

# EL PATROCINIO DEPORTIVO: PILARES ECONOMICOS

*Dr. José Gutiérrez López*  
Master Alto Rendimiento

La presente comunicación trata, como su propio título indica, sobre el patrocinio como fuente de recursos para las entidades deportivas en general, sea cual sea la actividad o actividades que desarrollen (desde el deporte competitivo, hasta la promoción de la actividad física en entornos sociales desfavorecidos, pasando por todo un abanico de posibilidades muy diversas). Pero no trata dicha fuente de recursos como algo separado o independiente de otras acciones del marketing integral (o marketing mix) que la propia entidad puede utilizar para desarrollarse, sino que como iremos viendo está irremediabilmente ligado a acciones no puramente consideradas como de patrocinio y no sólo dependientes exclusivamente de sí misma, sino interrelacionadas con otras entidades u organismos, muchas veces no deportivos, con los que colabora.

En palabras de G. F. Senovilla (2000), podemos definir el patrocinio como la “forma de comunicación empresarial asociada a la actividad deportiva con el objeto de difundir una imagen de marca para obtener notoriedad y un estado de opinión favorable a la misma, dirigida a públicos concurrentes entre la actividad y el patrocinador; para obtener beneficios económicos”. Como posteriormente señalaremos el patrocinador busca en general aprovechar una actividad de cierto impacto entre el público, para comunicarse con él aprovechando una supuesta situación emocional favorable. Y es precisamente esta fuerte relación emocional positiva supuestamente adjudicada al deporte y a la actividad física por la sociedad actual, la que favorece la proliferación de relaciones de patrocinio en muy distintos ámbitos del deporte. Si tomamos algunos datos recientes, comprobamos como durante 1999 en España se gastaron 60.000 millones de pesetas en patrocinio deportivo (cifra oficial que puede ser reducida si la comparamos con aportaciones extra oficiales que aún abundan en el deporte español). Ese dinero corresponde tan sólo a un 4,5% del total de inversión publicitaria. Pese a ello, España está considerada como la séptima potencia mundial en patrocinio deportivo y la 5ª europea, detrás de los Estados Unidos, Japón, el Reino Unido, Italia y Francia. La siguiente figura (Heinemann, 1998) muestra la evolución en cifras del patrocinio deportivo en Alemania en un reciente periodo de diez años:

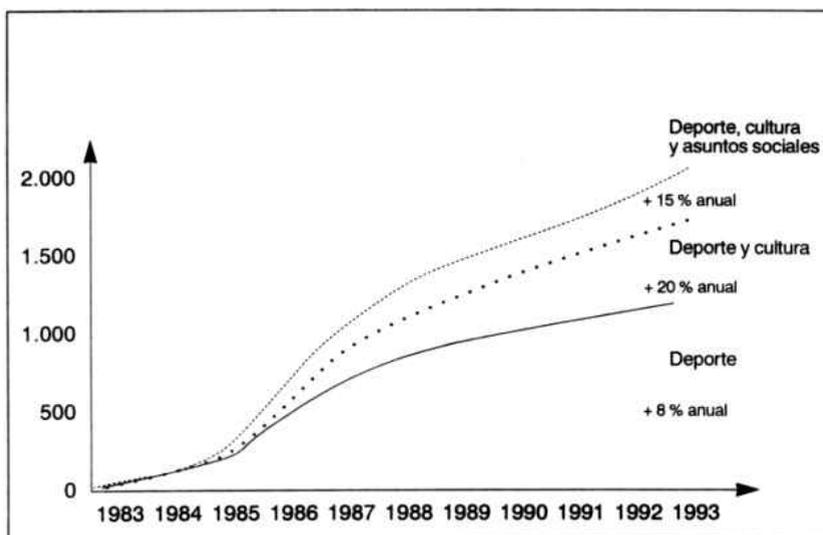


FIGURA 36. Desarrollo del patrocinio deportivo en Alemania 1983-1993 en millones de marcos alemanes (la línea continua se refiere a los gastos de patrocinio para el deporte, la línea punteada a los de deporte y cultura, la línea guionada a los de deporte, cultura y asuntos sociales).

Para poder explicarnos el por qué de estas tendencias tan crecientes en tan poco tiempo, debemos profundizar un poco más en los factores que en general definen la actividad de patrocinio deportivo. Podemos comenzar por aclarar los objetivos que se buscan en una relación de patrocinio por lo general. Por un lado tenemos los objetivos perseguidos por el patrocinador: es una forma añadida de comunicación empresarial diferente a otras muchas, puede aportar notoriedad de marca, aumento del recuerdo del producto, mejorar la imagen corporativa, posicionamiento en el mercado, predisposición favorable por parte del público, mejorar la cohesión interna de los empleados, conseguir servicios únicos en cuanto a privilegios y a entretenimiento en eventos o actividades derivadas de lo patrocinado (entradas VIP, fiestas, actos...). En cualquier caso todo ello es recuperar de forma rentable una inversión previa, si no hay rentabilidad no interesa la inversión. Con respecto al patrocinado, los objetivos evidentemente suelen ser diferentes: principalmente es una fuente de recursos (económicos o en especie), pero además es una importante vía de establecimiento de planes de colaboración con entidades (normalmente empresas) estables, organizadas y enraizadas en entornos de interés. Cómo beneficios obtenidos por el patrocinador podemos clasificarlos en dos tipos. Por un lado los directos, como el incremento de ventas, que difícilmente es exclusivamente atribuible de forma independiente a la acción de patrocinio y todos aquellos tangibles (o cuantificables económicamente): entradas, invitaciones, minutos de prensa, derechos de utilización de imagen, eslogan, logotipos... Entre los indirectos encontramos todos aquellos supuestos, o valorados subjetivamente, pero no cuantificables: imagen de notoriedad, empatía – afectiva – emocional, posicionamiento de marca en la opinión o sociedad... en definitiva intangibles. Todo ello resulta en cualquier caso muy difícil de valorar a posteriori para comprobar la posible rentabilidad de la inversión.

