacidad de definir cuáles son los objetivos que persigues cuando desarrollas un proyecto de patrocinio y tener claras cuáles son esas métricas que te van a permitir medir que efectivamente has conseguido aquellos que planteabas de arranque.

¿Y qué tipo de métricas se utilizan en Coca-Cola?

Nosotros somos una compañía que medimos el retorno de todo lo que hacemos. En el caso del patrocinio, también medimos todo. Utilizamos métricas internas que nos permiten entender el retorno que nos están generando esos activos de patrocinio, dependiendo del territorio en el que operan. Si lo que queremos es elevar el nivel de conocimiento de una marca, estamos midiendo ese conocimiento de la marca y la parte en que ese patrocinio está contribuyendo a elevar ese nivel de conocimiento de la marca. Pero si se trata de un

activo corporativo, estamos tratando de medir el retorno corporativo hacia Coca-Cola que nos está generando esa actuación en cualquiera de los proyectos que operan un poquito más fuera de ese territorio de la marca.

Y para nosotros lo cualitativo es muy importante. Tratamos de entender más allá de lo que dicen los fríos números. Para nosotros algún activo de patrocinio puede tener un retorno institucional evidente que es difícil de medir. Es mucho más difícil medir eso que medir los impactos que estás generando en visibilidad.

Hay una máxima sobre el patrocinio que indica: "Intensivo en trabajo, eficiente en costes" A veces parece que algunos mantienen que el patrocinio es poco eficiente en costes, también porque entienden que patrocinar es pagar un gran fee... ¿Compartes esta máxima?

Sí, sin duda. Y depende de cuál sea tu planteamiento y a qué responda, desde un punto de vista estratégico, tu actuación en este entorno. En nuestro caso, es muy intensivo en trabajo, es muy intensivo en personas pero es también eficiente en cuanto a lo que ese retorno que nos está generando. Yo creo que es importante que defines porqué y para qué haces las cosas y que tengas luego esa capacidad de ejecutarlo y de medirlo. Porque, efectivamente, dentro del mundo del patrocinio te puedes encontrar que las propias inercias del negocio te han podido llevar por determinados derroteros que en algún momento casi te impiden salir de donde estabas. Es muy importante tener previamente definido para qué y porqué estás ahí.

Otro tema es que demasiadas empresas españolas parecen esperar a que les vengan las propuestas. Demasiada reactividad todavía. No se analiza previamente sobre el papel. Eso ya se constaba en un estudio sobre el patrocinio de la entonces llamada Andersen Consulting, encargado por el Ministerio de Cultura y como base para la Ley del Mecenazgo. Un estudio que data de 1992.

Para nosotros lo que ha sido muy importante en los últimos años es tener esa capacidad de contarle a quien está al otro lado de la mesa cuáles son mis necesidades y mis inquietudes. Es un ejercicio que históricamente no se hacía. Esto era: alguien venía a proponerte que patrocinaras algo y tú tomabas la decisión

de patrocinarlo o no en función de lo que fuere, por ejemplo, que entendieras que puede ser un buen escaparate a través del cual vincular tu imagen pero no ibas más allá. Nosotros de un tiempo a esta parte estamos haciendo el ejercicio de, a aquella persona que se sienta frente a nosotros, contarles cuáles son nuestras inquietudes, cuáles son las cosas que nosotros ahora mismo desde un punto de vista estratégico queremos trabajar, para tratar de entender si efectivamente en ese interés común podemos construir en un entorno que nos vaya a generar mucho más retorno a todos.

2.1.5. Evolución del patrocinio

¿Cuáles son algunas de las claves que se deben tener muy presente a la hora de construir un buen patrocinio?

Para nosotros es crítico ser capaces de encontrar estos puntos de conexión conjuntos entre aquello que patrocinamos y lo que son nuestros intereses como marca o como compañía, porque de otra manera es imposible que construyamos algo conjuntamente. Para nosotros ahora es clave ser capaces de encontrar esos territorios de conexión que sean estratégicos para nosotros a través de aquello que vamos a desarrollar. Y sí que es importante que tengamos esa capacidad de participar y de construir conjuntamente en aquello en lo que decidimos operar, bien sea porque lo desarrollamos nosotros, con lo cual esto es más evidente, o bien sea porque la propuesta que quien se sienta al otro lado de la mesa nos pone sobre la mesa responde a ese territorio de conexión estratégico conjunto pero nos permite luego jugar conjuntamente con ello para tratar de construir una propuesta que responda más y mejor a nuestras necesidades. Con lo cual, yo creo que en el medio plazo, efectivamente, tiene que existir un mayor grado de flexibilidad por ambas partes.

¿Cuál crees que va a ser la evolución del patrocinio? ¿Crees que van a aumentar los patrocinios?

Yo creo que ya tocó suelo y creo que como otras cosas está comenzando a remontar. El modelo ha cambiado. No sólo para nosotros, que es evidente que ha cambiado. El modelo tenderá a crecer en cuanto a inversión por parte de las marcas y sí que es verdad, que se flexibilizará en cuanto a las necesidades que las diferentes marcas tengamos a la hora de acometer proyectos de patrocinio. Habrá marcas que solo perseguirán tener ese espacio de conexión desde ese punto de vista de conocimiento y de asociación de marca a un determinado territorio. Y habrá otras marcas que lo que queramos sea encontrar territorios de conexión que respondan estratégicamente a fines algo más elevado que única y exclusivamente conocimiento o asociación de tu marca a determinados valores. Yo creo que tenderá a crecer.

2.2.

FUNDACIÓN TRINIDAD ALFONSO Elena Tejedor



Elena Tejedor, Directora de la Fundación Trinidad Alfonso

2.2.1. Introducción

La Fundación Trinidad Alfonso es una fundación sin ánimo de lucro que nació en 2012 y tiene como objeto la universalización, el desarrollo y la prescripción del esfuerzo en la sociedad de la Comunitat Valenciana a través de la práctica deportiva. Juan Roig, patrono único de la fundación, consideró que el deporte era el soporte idóneo sobre el que irradiar la “cultura del esfuerzo”. Desde entonces, la Fundación se ha convertido en un indiscutible actor principal en el deporte valenciano. Su estrategia se focaliza en eventos vinculados al atletismo popular, deportistas olímpicos, clubes de base e infraestructuras.

