

Tema 7. Organización eficiente de un programa de patrocinio en una entidad deportiva

OCEAN'S ELEVEN

Danny Ocean es un carismático ladrón que, tan sólo 24 horas después de cumplir una larga condena en prisión, ya está planeando su próximo delito.

Su objetivo: realizar el mayor atraco de casinos de la historia. Para ello formará un equipo de 11 hombres, cada uno de ellos el mejor en su campo.

Un auténtico referente en las películas de acción, esta película nos enseña lo importante que es elegir correctamente a tu equipo.



En el mundo del patrocinio este principio también es válido y, sin duda, es un elemento clave para el éxito, tanto de propietarios como de patrocinadores.

¿Cómo deben ser los miembros de un equipo de patrocinio?

¿Qué perfiles son más necesarios?

¿Se debe externalizar esta función para conseguir mejores resultados?

ESTADO DEL ARTE

7.1 Estructuras de las organizaciones



Para saber cómo organizar una entidad deportiva e integrar en ella a los profesionales que gestionarán los programas de patrocinio, es necesario primero ver algunos conceptos sobre las estructuras de las organizaciones.

Primero es importante comprender que las organizaciones que operan en el mundo del deporte viven en un proceso constante de ajuste (debido fundamentalmente a la profesionalización y comercialización del deporte), lo que se traduce en la existencia de una gran variedad de formas estructurales, de carácter dinámico en tanto están continuamente ajustándose al entorno cambiante, según Sandalio Gómez, Magdalena Opazo y Carlos Marti (2007).

De acuerdo con Robbins (2004 en David Alonso Lugo Castro, 2014), una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Es decir, “la estructura organizacional es el esqueleto de la organización, mientras que el personal que actúa en ella para la consecución de los objetivos conforma los músculos, piel, cerebro, el corazón, etcétera” (David Alonso Lugo Castro, 2014).

Es importante conocer la forma estructural no sólo por el concepto, sino por las consecuencias que tiene sobre el desempeño de las personas, la distribución de poder y los sistemas de control, entre otras. Para ello, la diferenciación y la integración son dos procesos clave que sirven para comprender la estructura de una organización (Hodge et al, 2003 en Gómez, Opazo y Marti, 2007).

Diferenciación e integración se relacionan con el grado de complejidad en la organización. A mayor diferenciación, mayor necesidad de coordinación y control, por tanto, más compleja la organización (Gómez, Opazo y Marti, 2007). Eso sí, hay que tener en cuenta que “la complejidad debe estudiarse desde un enfoque multifacético y no partir de presunciones a priori como la tradicional relación entre tamaño y complejidad” (Hall, 1973 en Gómez, Opazo y Marti, 2007).

La diferenciación es una dimensión para medir la complejidad de una organización. Hall establece que se pueden dar tres tipos de diferenciaciones.

- Diferenciación horizontal: Se refiere a la forma en que las tareas realizadas se subdividen entre sus miembros en tareas rutinarias y uniformes (estandarización), o bien a la división de las tareas según el grado de conocimientos específicos que se requieren para realizarlas (especialización).
- Diferenciación vertical: Se asocia a los niveles jerárquicos de control y toma de decisiones en la organización.
- Dispersión espacial: Se relaciona con la distribución espacial del personal o de las actividades.



Al proceso de diferenciación le debe acompañar uno de integración que busque coordinar las tareas que se llevan a cabo en la organización. Para lograr esto se necesita definir un mecanismo de control, canales de comunicación y líneas de dirección que configuren la manera particular de cada organización de coordinarse y conseguir las metas de la organización (Gómez, Opazo y Marti, 2007).

Una vez comprendido que las organizaciones se pueden estructurar de formas muy diversas dependiendo al criterio que se considere, es importante señalar que además “cada una de las organizaciones deportivas tiene metas distintas, operan con distintos tipos de recursos y difieren en su relación con el entorno, lo que sin lugar a dudas determinará la existencia de diversas estructuras según el tipo de organización deportiva en estudio” (Gómez, Opazo y Marti, 2007).

