

Tema 9. Activos de patrocinio

Construir un patrocinio

El patrocinio deportivo es una herramienta que utilizan grandes compañías para posicionarse en diversos mercados y estar más cerca del público. El deporte resulta ser una plataforma muy atractiva para generar alianzas con diversas marcas, sin embargo, no cualquier marca es la ideal para un atleta, equipo o entidad deportiva.



Para construir una buena relación es importante conocer a la perfección a quién se va a patrocinar para transmitir el mensaje correcto. Debes considerar la historia del atleta, club o entidad deportiva, qué assets tiene, el contexto social en el que está, contexto económico, logros, aficionados, segmentación de clientes. En el patrocinio, tener claros los activos que manejas y construir los productos de forma adecuada es tan importante como respirar.

Por ejemplo, AT&T es una compañía de telefonía celular que participa en patrocinios que conecten con lo que sus clientes más disfrutan. Esta compañía cuenta con varios patrocinios, sin embargo, conectan con entidades deportivas que proyectan pasión en sus jugadores, afición y equipo, y el Club de Fútbol Monterrey lo es y por eso decidieron aliarse en 2016. Consulta más detalle aquí.

Pero ¿tenemos la capacidad de construir algo tan duradero? ¿Algo tan reconocido?

Estado del arte

9.1 Identificación de los activos de patrocinio

Para atraer a patrocinadores, las propiedades deportivas que quieran ser patrocinadas necesitan ofrecerles a sus posibles patrocinadores algo con atractivo. Ya hemos visto que el patrocinio les da a las empresas, según sus clientes, “una oportunidad para anunciarse por menos dinero y modos de publicidad más sutiles que la publicidad tradicional, una imagen mejorada de cara a sus clientes gracias a su asociación con el deportivo, así como una oportunidad para marketing de alto nivel” (Ohls, 2015).



Las propiedades deportivas pueden considerar el ofrecer a sus patrocinadores interacciones con los aficionados, visibilidad en la Web de la propiedad deportiva para que el patrocinador alcance a una audiencia mayor, así como tratamiento VIP y otras posibilidades, para hacer así el patrocinio más atractivo. Los equipos también deben reconsiderar sus soportes publicitarios y considerar otros medios para incrementar la disponibilidad y oferta de espacios que tienen en la actualidad. Para ello es necesario una observación continua, creatividad y colaboración con los patrocinadores. Otra opción para incrementar el espacio publicitario en la propiedad deportiva es vender los derechos de naming del

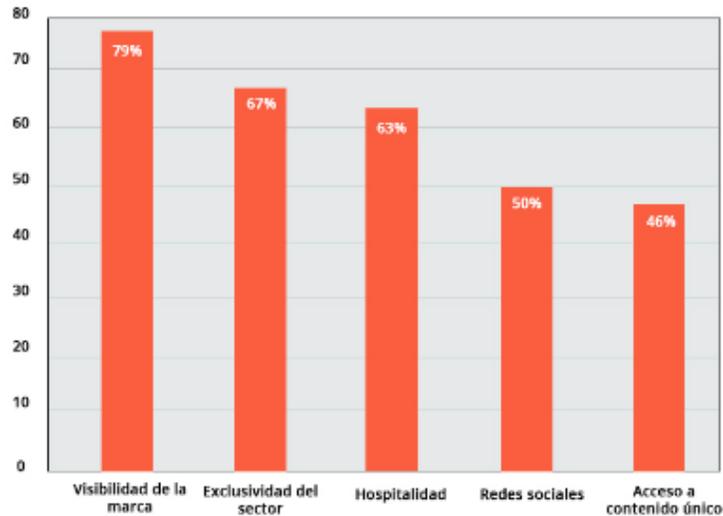
estadio donde entrena y juega sus partidos. En cualquier caso, esta opción debe ser considerada con calma y con mucho cuidado porque puede acarrear reacciones negativas entre la afición.