La Fundación Trinidad Alfonso es el colaborador principal del Maratón y del Medio Maratón de Valencia y de numerosas carreras en la ciudad y provincia de Valencia. En su vocación de estar presente a través de proyectos en toda la Comunitat Valenciana colabora también con el Medio Maratón de Santa Pola

y con el Maratón de Castellón. Ha lanzado ya tres ediciones del Proyecto FER (Foment d’Esportistes amb Reptes), una iniciativa que busca reconocer y recompensar el esfuerzo en el deporte con el patrocinio de 102 deportistas. Además, colabora con más de 108 clubes de base y ha tomado la iniciativa de proyectos estructurales como el “Valencia Ciudad del Running”, el “Circuito 5K Cauce del Río Túria” o el fomento del emprendedurismo en el deporte con “EmprenEsport”.

El Consejo Superior de Deportes (CSD) galardonó el pasado año a la Fundación Trinidad Alfonso en los Premios Nacionales del Deporte, en la categoría Copa Stadium, por su contribución a la promoción y el fomento del deporte.

2.2.2. Análisis y estrategia

*¿Cómo surge la Fundación Trinidad Alfonso?
¿Por qué considerasteis que el deporte era el canal ideal para transmitir el mensaje de “irradiar la Cultura del Esfuerzo en la sociedad de la Comunitat Valenciana”?*

A partir de 2008 Juan Roig comienza a considerar la necesidad de poner en valor ‘el esfuerzo’ como respuesta a dos problemáticas: el inicio de la crisis económica y la crisis de valores asociada a los problemas sociales y políticos que suceden en la Comunitat Valenciana.

Hasta esa fecha había canalizado su mecenazgo deportivo a través del Valencia Basket. Y es desde esa entidad, a principios de la temporada 2009/10, donde nace el mensaje de “Cultura del Esfuerzo”. Ante la ausencia de una marca patrocinadora, Roig decide aprovechar la camiseta de juego y el club como vehículo para transmitir esa idea. En esa coyuntura, el *running* vive un momento de esplendor, atrae la atención y se considera que es un deporte barato, popular, donde la gente puede salir a animar gratuitamente, que puede atraer turismo y representa perfectamente el



Deportistas becados por el proyecto FER

mensaje de que con esfuerzo se pueden alcanzar objetivos.

En junio de 2012, se inicia la actividad como tal de la Fundación, desligada de otros proyectos empresas del patrono, y comienza la relación de patrocinio con el maratón y el medio maratón y se asume que hay hacer una gran apuesta por el atletismo popular. El deporte y esta modalidad son el mejor vehículo para alcanzar nuestra visión.

2.2.3. Organización y metodología

¿Qué papel ejerce la cúpula de la FTA respecto a la decisión y desarrollo de las actividades de patrocinio?

El patrono de la Fundación está absolutamente implicado y es una cuestión muy importante. A Juan Roig no le gusta que le llamen solo mecenas, sino que quiere que le nombren también como presidente. Esto se corresponde con que él no solo aporta el capital sino que en todas las tomas de decisiones opina y contribuye. Ahora bien, respeta nuestras consideraciones y propuestas. Es participe de cada uno de los proyectos y principalmente de las grandes líneas maestras.

A la hora de decidir un patrocinio ¿De qué fuentes os valéis? ¿A quién consultáis?

Habitualmente antes de tomar la decisión de una colaboración hacemos un trabajo de campo. Por ejemplo, se ha lanzado un plan de ayuda a competiciones y lo que hemos

hecho ha sido una gran investigación a nivel interno para poder analizar y concebir este programa. **De la insatisfacción surgen ideas que nos permitan avanzar y nos valemos de organizaciones e instituciones que nos sirven de garantes. El trabajo y el éxito compartido saben mejor.** Por ejemplo, en el FER (*Foment de Esportistes amb Reptes*) tenemos como socios al Comité Olímpico y al Comité Paralímpico, que son nuestros guías y nos ayudan. En septiembre comenzamos otra iniciativa que es el Actibasket y lo hacemos junto a la Federación Española de Baloncesto. Apoyarte en instituciones reconocidas da garantía y soporte y ayuda a compartir el éxito.”

Es importante además que el deporte se dignifique y profesionalice y pueda ser una forma de vida para quienes trabajan en él. Es legítimo que los clubs, aparte de sociedades anónimas o limitadas, puedan ganar dinero. Estamos de acuerdo que va a haber una necesidad del voluntario pero creemos que este voluntario debe estar retribuido. Para ello también es importante que los clubs publiquen de forma transparente sus números y que justifiquen. Si no hay profesionalización no hay evolución y esta es urgente en el deporte. **Seguimos viendo amateurismo, con muy buena fe, pero faltos de una actitud profesional que muchas veces se suple con mucha voluntad.**

¿Cómo se organiza dentro de la FTA a nivel de recursos humanos, de trabajo y de estructura los distintos patrocinios que se desarrollan?

Nos organizamos en función de los proyectos que están coordinados por tres jefes de



Maratón Valencia Trinidad Alfonso 2015

proyectos y después disponemos de otros profesionales que dan soporte a los proyectos como son el director de comunicación etc. Luego desde administración que realiza un ingente trabajo puesto que las fundaciones están obligadas a gestionar mucha burocracia, como convenios o contratos, etc. Lo cual es llamativo porque nos hemos sentado con mucha gente que a pesar de operar muchos años en el deporte nunca habían empleado contratos. Todo es verbal.

2.2.4. Activación y medición

¿Cómo conciben la activación de los distintos patrocinios?