Partiendo del análisis básico del diseño organizacional se puede determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones, como se muestra en el siguiente esquema:

Modelo mecanicista o tradicional. Se da cuando las dimensiones básicas son muy marcadas, sus características son la formalización, centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos. Este modelo presenta una configuración piramidal, basada en departamentos, puestos y es básicamente rígido e inflexible. Presenta todas las características del modelo burocrático, típico de la era industrial, el cual predominó durante casi todo el siglo XX.

Modelo orgánico. Se presenta cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas. Este modelo es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En él existe poca formalización, centralización y jerarquía, especialización, complejidad y estandarización.

Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante. Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento.

Miguel Blanco Callejo y Francisco Javier Forcadell Martínez (2006) explican que el enfoque basado en los recursos concibe a las organizaciones como conjuntos de recursos humanos, físicos, tecnológicos, de reputación, etc., con diferente valor estratégico para el desarrollo de distintas estrategias. La estrategia empresarial se apoya sobre recursos valiosos que ayuden a conseguir una ventaja competitiva sostenible (Prahalad y Hamel, 1990). Además, la estrategia debe ayudar a construir recursos valiosos para el futuro. Esta visión "basada en los recursos" es la predominante en dirección estratégica en la actualidad (Grant, 2004; Hoskisson et al., 1999).



No obstante, una estrategia corporativa adecuada no va a significar necesariamente agrupar negocios con similares categorías de productos/servicios, sino agrupar una serie de negocios con similitudes en cuanto a la base de recursos, características estratégicas y requerimientos directivos. Una visión basada en los recursos de la empresa constituye una guía útil para la estrategia de crecimiento empresarial, aunque no había sido trasladada al ámbito de la gestión deportiva hasta los últimos años. Sin embargo, el ámbito deportivo, y en particular la industria del fútbol, sí parece ser un "excelente laboratorio para el estudio del éxito" (Szymanski, 1998, en Blanco y Forcadell, 2006).

Este modelo deriva del mercado de entretenimiento deportivo desarrollado en el ámbito norteamericano (Dobson y Goddard, 2001 en Blanco y Forcadell, 2006). El aspecto clave de esta concepción radica en la idea de que las sociedades deportivas pueden comportarse como marcas y plantea como principio esencial la explotación del esquema de sponsorización y venta de productos, junto con la comercialización y venta de los derechos audiovisuales y de retransmisión de eventos deportivos (Dinero, 2003 en Blanco y Forcadell, 2006).



Dentro del ámbito del fútbol, el club pionero en la explotación comercial de su marca a nivel mundial fue el Manchester United, cuya estrategia alcanzó un notable éxito en la década de los noventa (Szymanski, 1998 en Blanco y Forcadell, 2006). Sin embargo, durante los primeros años del siglo XXI, el Real Madrid ha usurpado ese puesto de "liderazgo comercial" dentro del mercado del fútbol mundial (Deloitte, 2006 en Blanco y Forcadell, 2006).

El objetivo de profundizar en el concepto de estructuración y reconocer la importancia de la organización en la propiedad deportiva para obtener resultados, no es para centrarse en algún modelo en concreto, sino para introducirse a la gestión del patrocinio.

Como se mencionó anteriormente, el sector profesional de la comunicación y marketing en los clubes deportivos sufre una notable distancia respecto a la práctica que se realiza en las empresas, a pesar del salto cualitativo que se ha dado en los últimos lustros. En una licencia, se establece un paralelismo entre la industria del deporte y el crecimiento de un ser humano señalando a este sector como “adolescente”. Si bien hay una evolución desde la edad infantil —las primeras manifestaciones profesionales— todavía no se ha alcanzado la madurez —la vanguardia de la gran empresa—, puesto que no existe una definición de los rasgos de identidad, no existe una adecuada planificación estratégica, se carece del uso de técnicas y herramientas de comunicación corporativa y marketing, y se mantienen modelos de organización de estas funciones directivas claramente desfasados. (Guillermo Sanahuja Peris, 2013).