Para atraer nuevos patrocinadores y retener a los antiguos, hoy en día se necesita también ofrecer paquetes de patrocinio que estén centrados en elementos digitales y de redes sociales. La propiedad deportiva debe poder ofrecer una presencia digital en redes sociales única y customizada y dirigida al público objetivo del patrocinador. Esto es así porque en la actualidad los patrocinadores cada vez quieren obtener más de sus inversiones y alcanzar a un grupo de gente mayor.

El exdirector de Coca-Cola, Félix Muñoz, en su conferencia Papel de Patrocinio Deportivo dentro de la Comunicación Integrada, comentó que el patrocinio se debe plantear desde una comunicación integral, seleccionando diferentes herramientas que permitan el mejor posicionamiento de una marca. Dentro del patrocinio deportivo no sólo existen retornos económicos, también hay factores que no se pueden medir y a lo largo se consigue posicionar la imagen y fidelización de la marca. El secreto del patrocinio radica en los beneficios que puedan aportarse más allá del aspecto económico.

El patrocinio está atravesando un proceso de “sofisticación y de profesionalización”, en el que la inversión sigue creciendo y que destaca la creación de valor mediante el acceso a contenido exclusivo. Esto es lo que recoge el informe realizado por Carles Cantó (Marketing Directo, 2018), en el cual no duda en afirmar que la puesta en marcha de acciones complementarias por parte del patrocinador, los naming rights o la verticalización del patrocinio son claves del éxito, señalando como tendencias en próximos años el big data, los eSports, la RA/RV y la geolocalización.

La conjunción del contenido único diferencial y la hospitalidad durante los eventos, así como la presencia en redes sociales, ganan terreno entre los mayores atractivos del deporte para las marcas a la hora de decidir patrocinarlo, mientras que la visibilidad de marca se considera ya sólo un factor “higiénico”. Aun así esta visibilidad sigue siendo clave para algunas marcas, según indica el Barómetro de Patrocinio Deportivo 2017, elaborado por el equipo de Carles Cantó y mencionado anteriormente, y es que es considerada como uno de los cinco elementos clave en la activación del patrocinio y que refuerzan la puesta en valor de los derechos de propiedad adquiridos:



Teniendo en mente la importancia mencionada de la activación y el objetivo primordial de ofrecer como entidad deportiva productos atractivos a los posibles patrocinadores, es hora de analizar e identificar los activos que la propiedad deportiva puede ofrecer, lo cual veremos en los siguientes epígrafes.

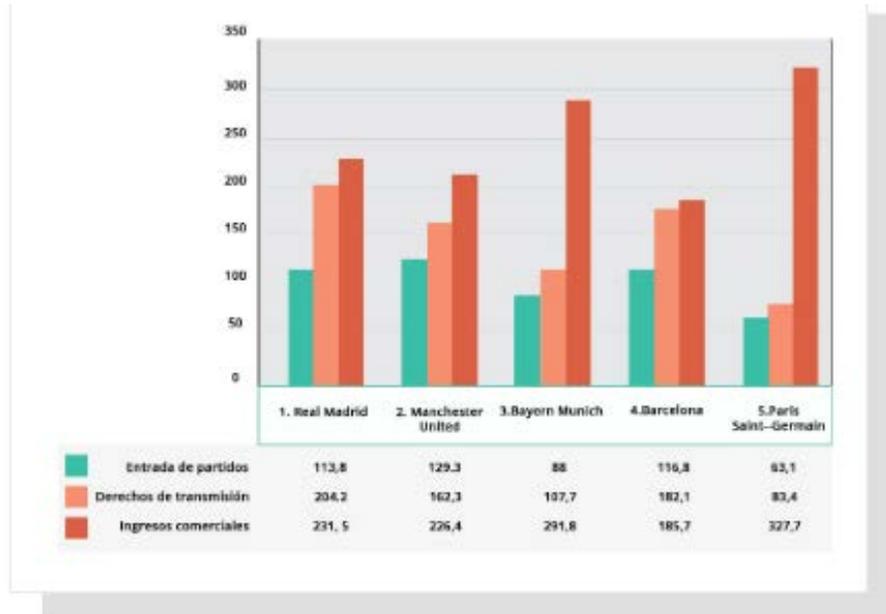
9.2 Activos tangibles e intangibles

Una propiedad deportiva puede ofrecer activos tangibles, pero también activos intangibles, entre los cuales encontramos la imagen, el nombre y marca de los equipos y deportistas, el nombre y logo de la propiedad. Todos estos activos darán lugar a distintos derechos que podremos incluir en nuestra asociación de patrocinio.