Lo que queremos es que la activación de la Fundación tenga siempre un sentido y un contenido. Por ello, se nos ocurrió lo de “Recicla tu esfuerzo” porque una vez se desarrolla una actividad, nuestra vocación es que todos los participantes contribuyan a la higiene y al reciclaje. También la iniciativa de euro por corredor para tener una aportación solidaria. Y luego efectivamente, tenemos acuerdos de colaboración con numerosos medios que consideran positivo todo el proyecto de la Fundación. Marca en el caso de EmprenEsport es un socio del proyecto. El premiado valora la aportación económica pero también la visibilidad. Con Superdeporte tenemos una página semanal dedicada al

FER, etc. O el Marca donde tenemos todos los meses publica un suplemento llamado “Camino a Río”, donde se habla del proyecto FER y del deporte en la Comunitat Valenciana. Porque en este caso el objetivo no es hablar de nosotros mismos sino del deporte en este territorio. Lo importante no es la visibilidad para la Fundación sino la visibilidad de los proyectos.

A la hora de analizar la eficacia de los patrocinios, a grandes rasgos, ¿qué métricas utilizáis?

Desarrollamos una medición cuantitativa y otra cualitativa. La primera en caso de las carreras analizamos entre otras cosas el censo, el crecimiento, la atracción de gente de fuera. Dato que nos importa muchísimo. También nos gusta conocer la satisfacción de todos los agentes implicados. Por otra parte, también valoramos la implicación del deportista. Cuanta más implicación de los deportistas o de los equipos de trabajo de los eventos, más valoración les otorgas. El beneficiado al final es el propio deportista o evento

¿Cuáles son las principales dificultades o riesgos de los distintos patrocinios?

Para nosotros la dificultad principal es compartir el patrocinio. Es muy difícil saber dónde se ubica y cuál es el rol de cada colaborador. Sobre todo porque la respuesta de nuestra aportación va más por el reconocimiento que por la ocupación de

espacios en determinados elementos. Nosotros no valoramos desde un punto de vista estrictamente comercial. Nuestra idiosincrasia nos dificulta a veces la relación con otros patrocinadores que se mueven con parámetros excesivamente técnicos. Apoyaremos a otras marcas siempre y cuando entiendan con responsabilidad que las cuentas de resultados de los eventos hasta ahora eran deficitarios porque había una gran aportación de instituciones públicas. Y esto se acabó. Hay que tener nobleza a la hora de aportar y recoger resultados. Algunas actitudes son nuestra principal dificultad. Sin duda, en otros proyectos, encontrar al socio que no te empañe. Después, obviamente patrocinar deportistas supone asumir riesgos asociados al comportamiento del ser humano o en otras ocasiones casarnos con socios que no comparten nuestros valores.

2.2.5. Evolución del patrocinio

Aunque su actividad cuente con diferencias respecto a un patrocinio comercial convencional, ¿cuáles son las claves que debe incluir un buen patrocinio?

Que sea compartido, un proyecto común, por la garantía, que además haya mucha gente y de muchos sectores implicada. Al final si queremos que sea un referente de la ciudad tiene que creérselo el vecino, los hoteles, no solo las instituciones. Cuanto más coral y compartido sea el proyecto por agentes privados y públicos mejor. Las instituciones no es necesario que aporten tan solo que den facilidades.

¿Cuál cree que será la evolución del patrocinio deportivo como vehículo de comunicación?

Creo que va a ser fundamental. Hay un deporte como el fútbol que cada vez a concentrar menor inversión, hay cierto hartazgo sobre los modelos que propone. Hay una distancia abismal entre el deporte profesional y la base. **Creo que hay otras vías a las que las marcas van a destinar su patrocinio porque poco a poco van a ver que también es rentable y por los valores positivos que refleja ese deporte base o el llamado minoritario.** El fútbol de élite tiene mucho de espectáculo. Sin embargo, el deporte femenino, por ejemplo, está en alza.

2.3.

PELAYO SEGUROS Francisco Cabrero



Francisco Cabrero, Director de Marketing de Pelayo Seguros

2.3.1. Introducción

Pelayo, fundada en 1933, es una aseguradora dirigida al ámbito familiar cuya oferta está cada vez más diversificada. En lo que respecta a su estrategia de patrocinios, Pelayo es desde 2008 socio de la Selección

Española de Fútbol. El combinado nacional y Pelayo comparten una serie de valores, muy visibles también en la figura del seleccionador nacional, Vicente del Bosque, embajador de la marca. Más recientemente, ha ampliado su relación apoyando también a la selección absoluta femenina. Igualmente, en el ámbito femenino, ha cerrado un acuerdo de colaboración con la Federación Española de Baloncesto en el marco del proyecto Universo Mujer. Recientemente Pelayo ha sido galardonada con la Mejor Campaña de Relaciones Públicas en los Premios de Marketing y Comunicación en Seguros INESE 2015 por su actividad de patrocinio.

2.3.2. Análisis y estrategia

¿Qué aporta el patrocinio a vuestras estrategias de marketing y comunicación?

El sector asegurador es un entorno de mercado complicado. Es un mercado en el que existen más de 120 marcas y donde se manejan dos palancas claves en el proceso de compra. Una es el precio, donde el patrocinio poco puede hacer. Y por otro lado, está la palanca de la marca. Y nosotros aquí vimos en su momento que había dos vías. Una vía en la que se necesita mucho músculo financiero: invierto en publicidad, busco un



Frame del spot de la campaña "Parte de tu vida", febrero de 2015



Activación del patrocinio de Pelayo con la selección española de fútbol

posicionamiento de mercado, busco un territorio creativo, meto mucho GRP's y empiezo a competir contra marcas que se pueden permitir más de 10 millones de euros en publicidad en televisión, en radio, etc. Y otro entorno que estamos trabajando que era el del patrocinio. **¡Busquemos un lugar relevante donde nosotros podamos sacar la cabeza! Esa fue la razón por la cual nos enfocamos a enmarcar dentro del mundo del patrocinio.** Entonces apareció la oportunidad de la Federación Española de Fútbol y estar con ellos en un gran evento como era la Eurocopa 2008. Nos acercamos a ellos y empezamos a trabajar tres o cuatro meses antes de celebrarse el Europeo con una pequeña acción, en ese momento muy táctica.