En un sector donde no existe una perspectiva estratégica de la comunicación y el marketing y donde persisten paradigmas caducos, se propone un paradigma caracterizado por algunos rasgos inherentes a la gobernanza excelente de las organizaciones en el siglo XXI, como la integración de técnicas y funciones, la multidireccionalidad, la polivalencia o universalidad y la ética o la corresponsabilidad. Su principal rasgo puede ser la unión de las funciones de marketing y comunicación en una sola dirección (Hopwood, 2005). Mientras que en otras organizaciones ambas funciones pueden estar separadas o subordinadas una sobre la otra, en este ámbito Sanahuja (2013) considera oportuno integrar completamente las dos funciones en una sola dirección.

La base del negocio de una entidad deportiva, así como la comercialización y generación de ingresos, está asociada al propio espectáculo competitivo y a la identidad del club (Toyos y Agudo, 2003). Esa suma de historia, proyecto y cultura que es capaz de seducir y obtener la absoluta lealtad de sus públicos. Así, la gestión de la identidad y de la comunicación determinará la generación de esos recursos como dos caras de la misma moneda. Por tanto, deben gestionarse desde un prisma único. La combinación de ambas disciplinas consigue un resultado mayor que si se desarrollaran ambas y luego se sumara.

Los expertos avalan la posición multidireccional de la organización y la corresponsabilidad con su entorno. La gran mayoría coincide en señalar como condición imprescindible la participación de los distintos públicos en las decisiones de la organización a partir de una comunicación bidireccional, independientemente de los procesos y vías para tal flujo informativo (estudios de imagen, investigación del consumidor o políticas de participación). Quizá la consideración y reconocimiento de los grupos de interés sea ese denominador común.

El área de Comunicación y marketing estipulan sus grandes responsabilidades: establecer una estrategia, conservar los activos y recursos intangibles y generar ingresos económicos. De esta forma, los objetivos de comunicación (la percepción y reconocimiento por parte de los públicos) y los de marketing (satisfacción del consumidor y rentabilidad) quedan totalmente unidos (Sanahuja, 2013).

El modelo propuesto por el mencionado autor también alumbra la posibilidad de reconocer la etiqueta de un nuevo profesional que dirija esta área. Si bien en la gran empresa el director de Comunicación tiene un perfil claramente estratégico, en el entorno del deporte este término se ajusta más bien al jefe de Prensa. Por esta razón, se propone la utilización del término director de estrategia de identidad corporativa para definir la función de este profesional en el seno de los clubes deportivos, que se responsabiliza de la estrategia de comunicación y marketing, de la guardia de los intangibles y de la generación de recursos. Es decir, se unifica la orientación hacia el mercado y la orientación hacia las relaciones. Es un salto notable respecto al director de Comunicación, que genera contenidos informativos y atiende a los medios de comunicación, y al director de Marketing, que ofrece soportes publicitarios y activos patrocinables (Sanahuja, 2013).



Con la sugerencia de este modelo integrado propuesto por Sanahuja cerramos este epígrafe recordando que son múltiples las posibilidades de organización de la propiedad deportiva y que lo importante es saber cómo sacar partido de todos los recursos que disponemos, independientemente de cuál decidamos finalmente que sea la estructura organizacional que mejor funciona para el caso concreto de nuestra propiedad deportiva.

7.2 Perfil del gestor de patrocinios

Lo importante no sólo es el qué, sino el cómo, y para ello es fundamental tener en cuenta quién está realizando las gestiones. El ser o no profesional, también está dando una imagen de lo que es, y no se puede vender una imagen para lograr un acuerdo y luego fallar en el trato personal.