Daniel Peña Valenzuela (2006) nos cita, por mencionar algunos, el derecho de la imagen, el derecho de autor (en relación, por ejemplo, a la producción y transmisión de eventos deportivos) o la propiedad industrial (en relación con el merchandising) y éstos darán lugar a diversas formas de explotación que pueden incluirse dentro del acuerdo de patrocinio, como contrapartida, ofreciendo, entre otros, un contrato de licencia, de merchandising o de organización de eventos en caso de que la marca patrocinadora estuviera interesada.

Para que un activo sea calificado como intangible ha de cumplir diversos requisitos. En primer lugar, deben cumplir con la definición de bien o activo, es decir, aquellos elementos controlados por tu empresa y también cumplir el criterio de reconocimiento de activos, lo que significa que tienen que dar algún beneficio. Por último, deben ser identificables, que se puedan vender o ser utilizados por la propia empresa o por otras corporaciones para un determinado propósito, de acuerdo a GEDESCO (2016).

Claudio García-Patiño Bajo (2015) analizó la generación de ingresos por parte de los clubes de fútbol y señaló que tradicionalmente éstos provenían de la venta de entradas para los partidos:



De acuerdo con este estudio, el Manchester United fue uno de los primeros equipos en llevar a cabo una estrategia de marketing y publicidad, fomentando así que los seguidores adquirieran productos o servicios relacionados o patrocinados por el club de fútbol. Esta estrategia fue imitada, perfeccionada y desarrollada por el Real Madrid CF y de ahí muchos clubes tenían como fuente principal de ingresos las actividades comerciales y la venta de entradas. De la venta de entradas se pasó a un complejo sistema de ventas provenientes de seis categorías principales, cada una con sus respectivas subcategorías: venta de entradas relaciones corporativas, acuerdos de activos, productos oficiales, medios de comunicación y servicios adicionales.

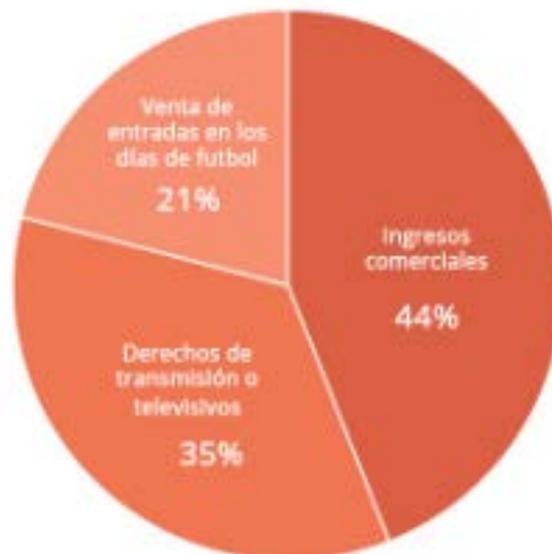
Otro de los ingresos por excelencia en el mundo del espectáculo, especialmente deportivo, es la venta de derechos de transmisión y retransmisión de los eventos. De este modo los clubes garantizan el mayor cubrimiento posible a nivel nacional e internacional, los medios fidelizan o generan rating y ambos generan beneficios económicos importantes.

Todos estos activos, bien sean tangibles o intangibles, vamos a dividirlos en dos grandes grupos para hacer referencia:



El concepto core hace referencia a los activos que están relacionados con el negocio principal de la propiedad deportiva, los que por su naturaleza formarían parte de ella.