¿El plan de patrocinio está dentro del plan de marketing, del plan general, dentro del plan de comunicación?

Está dentro del plan de marketing aunque tiene un efecto importante en otros planes de la empresa. Afecta por ejemplo al plan comercial, las promociones e incentivos tienen que tener un nexo común con el patrocinio. La comunicación interna es otro de los planes que está muy afectado por el patrocinio. La clave es trabajar en equipo. Es fundamental un liderazgo fuerte, que sea capaz de enamorar y enganchar a las distintas áreas y que al final se trabaje en equipo.

¿Cuáles son los objetivos a cumplir con vuestros patrocinios?

Cada patrocinio tiene sus objetivos. Nosotros trabajamos en cinco grandes líneas. Trabajamos para conseguir tener una marca: conocida, admirada, consultada, utilizada y recomendada. Y con el patrocinio, sobre todo, trabajamos las tres primeras. Tenemos que ser capaces de transmitir algo, no sólo que nos conozcan, sino que seamos capaces de trasladar valores de cercanía, confianza, credibilidad... y sobre todo también tiene que ayudar a los comerciales. Vender es duro, el patrocinio bien gestionado ayuda. No es lo mismo vender un seguro, que vender un seguro de la selección. Cuando uno ha sido comercial, sabe que estas cosas ayudan; sobre todo, a romper esas barreras con nuevos argumentos, argumentos que ayudan a vender.

Vuestra relación con la selección española de fútbol se remonta a 2008 ¿Habéis renovado ya dos veces con la federación española?

En Pelayo hablar de patrocinio es hablar de la Selección Española de Fútbol. Sin lugar a dudas. Uno de los ingredientes del éxito del crecimiento de la marca Pelayo en estos últimos años se debe a este patrocinio. Llevamos con la Selección Española desde la Eurocopa del 2008 trabajando paso a paso y creciendo en su correcta explotación hasta estos días, incorporando cualquier elemento que nos ayude a mejorar nuestros datos de vinculación y notoriedad.

Hemos renovado en 2010 y 2012. Lo bonito en nuestro caso, y por eso titulamos nuestras presentaciones “Aprendiendo a patrocinar”, es que empezamos el patrocinio en un entorno muy bajo, poco intenso y lo fuimos haciendo crecer poco a poco. Empezamos siendo el botones, haciendo una promoción y poco a poco en función de los éxitos y los resultados, fuimos creciendo.

En 2010 es cuando dimos el salto de colaborador a patrocinador. Fue un salto extremadamente relevante. De ser una acción vinculada al área de marketing pasó a ser una acción estratégica donde reportábamos todos los meses al Consejo de Administración. Ahora nos tocaba demostrar que de verdad esto servía para más.

El patrocinio nos ayuda a sacar la cabeza en momentos claves y a que la gente nos reconociera. Con el patrocinio de la selección la gente nos reconoce, sabe de nosotros. Nosotros pasamos de 13% de notoriedad, de ser una compañía de las bajas a nivel de notoriedad, a unos picos del 43%; creo recordar en el 2012.

Antes de eso, Pelayo había estado en el Dakar con Arcarons. Y luego habíamos sido aseguradora oficial de la Vuelta Ciclista en España, como una acción muy táctica en la que lo que buscábamos eran acciones de relaciones públicas.

2.3.3. Organización y metodología

¿Cómo decidís qué patrocináis, con qué metodología contáis, en qué fuente os apoyáis, con quién consultáis si tenéis algún proveedor de este servicio?

Nosotros aquí tenemos varias vías. Tenemos un área de investigación interna que está siempre trabajando, que está continuamente generando conocimiento. Y luego tenemos un socio consultor que nos ayuda en todos los temas de evaluación.

Además, tenemos dentro del equipo una persona que está al cien por cien focalizada en el patrocinio. Su trabajo es 100% patrocinio, recibe a mucha gente, intenta acudir a todos los foros de interés.

¿Cuál es el porcentaje de inversión en medios para patrocinios, incluyendo la activación?

Para mí no es una respuesta fácil. Y explico el porqué. En nuestro caso, hay dos elementos claves para este patrocinio. Una clave es Vicente del Bosque. Y la otra es lo que nosotros llamamos alineación 360 grados. Y eso significa que prácticamente el 100% del presupuesto de marketing gira alrededor del patrocinio.

2.3.4. Activación y medición

¿Cómo se concibe desde Pelayo la activación?

Nosotros concebimos la activación a base de trabajar, a base de esfuerzo, a base de pasión y a base de búsqueda de oportunidades. En Pelayo focalizamos todos nuestros esfuerzos sobre algo. Eso exige que profesionalmente pongamos trabajo, pasión, esfuerzo y que nos pongamos todos a una a trabajar y que todos los recursos que están alrededor del departamento de marketing los concentremos.

¿Cómo utilizáis los contenidos ligados a los patrocinios?

Toda iniciativa de patrocinio está liderada por el departamento de marketing y a partir de ahí integramos las piezas que necesitamos para que las acciones tengan éxito. Este año estamos extremadamente orgullosos de toda la activación de patrocinio que hemos hecho, que está basada en el fútbol femenino —hemos hecho un montón de cosas— y en la selección masculina. Hemos encapsulado una serie de entrevistas que tuvimos con ellos y que a lo largo del año las hemos ido difundiendo, hablando de Pelayo, hablando de seguros, hablando de temas personales, hablando de temas de su equipo, hablando de temas de la selección, hablando de temas de sus compañeros.