A continuación se mencionan las características que debe tener un empleado, que en este caso lo llamaremos gestor de patrocinio deportivo, según se cita en Femenía (2014):

- Transparente

Debe ser claro, profesional, compartir la información precisa y justa para que los patrocinadores confíen en su gestión, no tiene que ir develando las estrategias y objetivos de todos los anunciantes involucrados, sino respetar la privacidad de cada firma y no tratar de engañarla en ninguna parte del proceso.

- Ejecutor

Debe explotar el patrocinio junto al patrocinador y/o su agencia de comunicación o especializada en patrocinio.

- Comunicador

Debe poseer la habilidad para sintonizar e interactuar continuamente con el patrocinado y con cada marca para que de esta relación puedan surgir mejores resultados. De sus conversaciones pueden surgir proyectos de gran interés que enriquezcan su vínculo y aporten al patrocinio un valor añadido.

➤ Informador

Transmite a las marcas involucradas en el patrocinio los avances y los progresos de la gestión, como, por ejemplo: qué nuevas incorporaciones (de patrocinadoras) se han producido, a qué sectores pertenecen, resultados de ediciones anteriores, iniciativas con éxito de ediciones anteriores, etcétera.

➤ Comercial

Además de estudiar cuáles son las necesidades del patrocinado y de los potenciales patrocinadores, adaptar el proyecto que representa a éstas y estructurar el programa de patrocinio, se encarga de venderlo a los anunciantes que ha considerado idóneos para que actúen como patrocinadores.

➤ Educador

Mientras desempeña su labor, inicia un rol lúdico formativo de cara al patrocinado y/o al potencial patrocinador, enseñándoles las ventajas e inconvenientes de elaborar cierta gestión del patrocinio.

➤ Asesor

Guía durante todo el proceso al patrocinador. Su fin principal es que éste obtuviese el máximo nivel de satisfacción con respecto al patrocinio, aprovecharse de la experiencia del gestor puede ayudar a su consecución. Uno de los problemas al que se enfrenta el gestor en el mercado es la falta de conciencia por parte de los anunciantes con respecto a esta acción, pues la tendencia es no dejarse asesorar, adquirir el programa de patrocinio y actuar independientemente del gestor, por la falta de confianza que despierta en ellos.

➤ Colaborador

Trabaja con el patrocinador como compañero durante todo el proceso, ayudándose para la obtención del beneficio mutuo.

➤ Negociador

Estructura la propuesta de patrocinio con base en unos criterios y ofrecérsela a cada potencial patrocinador tratando de que culmine con la venta completa del patrocinio. Tendrá que convenir con cada marca, analizando su situación y ofreciéndole aquello más acorde para ésta y adaptarse.

➤ Flexible

Se adapta a la situación del mercado, de las características del patrocinado y a las del patrocinador, para que el proyecto que representa sea susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias, pero sin perder la identidad originaria de éste.

➤ Controlador

Orienta, regula y vigila para que ninguna marca, especialmente de entre las situadas en la misma categoría, sobresalga sobre el resto, y menos aún, sobre las situadas en categorías superiores.

➤ Proactivo

Plantea actividades, acciones, proyectos, etc., adelantándose a las necesidades del patrocinador. Tiene iniciativas y las propone a la marca o marcas afectadas por su idea.

➤ Reactivo

Responde ante las sugerencias de uno o más patrocinadores. La iniciativa es continuada por él, no iniciada por él.

➤ Polivante

Trabaja para el patrocinado, es decir, efectúa su gestión del patrocinio, pero mira por el beneficio del patrocinador también.

➤ Profesional

No sólo se encarga de vender la propuesta, sino que se implica e integra en ella para que todas las partes (él mismo, el patrocinado y el patrocinador) obtengan un beneficio a largo plazo.

➤ Estratega

Define una estrategia para comercializar el patrocinio, pero a su vez, se preocupa de integrar la estrategia de cada marca en el patrocinio propuesto.