Como previamente se ha comentado y como se puede ver en el siguiente gráfico, los ingresos en los clubes de fútbol provienen de: ingresos comerciales, derechos de transmisión y venta de entradas. Se clasifican en tres grupos:



Ingresos comerciales (44%)

Los ingresos comerciales suponen el mayor bagaje de ingresos en la industria del fútbol. Distinguimos las siguientes categorías:

Patrocinio y publicidad: las relaciones corporativas incluyen los tradicionales contratos de patrocinio, pero se empieza, desde el 2000, a tener un enfoque de partnership y no de sponsoring, donde en el nuevo enfoque la sinergia entre ambas partes (patrocinado y patrocinador) es la clave de éxito mutuo y como consecuencia las actividades deben ser desarrolladas de manera conjunta. El club debe proveer el contenido y la admiración de la marca para generar el desarrollo de productos relacionados con el patrocinado. El gasto mundial en patrocinios deportivos (incluyendo todos los deportes) ascendió a 13,01 billones en el 2012 (IEG, 2013).

Por otro lado, el anterior modelo donde los jugadores creaban figuras comerciales para la adquisición de contratos con empresas pasó a una creación de un departamento de marketing que, a cambio de un acuerdo económico entre el jugador y el club, actuara como representante del individuo y explotara su imagen dando al club un portafolio de opciones y unos ingresos por la gestión del mismo. Muchos equipos, como el Real Madrid con Telefónica y Siemens, decidieron crear estrechas y duraderas alianzas para potenciar su marca y su estrategia futura basado en la experiencia de su aliado.

Licensing: los productos oficiales tienen dos principales variantes, la primera y más lógica sería la producción y comercialización de artículos de consumo contramarcados con el logo de la marca. Y, por otro lado, el otorgamiento de licencias para que distribuidores y comerciantes pudieran hacer uso de la marca, de manera legítima, a cambio de pagar regalías al club. Además de la producción y venta de productos de consumo, también se encuentra en esta categoría la adquisición de locales comerciales oficiales y la aplicación del modelo de franquicia sobre los mismos. El licensing es el claro ejemplo del fútbol entendido como negocio más allá del deporte propiamente dicho.

Fichaje de estrellas deportivas: en el nuevo modelo económico del fútbol, no es de extrañar que los departamentos de marketing sean quienes dirijan la compra de fichajes buscando rentabilidad económica, más allá de la excelencia deportiva. Uno de los mayores valores empresariales de un club será, por lo tanto, el fichaje de estrellas. Es importante destacar que los cuatro primeros grandes fichajes de la historia del fútbol los realizó el Real Madrid CF: Luis Figo, en el año 2000, costó 61 millones de euros; Zidane, en 2001, 76 millones de euros; Kaká, en 2009, 66 millones de euros; y Cristiano Ronaldo, en 2009, 94 millones de euros (Ginesta, 2010). Otros casos más recientes son el fichaje del Chicharito y James Rodríguez.

Derechos de transmisión o televisivos (35%)

Se trata de una buena fuente de ingresos para los clubes de fútbol. Ejemplo de ello es que el Real Madrid CF obtuvo durante siete temporadas de la primera década del siglo XXI unos ingresos de 1 100 millones de euros con la productora Mediapro (Boscá, 2008). Como plantea Ginesta (2010), “la venta individual de derechos televisivos tiene tres consecuencias a largo plazo: el atractivo comercial del equipo es el principal factor que marca el precio de venta de los derechos”.

Venta de entradas en los días de fútbol (21%)

La venta de entradas para los partidos son el ingreso tradicional de los clubes de fútbol. Si bien en el pasado la venta de entradas era la única fuente de ingresos de los clubes de fútbol, hoy en día se ha convertido en la menor proporción (21%). Como menciona Ginesta (2011), esta reducción de ingresos se ha producido también por la reventa ilegal de entradas por parte de los abonados a aficionados que pagan cuantiosas cantidades de dinero por ver a su equipo favorito.

En el otro extremo encontraríamos los activos que en un principio no están íntimamente relacionados con la actividad principal de la propiedad deportiva, pero que pueden ser muy atractivos para la marca patrocinadora si se saben explotar. En este concepto tendrían cabida todos aquellos deportes o activaciones que seamos capaces de creer que cumplan esos dos requisitos:

- Ser atractivos para el patrocinador.
- Que la propiedad deportiva tenga derechos sobre ellos, para así poder explotarlos.