Y luego tenemos una relación excepcional con la gente de SEFútbol, que lleva la comunicación de la selección. Con ellos estamos continuamente haciendo cosas. Además gestionamos una comunidad en redes sociales apoyada por Pelayo, “Siente la Roja”. Es donde lanzamos contenidos propios como las entrevistas con los jugadores.

¿Qué métricas utilizáis para medir la eficacia del patrocinio?

Los medimos de muchas formas, sobre todo enfocando la actividad de evaluación sobre nuestros niveles de salud de marca (en términos de imagen y notoriedad). Contamos con un tracking mensual que nos evalúa el reconocimiento de nuestra marca a nivel espontáneo y sugerido y nuestra vinculación con el activo patrocinado.

Además también utilizamos un sistema de evaluación que permite comparar los resultados obtenidos con las campañas de publicidad convencional, estableciendo así la eficiencia de la acción (GRP's y valoración económica equivalente).

Y por último, con datos puros de negocio, llevados en acciones de patrocinio y activaciones puntuales en mediciones de generación de tráfico (proyectos entregados en puntos de venta y en entornos de venta distancia), demanda de nuestra marca en entornos digitales, y por supuesto, ventas.

¿Cuáles son las dificultades o riesgos de los distintos patrocinios?

Uno de los grandes riesgos es que no seas capaz de activar el patrocinio y de aprovechar esa inversión que se está haciendo sobre el activo patrocinado. Y luego que el contrario no te acompañe o no sea capaz de acompañarte. Que esto pasa mucho. Que te digan: "Sí, sí, que bien... Te pillo, te pongo la pegatina y me olvido de ti". Realmente no hay tantos profesionales cualificados en la otra parte.

2.3.5. Evolución del patrocinio

¿Cuáles son las claves que debe presentar un buen patrocinio?

La primera gran clave es entender que patrocinar no es financiar. Esto es claro y simple, pero a veces es muy difícil de entender. En segundo lugar tener claro que hoy en día es fácil impactar si se cuenta con un gran presupuesto para acciones de comunicación, pero lo realmente difícil es interesar, conseguir que el consumidor se preocupe por escucharte, que forme parte de tus conversaciones como empresa. Por último, el patrocinio humaniza la marca,

la hace cercana y atractiva, accediendo a los consumidores a través de una conexión emocional.

¿Cuál cree que será la evolución del patrocinio deportivo?

La comunicación está cambiando y cada vez resulta más complicado hacer llegar mensajes al mercado. Las nuevas generaciones y sus nuevos hábitos de consumo de medios hacen que el trabajo de los profesionales de las marcas sea cada día diferente y más complicado. Las redes sociales, la TV bajo demanda, los smartphones... Son realidades que tenemos que trabajar y con las que tenemos que aprender a convivir. El patrocinio debe evolucionar a esto, debe saber llegar al consumidor de forma distinta. Solo la pegatina en la camiseta ya no vale.

3. Buenas prácticas en la gestión del patrocinio

Proponer un modelo de trabajo siempre supone un riesgo o atrevimiento puesto que no existen paradigmas únicos o infalibles. Todo depende de los objetivos y vocación de la empresa. Esta investigación, tras superar una etapa cuantitativa y otra cualitativa con la participación de reconocidos y prestigiosos expertos, va a proponer, modestamente, una “Ruta del buen patrocinio” a modo de sugerencias de buenas prácticas u orientaciones en la gestión del patrocinio. La propuesta está basada en las citas de los expertos y entrevistados así como en modelos de patrocinio de autores como Campos (1997), Chadwick y Thwaites (2005), Femenía (2012) o Cornwell (2014) y tiene como meta, tal y como se avanzó en la introducción, **poner sobre la mesa de trabajo ideas sencillas que se puedan trasladar de inmediato al ámbito profesional facilitando el acercamiento de empresas, especialmente pymes, al empleo del patrocinio deportivo como eje de estrategia corporativa.**

3.1.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DE LOS PLANES DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

El patrocinio como eje de estrategia corporativa

Los distintos expertos consultados que han vertido su opinión coinciden en señalar que **en la actualidad el patrocinio trasciende las áreas de comunicación y marketing para convertirse en una estrategia corporativa, en una expresión de la vocación de la empresa.**

Tal y como sugiere Sebastián Cebrían, para que un patrocinio se culmine con éxito es imprescindible que se den unas condiciones estratégicas: que exista de forma redactada y compartida una estrategia corporativa, que



Presentación del programa Actibasket de la Fundación Trinidad Alfonso

alineada a ella se proyecten las respectivas estrategias de comunicación y marketing y que, finalmente, se pueda trazar la estrategia de patrocinio de forma transversal. Ignacio Calvo de Coca-Cola señalaba en este sentido que “hace tres años nos dimos cuenta de que podía ser bueno sacar la gestión del patrocinio del entorno únicamente comunicacional y llevarlo a un área donde tuviera una visión más holística y corporativa del negocio”.

Al mismo tiempo, la cúpula de la organización, tal y como señala en su entrevista Elena Tejedor, desempeña un rol determinante a la hora de participar activamente en el proceso estratégico, es decir: análisis, decisión, ejecución y evaluación.

3.2. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PATROCINIO

El patrocinio es una estrategia en sí misma que puede incluir varios objetivos

El patrocinio como eje estratégico de la organización y como herramienta de comunicación y marketing puede responder a distintos objetivos. Tradicionalmente se ha concebido como una fórmula para alcanzar notoriedad o exposición de marca. Sin embargo el estudio revela (pregunta 12) que el principal objetivo del patrocinio es el “fortalecimiento de la imagen y el posicionamiento de la empresa”, seguido de otro como es “generar oportunidades de negocio”.

En cualquier caso, **además de notoriedad, posicionamiento o ventas, el patrocinio también puede contribuir a mejorar la reputación corporativa, a fortalecer la relación con los empleados o a subrayar el compromiso con la comunidad.**

En este sentido hay que considerar que el alcance de unos objetivos no entra en colisión con otros sino que uno, varios o todos pueden señalarse dentro de la estrategia marcada.