➤ Receptivo

Tiene una mayor disposición a esperar, pero al mismo tiempo a hacer frente, con ánimo de facilitar aquello que necesita el patrocinador y/o el patrocinado.

➤ Analista

Realiza un estudio y análisis del patrocinado, de sus características y de sus necesidades, del mercado para adaptarse a él sin efectuar una gestión difusa, del potencial patrocinador, de las convergencias, de las sinergias, etcétera.

➤ Facilitador o abastecedor

Busca ir más allá de la función de asesorar, pues con facilitador el gestor trata de instruir y de conseguir aquello que el patrocinado y/o el patrocinador precisan.

➤ Reputado

Debe ser reconocido dentro del sector, como experto y profesional en su profesión.

➤ Observador

Vigila el patrocinio que se desempeña en otros niveles y que pueda afectar a los patrocinadores del nivel que él maneja.



Todas estas características reúnen el perfil ideal de un gestor de patrocinio deportivo. De todas ellas lo más destacado es la actitud con la que se enfrente a su trabajo. Richard Woodwark y Associates (2013 en Janina Ohls, 2015) también coincidían en esta apreciación y destacaban como actitudes clave la creencia, la iniciativa, la determinación, el entusiasmo, la atención al detalle, la flexibilidad, la creatividad, la profesionalidad, la pasión y el positivismo.

Además de la coordinación o gestión de la relación con la marca patrocinadora, una parte muy importante de la labor de un profesional de marketing deportivo en una propiedad deportiva es la venta. Es por ello que ahora se presentarán las características esenciales que debe tener un profesional a la hora de vender un patrocinio de forma exitosa.

Janina Ohls (2015) indica que es importante realizar preguntas al cliente o posible patrocinador, aportar la información necesaria sobre lo que se está intentando vender y saber justificar cada aspecto, además de no olvidarse de dar crédito a las opiniones y punto de vista del cliente y estar de acuerdo con las percepciones que manifieste, mostrándole apoyo e intentando rebajar las posibles tensiones que surjan.

Jobber y Lancaster (2009) señalan como habilidades clave las siguientes:



Por su parte, Rajput y Vasishth (2008 en Ohls, 2015), señalan nueve características del perfil de un buen vendedor:

1. Feedback continuo.
2. Efectividad al convencer.
3. Flexibilidad.
4. Promoción efectiva de ventas.
5. Aportación de información correcta y suficiente.
6. Beneficios para ambas partes.
7. Creación de la relación.
8. Recordatorio de que la venta personal es un proceso.
9. Grandes habilidades de resolución de problemas.



En definitiva, un vendedor exitoso es aquel que sabe escuchar, que hace un seguimiento efectivo, que puede cambiar el estilo de venta dependiendo de la situación, que es organizado, que comunica bien verbalmente, que tiene la habilidad de encontrar y considerar cualquier objeción para cerrar acuerdos y que a la vez es capaz de gestionar el tiempo y tiene excelentes habilidades de negociación.

Como es imposible que alguien tenga todas las características citadas en los anteriores casos, para ser un buen gestor o un buen vendedor, lo importante es que el profesional reúna la mayor parte de ellas, que sepa adaptarse y aprender para seguir creciendo y adoptando nuevas habilidades que le permitan tanto a él como a la propiedad deportiva ser mejores. A la hora de contratar, son importantes los conocimientos, pero es fundamental la actitud, pues los conocimientos siempre se pueden aprender posteriormente.

7.3 Relación con agencias de patrocinio

A veces los programas de patrocinio se confeccionan y se presentan de un modo poco profesional, lo que desencadena el rechazo de la propuesta por parte del potencial patrocinador. Por ello, una buena opción es contar con el apoyo de profesionales de la comunicación a través de agencias especializadas en patrocinio. Ellos aconsejarán y asesorarán acerca de cómo presentar, vender y ejecutar el proyecto. Desde la perspectiva del patrocinador, contar con estos profesionales les ayudarán a seleccionar de entre las propuestas que reciben el evento idóneo a participar (Arthur, Scott, y Woods, 1997; Kuzma, Shankkin, y McCally, 1993; Morris, e Irwin, 1996) o diseñárselo en caso de organizar el suyo propio.