Algunos ejemplos serían:

- 1** Base de datos: cesión de la base de datos de los fans para el envío de comunicaciones por parte de la marca patrocinadora o por parte de la propiedad deportiva en nombre de la marca. En este punto, como hemos comentado anteriormente, cuantos más datos tengamos de cada individuo mucho mejor, puesto que así podremos personalizar el mensaje con un doble objetivo: que el fan no lo vea como spam indiscriminado y que la marca pueda acercarse realmente a su público objetivo, al que realmente puede tener interés en conocerla.
- 2** Eventos: la propiedad deportiva puede utilizar los espacios de su propiedad alquilándolos para la realización de otros eventos de terceros, como pueden ser conciertos, presentaciones corporativas, jornadas de formación, congresos, reuniones de asociaciones u otras empresas que busquen un lugar especial. Convirtiendo nuestro estadio en lugar de eventos se obtiene una nueva vía de ingresos que, aunque no están relacionados directamente con la actividad deportiva, el hecho de que se asocian a ella le da un plus diferenciador con respecto a otros espacios para eventos que estuvieran disponibles en la zona.
- 3** Experiencias únicas: además de lugar para eventos, se puede complementar y tener una experiencia única, como puede ser el jugar un partido en la misma cancha que utilizan los profesionales o el utilizar el vestuario. Experiencias que la propiedad deportiva puede poner a disposición de la marca patrocinadora para que ésta pueda agrandar y ofrecer un contenido único a los públicos.
- 4** Institutos: de la misma manera se pueden organizar visitas guiadas al estadio para institutos y otros colectivos, por los cuales se puede cobrar una tarifa grupal incorporando un guía y permitiendo el acceso a lugares que de otro modo no sería posible visitar. Estas visitas pueden unirse a un programa educativo promovido por la marca patrocinadora y ofrecerse, por ejemplo, como premio al alumnado que mejor complete ese programa educativo.

Las posibilidades son infinitas y para seguir obteniendo nuevos activos, es imprescindible mantenerse al día de las nuevas tendencias del sector, conocer lo que las marcas patrocinadoras pueden necesitar y encontrar puntos comunes en los que la propiedad deportiva pueda ofrecerle ese plus diferencial.

9.3 Identificación de derechos/beneficios que se incorporarán en los paquetes de patrocinio

Los derechos y beneficios que se pueden incorporar en un acuerdo de patrocinio dependerán de los objetivos que la propiedad deportiva y marca patrocinadora busquen. No obstante, he aquí algunos ejemplos indicados por Nelson Montaña (Macías, 2017):

- ✚ Involucrar la imagen de las marcas patrocinadoras en la ropa de la institución, sus utensilios, productos y servicios.
- ✚ Vincular la imagen con las comunicaciones para así generar promociones generales según las categorías que tenga la marca.
- ✚ La creación de campañas de publicidad, comunicación y planes de marca, ayudando al deporte, elaborando un nexo con los equipos o eventos que se participe, escogiendo anteriormente la cartera comercial disponible.
- ✚ Tener la primacía del derecho de la imagen de deportistas que se identifican con instituciones deportivas o equipos para poder agremiar a los productos de la marca, creando un plan de marketing que tenga una estrategia multimedia con una serie de anuncios y la postura de presentaciones en locales y canales de venta.
- ✚ Tener el logo de la marca patrocinadora en los boletos de ingreso a los estadios y tener la introducción de poder hacer descuentos en los productos de la marca, juegos, sorteos y premios.
- ✚ La ejecución de degustaciones de los productos patrocinadores en las instalaciones de la propiedad deportiva o en puntos externos del mercado que generen influencia.
- ✚ Trasladar el nombre de la marca patrocinadora en las competencias que la institución deportiva elabore.
- ✚ Incremento de artículos promocionales con acuerdos de franquicia creando tiendas temáticas exclusivas.
- ✚ Conceder incentivos al personal, clientes, proveedores y consumidores fieles de la empresa patrocinadora.
- ✚ La utilización del logo de la institución deportiva en gesticulaciones comerciales del que está patrocinando como fiestas y evento.
- ✚ Se puede recrear una mascota.
- ✚ Situar la marca patrocinadora en la periferia de juego con varias aplicaciones publicitarias o promociones en áreas recreativas o de entrenamiento.
- ✚ Talleres de formación a través de workshop y cursos alineados con la temática deportiva.