Para cada objetivo, públicos y colaboradores definidos

De forma paralela, es conveniente trazar esta estrategia de patrocinio con la participación de distintas áreas y dirigida a distintos públicos. Es decir, el consejo de administración tendrá un papel en cuanto al posicionamiento, recursos humanos en el fortalecimiento de la cultura corporativa, marketing y comercial en la generación de ingresos, comunicación en la reputación y la notoriedad y el departamento de patrocinio —si lo hubiere— en la coordinación y seguimiento de la estrategia. “Interactuamos constantemente con otras áreas de la organización en el desarrollo del patrocinio” afirma Ignacio Calvo. Al mismo tiempo es relevante, definir paralelamente, los públicos a los que va dirigido cada objetivo: consumidores, medios de comunicación, *stakeholders*, líderes de opinión, colectivos sociales, empleados, etc.

3.3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE PROPIEDADES DEPORTIVAS

Compara propiedades

Una vez conocida y compartida la estrategia corporativa, la estrategia de comunicación y marketing y fijada transversalmente la estrategia de patrocinio con sus respectivos objetivos, es momento de “peinar el mercado” para identificar las propiedades deportivas que pueden ayudar a alcanzar esos objetivos.

Las propiedades deportivas se pueden clasificar en federaciones, clubes, eventos, competiciones o deportistas. **Cada tipo de propiedad tiene una serie de fortalezas y debilidades, de valores, de público, de repercusión, de riesgos, de costes, de incentivos fiscales, de conexiones emocionales, de posibilidades de activación, de otras marcas asociadas al patrocinado o de un nivel de profesionalidad en su estructura.**

La decisión no es sencilla y no existen reglas de oro a la hora de seleccionar una propiedad deportiva por parte de una empresa. No obstante, sí es posible guiarse por unos principios básicos con una serie de cuestiones

que conviene tener muy presentes y sobre las que cabe reflexionar:

- Los públicos que siguen a la propiedad tienen que estar dentro de los públicos prioritarios del mapa de públicos de la empresa, tanto a nivel emocional como geográfico.
- Los valores que defiende la propiedad deportiva tienen que estar en consonancia con los de la organización empresarial.
- Cabe recordar que es conveniente no invertir todo el presupuesto en el “activo” y disponer de recursos para el desarrollo de la activación.
- Debe ser factible para la empresa trazar acciones de activación que permitan alcanzar distintos objetivos con distintos públicos.
- La empresa y/o sus marcas tienen que cobrar el adecuado protagonismo en la medida de lo posible dentro del conjunto de marcas patrocinadoras, como mínimo en el sector y al mismo tiempo es muy aconsejable la posibilidad de establecer alianzas con estos compañeros de viaje.

- Cualquier opción de patrocinio, al igual que cualquier inversión, puede comportar ciertos riesgos. Muchos de ellos pueden ser aminorados o previstos como por ejemplo los casos de *ambush marketing*.
- Es recomendable localizar territorios o disciplinas, como apunta Sebastián Cebrián, con poca saturación para explotar nichos poco explotados donde construir relatos corporativos y/o de marca.

En este sentido es fácil construir una matriz dónde analizar las distintas variables de cada propiedad.

Consulta a especialistas

Dentro de este difícil análisis siempre es recomendable dejarse asesorar por consultoras o especialistas que orienten o enriquezcan la toma de decisiones.

No obstante, en caso de no encontrar ninguna propiedad que se adapte a las necesidades puede ser muy interesante tomar la iniciativa de crear un evento que permita alcanzar los objetivos fijados.

¿Cómo analizo los posibles patrocinios?	Propiedad A	Propiedad B	Propiedad C
Valores asociados			
Repercusión en medios			
Perfiles de públicos			
Marcas asociadas			
Riesgos			
Perfil de conexión emocional			
Posibilidades de activación			
Profesionalidad de la propiedad			
Incentivos fiscales			
Coste de la propiedad			



Llegada Powerade Non Stop Madrid Lisboa

3.4. NEGOCIACIÓN Y FIRMA DEL CONTRATO

Solicita propuestas personalizadas y a largo plazo

Una vez seleccionada la lista corta de propiedades y analizadas sus propuestas genéricas conviene solicitar propuestas personalizadas en función de los intereses de la empresa.

Siempre es interesante solicitar a la propiedad distintos niveles de implicación en el mapa de patrocinadores tanto a nivel de costes como de duración del acuerdo. En este sentido, y si se considera la concepción de patrocinio como un eje estratégico de la organización, es imprescindible considerar la relación a largo plazo.

Conoce quienes serán tus compañeros de viaje

Por otra parte, puede haber casos de patrocinadores individuales (fundamentalmente si es iniciativa del patrocinador) aunque lo más probable es formar parte de un mapa o pirámide de patrocinadores. En ese escenario, es conveniente negociar con precisión el rol y ubicación de cada uno así como las posibles relaciones combinadas entre ellos.

Exige profesionalidad, transparencia y proyecto

Varios han sido los expertos participantes como Luis Villarejo o Elena Tejedor que han mencionado la necesidad de las organizaciones deportivas de profesionalizar sus estructuras y pasar de la “cultura de la subvención a la cultura de la gestión”. Ignacio Calvo va incluso más allá e introduce una reflexión sumamente interesante centrada en la conveniencia de una comunicación recíproca: “para nosotros lo que ha sido muy importante en los últimos años es tener esa capacidad de contarle a quien está al otro lado de la mesa cuáles son mis necesidades y mis inquietudes. Es un ejercicio que históricamente no se hacía y que urge que el patrocinado tenga en cuenta”.

Por tanto, dentro del proceso negociador es oportuno exigir a la propiedad deportiva o al gestor del patrocinio profesionalidad, transparencia y proyecto.

- La “profesionalidad” puesto que debe ser capaz de prestar servicios de comunicación y marketing al igual que un medio o una agencia cumpliendo los compromisos pactados.
- “Transparencia” para presentar datos con honestidad y rigor.