Hay empresas que disponen de departamentos internos compuestos por personal cualificado, capaz de diseñar y ejecutar cualquier operación de patrocinio que desarrollen. La gestión profesional por parte de una agencia o de un personal cualificado en el departamento de Comunicación de la empresa, es muy importante para realizar una actividad de patrocinio eficaz para ambas partes, patrocinador y patrocinado.

Hay empresas que siguen el camino contrario, es decir, una agencia se encarga de desarrollar esta labor. Prefieren contar con el apoyo de personal cualificado ajeno a la compañía. En el término medio están aquellas corporaciones que, en plantilla tienen personal capaz de coordinar cualquier operación de patrocinio, pero contratan la prestación de servicios específicos a empresas de comunicación especializadas. Por otro lado, se encuentran los titulares de los derechos de patrocinio, quiénes podrán decidir quién se responsabiliza de la labor comercial, que puede ser desarrollada también desde dentro o bien, mediante una agencia independiente.

Ferrand et al. (2007) han realizado un listado de ventajas e inconvenientes de que sea la propia empresa la que se encargue de la comercialización, o bien sea una gestión externa.

	Gestión interna	Gestión externa
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo duradero de las competencias. • Mayor implicación en el proyecto. • Contacto directo con las empresas. • Construcción de redes. • Responsabilidad directa en la aplicación de las condiciones del contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia. • Saber hacer adaptado a las expectativas. • Servicio de calidad. • Credibilidad. • Exclusividad. • Utilización de una red de clientes ya existente. • Desempeñar el rol de interface con el cliente. • Posibilidad de aportar garantías financieras. • Responsabilidad indirecta en la aplicación de los términos del contrato.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Saber hacer en ocasiones no acorde a las expectativas. • Necesitar un tiempo de adaptación. • Transmitir credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de conflicto de intereses. • Conflicto potencial referente a los honorarios relativos a las aportaciones en los intercambios de servicio. • Implicación.

Según Aragón Cansino (1992), la gestión directa o indirecta de un acontecimiento deportivo depende del volumen de negocio que puede generar la entidad deportiva.

Las agencias que prestan servicios relacionados con el patrocinio son bastante híbridas, aunque tratando de generalizar se encuentran las agencias de comunicación con servicios plenos y las agencias especializadas:

- Las agencias de servicios generales realizan desde el dossier de patrocinio hasta la acción de marketing directo de uno de los patrocinadores.
- Las agencias especializadas, normalmente lo son en marketing deportivo, y pueden prestar servicios de marketing en general, representar deportistas, gestionar eventos, ser consultores, vender derechos deportivos, derechos de imagen y derechos de televisión, gestionar espacios publicitarios, buscar financiación, evaluar los impactos de las acciones desarrolladas y elaborar informes de investigaciones diversas.

Cierre

Las organizaciones que operan en el mundo del deporte sufren cambios constantes en sus estructuras, por lo que es importante que a pesar de los modelos operativos y procesos que se vivan, se preserve el objetivo de una campaña de marketing deportivo, especialmente cuando se trata de la gestión de un esquema de sponsorización.

Hay organizaciones que fusionan las funciones de marketing y comunicación en una sola dirección, surgiendo como figura que dirige estos esfuerzos el gestor de marketing deportivo, cuyo perfil está conformado por habilidades de análisis, comunicación, negociación, proactividad, entre otras, pero sobre todo por ser experto en el producto que está ofreciendo.

Finalmente, es decisión de la propiedad deportiva si la relación con los patrocinadores es llevada por un gestor interno de la organización o a través de agencias especializadas en el tema. No hay un secreto que funcione a todos, cada quien tendrá que elegir la opción que más le convenga según sus circunstancias particulares.