En definitiva, son muchas las opciones disponibles como estamos viendo y es por ello que vamos a enumerar las más comunes, dando una breve descripción sobre cada una de ellas:

Visibilidad: Aunque hemos visto que diversos estudios dicen que la visibilidad es algo que las marcas buscan cada vez menos, es innegable que todavía en la actualidad es necesaria y es un aspecto clave a incluir en cualquier acuerdo de patrocinio deportivo. Los soportes publicitarios en los que se ofrece esa visibilidad de marca pueden ser físicos u online y deben venir especificados en el contrato.

Comunicación: La comunicación es base tanto para comunicar el acuerdo y activarlo como para ofrecerse en sí misma como un activo explotable. El sector deportivo, además, está en plena evolución en cuanto a los derechos de contenido y audiovisuales, porque ha irrumpido en el mismo no sólo las OTT (televisiones inteligentes), sino también las grandes empresas tradicionalmente asociadas a las redes sociales, que se convierten en poderosos medios de comunicación, como es el caso de Twitter, Facebook, entre otros, ya que comienzan a tener un papel activo en la compra de derechos audiovisuales relacionados con el deporte, de acuerdo a Marketing Directo (2018). Por tanto, a nivel comunicativo encontramos activos en la página Web, perfiles en redes sociales, generación de contenidos propios, dossiers mensuales, newsletter a stakeholders, revista de final de temporada, periódicos a ofrecer durante los partidos, etc. Son canales de comunicación que podemos poner al servicio de la marca patrocinadora para comunicar determinados mensajes, como soporte publicitario de sus campañas o como contenedor de contenidos exclusivos generados conjuntamente.

Hospitalidad: La hospitalidad entendida como la posibilidad de tener entradas de diversas categorías es uno de los activos más comunes a incluir en un acuerdo de patrocinio. Dependiendo de la categoría en la que quiera entrar la marca patrocinadora podremos ofrecerle un mayor o menor número de entradas. Estas entradas pueden estar situadas en la tribuna general o en zonas más exclusivas de la instalación, como la zona VIP o incluso el palco de honor, en determinados casos. Además, pueden incluir la posibilidad de ceder palcos para presenciar el partido o el acceso a la zona de catering. Por último, si dentro de la propuesta de patrocinio incluimos una promoción de entradas a un colectivo muy grande de aficionados, estas entradas pueden situarse en fondos o lugares menos exclusivos. Aquí como siempre la finalidad será ofrecer el activo con base en los objetivos que se persigan. Otra posibilidad a tener en cuenta es el incluir una cláusula que le permita a la marca patrocinadora obtener más entradas en caso de que tenga compromisos que cumplir o que quiera lanzar una campaña promocional en un momento determinado.

Por último, un activo extendido de este concepto sería el club de negocios que algunos clubes y eventos deportivos han puesto en marcha. De este modo, la entrada no sólo da acceso a presenciar un evento deportivo, sino también a hacer networking con otros profesionales de su interés. El club puede ser sólo un lugar físico o llevar una filosofía detrás que le permita, por ejemplo, realizar reuniones y otros eventos en días y momentos distintos al del partido. Es una nueva vía a explotar y la membresía a dicho club puede ofrecerse como parte del paquete de patrocinio.

Contenido – Integración: El contenido exclusivo es una de las tendencias actuales del sector, como ya hemos visto anteriormente. Es necesario que la generación de dicho contenido venga integrada en la estrategia de comunicación de la marca patrocinadora y que no se salga de los valores que la propiedad

deportiva representa. Son múltiples las formas de creación de dicho contenido, desde formatos cortos como eran los vídeos de 6 segundos de Vine o ahora pueden ser las stories de

Instagram, pasando por fotografías o GIFs hasta spots televisivos o de videos promocionales o incluso cortometrajes o reportajes que profundicen en un aspecto determinado.