SOCIOS INSTITUCIONALES



SOCIOS PATROCINADORES



PATROCINADOR TÉCNICO OFICIAL



MEDIA PARTNER



PATROCINADORES OFICIALES



PROVEEDORES OFICIALES



Pyramide de patrocinadores de la Federación Española de Baloncesto

- “Proyecto” puesto que la asociación entre patrocinador y patrocinado debe trascender el mero intercambio financiero o mero intercambio en cash o intereses del primero por soportes o licencias del segundo. Un patrocinio debe ser una sociedad, un proyecto conjunto de dos organizaciones con un fin común, previsto a largo plazo y con una clara vocación de servicio del patrocinado hacia el patrocinador. Por tanto, cabe desechar actitudes cortoplacistas, interesadas o pasivas, y se deben generar expectativas entre ambas partes de ganancia mutua en una estrategia de lo que los anglosajones etiquetan como de “win to win”.

Con el contrato comienza el trabajo

En el caso de haber alcanzado un acuerdo entre las partes, patrocinador y patrocinado, es conveniente concretar todas y cada una de las prestaciones o activos que disfrutará el primero, asignar definitivamente un valor económico así como formas de pago y prever un plan de activación entre las dos partes para alcanzar los objetivos fijados. Cabe recordar que es conveniente no invertir todo el presupuesto en el “activo” y disponer de recursos para el desarrollo de la activación.

Es pertinente plasmar el acuerdo en un contrato mercantil donde se señalen claramente los activos y licencias, la forma de pago y también cláusulas que prevean acontecimientos imprevistos, escenarios alternativos, situaciones de crisis, casos de *ambush marketing*, incentivos por cumplimiento de objetivos, confidencialidad o el fin del patrocinio. El acto de la firma del contrato de patrocinio constituye el comienzo de un proyecto

común. Y bajo ningún concepto, el fin de la relación. Comienza el trabajo.

3.5. ACTIVACIÓN DEL PATROCINIO

La activación es el territorio de conexión

La activación del patrocinio es probablemente la etapa del proceso que requiere más esfuerzos. La pregunta 6 del estudio señala que el 48% de las grandes empresas invierten medio euro en activación por cada euro invertido en la propiedad aunque, en palabras de Javier Mancebo, se puede deducir que la media ponderada es de 1 euro invertido en la activación por cada euro invertido en la propiedad. En el caso de las pymes el 40% no invierte más que en la propiedad y el otro 50% invierte en relación 1:0,5 €.

Aconsejar un porcentaje de inversión en activos y activación es complejo. Cada patrocinio, cada estrategia exige unos recursos económicos y humanos y un modelo singular. No obstante, a tenor de lo expresado por los expertos y directivos así como por la literatura especializada es recomendable disponer de recursos suficientes para poder “compartir” entre los públicos el patrocinio más allá de los soportes de exposición básicos.

En cualquier caso, tal y como apunta Francisco Cabrero “la activación se concibe a base de trabajar, a base de esfuerzo, a base de pasión y a base de búsqueda de oportunidades”. Una

eficaz activación, en contraposición a modelos estáticos basados en mera exposición, es necesariamente intensiva en trabajo si bien puede deparar como señalan entrevistados y expertos los espacios donde marca y público contacten, conversen y conecten. Por ello el patrocinio es un territorio dinámico idóneo para la conexión.

Activa 360° en función de los objetivos y públicos

Entre **los canales de explotación del patrocinio** se encuentran la publicidad, la generación de contenidos vinculados a la marca, las acciones comerciales enfocadas a la venta, relaciones informativas, eventos públicos, acciones con empleados, promociones destinadas a consumidores o relaciones con la comunidad. Básicamente, **representan las oportunidades para lograr notoriedad de forma original, de generar territorios de conexión con los públicos objetivo establecidos en la estrategia, de interactuar, de conversar y de construir relaciones que nos permitan difundir el mensaje corporativo y/o de marca.**

En la actualidad, tanto a nivel nacional como global, hay numerosas iniciativas de activación de patrocinio capaces de atraer la atención de distintos públicos. Éste es, sin lugar a dudas, el espacio dónde la creatividad inherente a la buena comunicación, el saber hacer de los departamentos de patrocinio y agencias especializadas, así como la proactividad de las propias organizaciones deportivas pueden cobrar protagonismo.

El entorno digital, el mejor aliado

Todos los expertos han coincidido, como no puede ser de otra manera, en las oportunidades que dentro de la activación puede ofrecer el entorno digital, ya sea a través de aplicaciones, websites o redes sociales. **La generación y provisión de contenidos informativos y de entretenimiento vinculados a la propiedad patrocinada destinados a una audiencia específica constituye una aportación de valor de la marca al público que puede generar retornos de diversa índole.** Luis Villarejo manifiesta que “en los últimos meses hemos presenciado acciones vinculadas a patrocinio a través de la red muy sencillas, dinámicas y económicas con un gran éxito. La tendencia es que la marca provea de contenidos y que el propio deportista recomiende y prescriba”.

3.6. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

“No se puede gestionar lo que no se puede medir”

La evaluación de los resultados siempre ha suscitado un acalorado debate en el ámbito profesional del patrocinio, tal y como se puede desprender de las conclusiones y casos de éxito. Resulta una obviedad señalar que “no se puede gestionar lo que no se puede medir” o, por lo menos, su gestión y posterior evaluación entraña grandes incertidumbres. En este sentido, los datos que ofrecen las respuestas a la pregunta 19 donde el 70% de las pymes reconoce no desarrollar una medición del patrocinio son a tener en cuenta.

Aseguramos

los oeee oe oe oé, los uyyy,
los goles por la escuadra...
y todo eso que, al final,
es parte de tu vida.