Asegúrate de comprender:

- La forma en que se puede estructurar una organización según los modelos mecanicista (tradicional) y orgánico, y el enfoque basado en los recursos.
- Cómo se unen las funciones de marketing y comunicación para hacer el marketing deportivo.
- Las características que debe poseer un gestor del patrocinio deportivo.
- Las ventajas e inconvenientes de la gestión interna y la gestión externa de los patrocinios deportivos.

Estrategias de bolsillo:

El esqueleto organizacional de una propiedad deportiva

Objetivo de la estrategia: Conocer cómo está estructurada la entidad deportiva a la vez que se fijan los conceptos explicados en el tema.

1. ¿Cuál es el organigrama de la propiedad deportiva?
2. ¿Qué tan compleja es? ¿La clasificarías como una organización de diferenciación horizontal, diferenciación vertical o dispersión espacial?
3. ¿Cuáles son sus mecanismos de control, canales de comunicación y líneas de dirección?
4. Analizando las dimensiones básicas del diseño organizacional, ¿se trata de un modelo mecanicista o tradicional o de un modelo orgánico?

Referencias consultadas:

- Anand, J., y Singh, H. (1997). Asset Redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal*, 18.
- Campbell, A., y Sommers, K. (1997). *Core Competency Based Strategy*. Reino Unido: International Thompson Business Press.
- Castro, D. (2014). *Modelo de estructura organizacional para las organizaciones deportivas del nivel medio superior* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12817/1/Tesina%20de%20David.pdf>
- Deloitte. (2006). *Football Money League*. Reino Unido: Sports Business Group at Deloitte.
- Dinero. (2003). Real Madrid of Spain. *Un nuevo esquema de negocio para el deporte. ¿Funcionará?* Num. 922.
- Dobson, S., y Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*. Reino Unido: Cambridge University Press.
- García, E., y García, S. (2007). *Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva*. España: Inde Publicaciones.
- Grant, R. (2004). *Dirección estratégica*. España: Civitas.
- Sanahuja, G. (2013). Propuesta de un modelo integrado de gestión de comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales españoles. *Comunicació: Revista de Recerca i d'análisi*, 30(2).
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Estados Unidos: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Hodge, B., Anthony, W., y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico* (6ª ed.). España: Pearson Prentice Hall.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W., y Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3).

- Ohls, J. (2015). A comparison between sport sponsorships in Finland and Sweden. *Hanken School of Economics Vaasa*. Recuperado de <https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10138/154500/ohls.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Jobber, D., y Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* (8th. ed.). Reino Unido: Pearson Education Limited.
- Johnston, M., y Marshall G. (2013). *Contemporary Selling: Building Relationships, Creating Value* (4th. ed.) Estados Unidos: Routledge.
- Blanco, M., y Forcadell, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 11.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. EE.UU.: Oxford University Press
- Prahalad, C., y Hamel, G. (1990, mayo-junio). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
- Rajput, N., y Vasishth, N. (2008). *Advertising and Personal Selling*. India: Himalaya Publishing House.
- Richard Woodward y Associates. (2013). *How to Become Effective at Securing Sponsorships*. Recuperado de <http://www.richardwoodward.com.au/how-to-become-effective-at-securing-sponsorship/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México. Pearson Educación.
- Gómez, S., Opazo, M., y Marti, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. España: IESE Business School. Recuperado de <https://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- Femenía, S. (2012). *La gestión del patrocinio múltiple en el ámbito deportivo* (Tesis doctoral). Universidad Cardenal Herrera CEU, España. Recuperado de http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/5431/1/Femen%C3%ADaAlmerich%2C%20Sandra_Tesis.pdf
- Femenía, S. (2014). Progresión de la gestión del patrocinio deportivo en España. ¿Siglo XXII? *Historia y Comunicación Social*, 19.
- Szimansky, S. (1998). Why is Manchester United so successful? *Business Strategy Review*, 9(4).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5.