Es necesario con base en el objetivo que busquemos, encontrar el formato más adecuado, elaborar un guion con las necesidades técnicas y recursos a utilizar para posteriormente producirlo y distribuirlo según la estrategia marcada y siempre será recomendable hacerlo de forma integrada en una campaña o estrategia de comunicación global del patrocinio.

Promocional: Para la promoción de productos o servicios de la marca patrocinadora, la propiedad deportiva puede ceder los derechos de imagen de sus deportistas como equipo para que se elaboren afiches promocionales o spots. Asimismo también es una vía común la elaboración de promociones que permitan a los clientes de la marca patrocinadora obtener entradas a un menor precio y/o a la afición de la propiedad deportiva obtener ese producto o servicio de la marca patrocinadora a un precio especial. Las campañas promocionales a realizar de nuevo son infinitas y para el éxito de las mismas será necesario comprender las actitudes y hábitos del público objetivo al que se dirigirán dichas campañas. Como propiedad deportiva, por tanto, se puede ofrecer como activo el derecho a utilizar la imagen de algún deportista o a enviar una newsletter a aficionados segmentados por un factor “x”. Como siempre, la definición exacta del activo a incluir dependerá de los objetivos de la asociación y deberá ser personalizado para la marca patrocinadora.

Naming rights: Los naming rights es ese activo por el cual la marca patrocinadora adquiere el derecho de poner el nombre de la marca a un equipo, competición, estadio o instalación deportivo. Es decir, el nombre original se sustituye por el nombre de la marca o producto que decida el patrocinador, obteniendo de este modo una repercusión máxima. En el Barómetro de Patrocinio Deportivo 2017, elaborado por SPSC Consulting, se revela que los naming rights son un elemento que potencia la notoriedad de marca en relación a su patrocinado. Así lo demuestran los resultados de asociación que consiguen Santander, BBVA, Endesa, Barclays, BNP Paribas y Turkish Airlines con sus respectivos activos patrocinados: La Liga Santander (antes Liga BBVA y Liga Endesa), Premier League (antes Barclays Premier League) Davis Cup by BNP Paribas y Turkish Airlines Euroleague. En este sentido, se confirma el impacto de la inversión a largo plazo, a través del efecto recuerdo, siempre que se invierta de forma estratégica y se active de forma diferencial, aprovechando el contenido único mediante procesos de verticalización de la oferta de patrocinio. Un ejemplo de ello es la fortaleza de la asociación de Heineken y Mastercard con la UEFA Champions League, según Marketing Directo (2018).

Eventos: Si la propiedad deportiva es parte organizadora de un evento en el presente o en un futuro, podrá incluir como activo del acuerdo de patrocinio el mencionado evento y los derechos de él derivados. Puede ser un evento que organice de forma periódica, como, por ejemplo, una liga o un torneo, o puede ser un evento que organice tras presentarse a un proceso de candidatura. En cualquiera de los casos, el acuerdo de patrocinio puede incluir derechos sobre ese evento, la asignación a una categoría de marcas patrocinadoras del evento y la contraprestación de derechos que esa categoría conlleve.

Otros: Como se ha afirmado en otras ocasiones, los activos que una propiedad deportiva puede ofrecer van variando con el tiempo y el entorno. La irrupción de las nuevas tecnologías como la realidad aumentada dará lugar a nuevos activos, al igual que lo hizo la presencia de las redes sociales. Además, el análisis en profundidad de la propiedad puede dar lugar también a nuevos activos no valorados en una primera ocasión. Sirva como ejemplo, el soporte publicitario que han supuesto los banquillos de los equipos, que en un principio no se utilizaba y que hoy en día no sólo es un soporte más donde colocar un logo, sino que incluso a veces se customizan en torno a una marca o se crean banquillos adicionales para ofrecer una experiencia premium.