Tan convencidos estamos de hacerlo bien que, si no, **te devolvemos tu dinero.**

Ver condiciones generales del Certificado de Garantía en pelayo.com

Llama al 902 122 130 o entra en pelayo.com

pelayo

Tu Aseguradora Oficial y la de La Roja

Promoción de Seguros Pelayo con la Selección Femenina de Fútbol

Tradicionalmente se ha enfocado la evaluación a la medición de repercusión mediática o la exposición de la marca en los medios, también conocido como “Return On Investment” o ROI. Es decir, la equivalencia en euros del espacio que el patrocinio ha conseguido para la marca de forma gratuita en los medios de comunicación. Probablemente, valorar el éxito de un patrocinio según la cifra obtenida en repercusión no es la mejor vía a no ser que el único objetivo a conseguir sea la notoriedad o, como indica Iván Beltrán, el de justificar decisiones.

El concepto que es interesante explorar y que resulta coherente si se está aplicando una estrategia definida en el desarrollo del patrocinio es el de ROO o “Return On Objectives”, tal y como afirma Javier Mancebo. Consiste, nada más y nada menos, en comprobar la eficacia del patrocinio en función de los objetivos fijados en la segunda fase de esta “Ruta” ya sean de notoriedad, percepción, reputación, ventas o fortalecimiento de la cultura interna.

Combina técnicas cuantitativas y cualitativas

Del mismo modo, los expertos y entrevistados también señalan que la metodología recomendable es una combinación de técnicas cuantitativas, más extendidas, y técnicas cualitativas, como grupos de discusión, entrevistas en profundidad o dinámicas de grupo, que sean capaces de analizar el discurso.

Una correcta evaluación servirá para retroalimentar y mejorar el nuevo ciclo del patrocinio, negociar con más información y en mejor posición la renovación de un contrato o, en su caso, retirar la apuesta por un patrocinio ineficaz o ineficiente.

PLANIFICACIÓN DE LA SALIDA Y CRISIS

Planifica la salida del patrocinio

El último paso en el proceso de patrocinio es la previsión de la finalización del propio patrocinio. Se ha dado buena cuenta de alianzas entre patrocinadores y patrocinados que se alargan en el tiempo creando verdaderas sociedades que no se entienden la una si la otra. **No obstante, lo más habitual es que tras un periodo continuado las estrategias o necesidades de las empresas varíen o que simplemente los beneficios se agoten y que por tanto sea recomendable la conclusión del patrocinio.** Tanto la propiedad deportiva como el patrocinador deben contemplar con perspectiva esta posibilidad y trazar planes para evitar un daño en la imagen a la finalización de un acuerdo de patrocinio.

Prevé los riesgos y dispón un plan de crisis

Por otra parte, el patrocinio es un soporte vivo unido a emociones, personas o eventos. Tal y como se señalaba en la fase de análisis es inherente al patrocinio asumir ciertos riesgos, aunque bien es cierto que todos ellos se pueden prever y reducir. No como parte final del proceso sino de forma paralela conviene analizar cada una de las posibilidades de riesgos, y en caso de ser imposible (accidente, doping, corrupción...) prever planes de comunicación de crisis para cada escenario y, previamente, cláusulas que permitan suspender el contrato y concluir el patrocinio. Aunque, recordando las palabras de Francisco Cabrero “uno de los grandes riesgos es que no seas capaz de activar el patrocinio y de aprovechar esa inversión que se está haciendo sobre el activo patrocinado”.

4. Bibliografía

- **BARREDA TARAZONA, R. (2009).** *Eficacia de la transmisión de la imagen el patrocinio deportivo: una aplicación experimental.* (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I. Castellón.
Recuperado de:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10356/barreda2.pdf?sequence=1>
- **CAMPOS, C. (1997).** *Marketing y patrocinio deportivo.* Barcelona: GPE Colección Gestión Deportiva
- **CHADWICK, S., Y THWAITES, D. (2005).** *Managing sport sponsoring programs: lessons from a critical assessment of english soccer.* *Journal of advertising research.* Pp 328-338.
- **CORNWELL, T. B. (2015).** *Sponsorship in Marketing: Effective Communications through Sports, Arts and Events.* New York: Routledge Publishers.
- **FEMENIA ALMERICH, S (2012).** *La gestión del patrocinio múltiple en el ámbito deportivo: perspectiva relacional y/o de red.* (Tesis Doctoral). Universidad Cardenal Herrera- CEU. Valencia.
Recuperado de: <http://dspace.ceu.es/handle/10637/5431>
- **URRIOLAGOITIA, L. (2007).** *El ciclo de la vida de las relaciones de patrocinio: Desarrollo de un modelo desde la perspectiva de las alianzas estratégicas.* (Tesis Doctoral) Universitat Ramon Llull, Barcelona.
Recuperado de:
http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9191/TESIS_LOURDES_URRIOLAGOITIA.pdf?sequence=1

Agradecimientos y créditos

Queremos agradecer al equipo de gestión de Dircom que ha hecho posible este estudio: Cristina García-Moya, María Urreiztieta y Olga Reviejo. A Javier Jiménez Iglesias. A los expertos que participaron en el grupo de discusión como son Carlota Castrejana, Francisco Javier Mancebo, Iván Beltrán, Luis Villarejo y Sebastián Cebrián. A los entrevistados: Elena Tejedor, Francisco Cabrero e Ignacio Calvo. A los compañeros que han contribuido a la conceptualización y revisión del estudio. A todos los profesionales que gustosamente aceptaron participar en la investigación.

DIRECCIÓN DEL PROYECTO:

Dr. GUILLERMO SANAHUJA PERIS

Dr. CARLOS CAMPOS LÓPEZ

Dr. EVA BREVA FRANCH

Dr. MAGDALENA MUT CAMACHO

Alumnos de la Universitat Jaume I que han participado en el desarrollo del trabajo de campo:

ANDREA VAQUERO BACHERO

MARÍA PALLARÉS RENAU

VICENTE FEMENÍA ARANDA

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

RENATO SEIXAS



dircom