Cierre

Cualquier propiedad deportiva que quiera ser patrocinada necesita ofrecer a sus posibles patrocinadores algo con atractivo, por ejemplo, ofrecer visibilidad en su sitio Web o participar en sus convivencias con seguidores o incluso hacer uso de naming, entre otras. Para ello es necesario una observación continua, creatividad y colaboración con los patrocinadores. Los activos que se ofrezcan a una marca patrocinadora en un acuerdo de patrocinio deben estar personalizados según las necesidades y objetivos que ésta tenga. Aunque este tipo de negocio puede considerarse como el principal, una propiedad deportiva puede tener otras fuentes de ingreso y desarrollar nuevas vías de negocio que le permita captar una mayor cantidad de ingresos.

Asegúrate de comprender:

- Cuáles son los activos de patrocinio.
- Cuáles son los activos tangibles e intangibles.
- Los activos core y extendidos.

Estrategias de bolsillo

Identificando activos

Objetivo de la estrategia: Aprender a identificar los activos de una propiedad deportiva para posteriormente elaborar paquetes de patrocinio.

1. ¿Qué categorías de patrocinio ofrece la propiedad deportiva?
2. ¿Qué activos tiene cada una de las categorías de patrocinadores?
3. ¿Hay algún patrocinador que tenga activos personalizados?
4. ¿Y exclusivos? Es decir, que ninguna otra marca puede tener dicho activo.
5. ¿Qué activos crees que podría ofrecer para atraer a nuevos patrocinadores?

Referencias consultadas

- Blanco, M., y Forcadell, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva. *Universia Business Review*, 11. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/567/real-madrid-club-futbol-aplicacion-modelo-empresarial-entidad-deportiva-espana>

- Calzada, E. (2013). *Show Me the Money! How to make Money from Sports Marketing*. Reino Unido: Bloomsbury Publishing Plc.
- García-Patiño, C. (2015). *El marketing deportivo es más corporativo que nunca. Análisis del caso Real Madrid: una multinacional diversificada e integrada*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4329>
- Peña, D. (2006). La explotación de bienes intangibles vinculados con actividades deportivas. *Revista La Propiedad Inmaterial*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3710006.pdf>
- Dir&ge. (2018). *Claves del patrocinio deportivo: acceso a contenido único y experiencias diferenciadoras*. Recuperado de <https://directivosygerentes.es/marketing/noticias-marketing/esade-patrocinio-deportivo>
- ESIC. (2012). *El patrocinio deportivo, mucho más que un logo en un espacio*. Recuperado de <http://esic.edu/actualidad/el-patrocinio-deportivo-mucho-mas-que-un-logo-en-un-espacio/>
- GEDESCO. (2016). *Activos intangibles: qué son y por qué son importantes*. Recuperado de <https://www.gedesco.es/blog/activos-intangibles/>
- Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, 14(1). Recuperado de https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=383
- Nuques, I. (2017). *Análisis de estrategias de comunicación y marketing, en marcas que son sponsors deportivos*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1830>
- Ohls, J. (2015). *A comparison between sport sponsorships in Finland and Sweden* (Tesis). Hanken School of Economics, Finlandia. Recuperado de <https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10138/154500/ohls.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Jessop, A. (2014). *In the new sport sponsorship Marketplace, teams and leagues must create digital and social media opportunities for sponsors*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/aliciajessop/2014/10/28/in-the-new-sports-sponsorship-marketplace-teams-and-leagues-must-create-digital-and-social-media-opportunities-for-sponsors/>
- Marketing Directo. (2018). *El Big Data y los eSports, el impulso del patrocinio deportivo en los próximos años*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/big-data-los-esports-impulso-del-patrocinio-deportivo-los-proximos-anos>
- Meenaghan, T. (1995). *Researching Commercial Sponsorship*. Países Bajos: ESOMAR.
- Molina, G., y Aguilar, F. (2003). *Marketing Deportivo: El Negocio del Deporte y sus Claves*. Argentina: Norma.
- Montaña, N. (2008). *Marketing deportivo*. Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repositorio.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/833/79717184.pdf>
- Szimansky, S. (1998). Why is Manchester United so successful? *Business Strategy Review*, 9(4). Recuperado de <http://www.ingentaconnect.com/content/bpl/busr/1998/00000009/00000004/art00006>