Atendamos ahora a lo que no debe ser en ningún caso una relación de patrocinio y que lamentablemente en muchos casos llega a serlo, provocando con demasiada frecuencia el descontento del patrocinador, su animadversión a recibir propuestas de patrocinio, o incluso al abandono definitivo de este tipo de actividades para el futuro:

- El patrocinio no debe ser una ayuda, no hay por qué, las ayudas son desinteresadas y provienen por otros canales, afectivos, solidarios o institucionales. No se trata de mendigar, sino de ofrecer un producto atractivo.
- No es una subvención, esta es una herramienta que tienen las entidades públicas para tratar que entidades públicas o privadas, desarrollen actuaciones que normalmente están poco atendidas en el entorno social de sus competencias y que tienen cierto interés para el bien común. Pese a que prolifera la concesión de subvenciones a acciones que no reúnen estas características, provocando además una excesiva dependencia general de las entidades deportivas a sobrevivir exclusivamente por esta vía, es decir, a no desarrollarse.
- No debe ser un coste para el patrocinador, en ningún modo, ya que entonces estamos hablando de una mala inversión que hay que cortar cuando antes y no volver a repetir en el futuro.
- No debe ser un compromiso, ni político, ni personal, este tipo de patrocinios están relacionados con el favor (rápida forma de perder amigos), la deuda (inequívoca manera de deteriorar relaciones), el chantaje, etc. ¡Cuanto pequeños aportes se realizan en el deporte más básico para quitarse de encima a un cliente, amigo, proveedor, familiar o vecino pesado!
- En definitiva, y lo más importante, el patrocinio no debe reducirse a un pago, a una situación unilateral, es una relación entre dos entidades verdaderamente interesadas en desarrollar un proyecto conjunto del que ambos puedan salir verdaderamente beneficiados. Por lo cual al ofrecerlo, debemos plantearnos si ofrecemos algo verdaderamente útil y atractivo para la otra entidad, a la cual probablemente la actividad deportiva que desarrollamos le resulte completamente falta de interés pese a que a nosotros nos apasione.

Existen infinidad de posibilidades de patrocinio, suele darse la mayor parte de las veces por parte del sector empresarial privado, como medio de comunicación (Acero, 2000). Pero también puede darse por parte del sector público, el cual, fuera del ámbito de la subvención, tenga como

objetivo mejorar o diversificar su comunicación institucional dentro o fuera del área de sus competencias (promoción turística, tecnológica...) (Larrauri, 2001). En ocasiones el sector público dirige o promueve acciones para tratar de implicar a la mayor cantidad de recursos privados en acciones conjuntas de patrocinio deportivo, como es el caso de ciertas fundaciones como el Plan ADO (Sánchez 1992 y 2001, Varios 1992, Ruiz 2000, Leibar 2001). Está abierto a todo tipo de empresas de diferentes tamaños y segmentos, individualmente o como "pool" de patrocinadores, como colaboraciones de diferentes tipos (dinero, especie, organización...), puede hasta darse una forma de proteccionismo institucional. Pero no olvidemos que siempre debe ser enfocado como un negocio. Igualmente, existen varias posibilidades sobre el "objeto" a patrocinar, que puede ser la carrera deportiva de un deportista (p. e. un tensista), la participación de un equipo en competición (en la liga de fútbol), a una entidad por sí misma (Club recreativo X), una actividad o evento deportivo concreto (torneo de palas de playa), un programa o proyecto de desarrollo (escuela infantil de actividades acuáticas de verano) o promoción deportiva, investigación (estudio de los beneficios del ciclismo en pacientes alérgicos)... espacio físico (carteles en una piscina), espacio virtual (megafonía, cookies en página web) o incluso un "mix" o combinación de algunas de estas posibilidades. Desde otro punto de vista: la actitud comunicativa del patrocinador, es decir su presencia, esta puede ser testimonial (se trata de una comunicación suave o discreta) o patrimonial (mucho más agresiva) en la cual el patrocinador se percibe casi como propietario del objeto de patrocinio. Existen infinidad de ejemplos de ambos tipos en cualquier evento deportivo, incluso, del amplio espectro que puede darse entre ambas opciones.

Anteriormente nos hemos cuestionado el por qué del éxito de la actividad deportiva como objeto de patrocinio. Son varios los atributos que por regla general la sociedad en general y por lo tanto los especialistas en comunicación atribuyen al deporte (Campos, 1997): el deporte suele asociarse a calidad de vida, bienestar, salud, ciertos valores humanos como el esfuerzo, la superación, la excelencia..., fair-play, estética, espectáculo, pasión, emoción, etc. De todas formas hay que ser precavido ya que muchas de estas atribuciones pueden ser invertidas en un instante (sin tiempo real para reaccionar) en mensajes completamente opuestos y negativos, como es el caso de diferentes tipos de escándalos como el dopaje, la violencia, sobornos y demás, de los que no siempre se libra el deporte actual (Simson y col., 1992). Esto ha llevado en muchas ocasiones a grandes patrocinadores habituales a variar sus estrategias de comunicación, despersonalizando sus apoyos, diversificando sus acciones de patrocinio e invirtiendo en el patrocinio de eventos, programas o proyectos (Gutiérrez, 2001).

Existen además otros riesgos y enemigos del patrocinio, que deben ser conocidos para poder actuar contra ellos con el objetivo de reducirlos, minimizarlos o reorientarlos en una dirección más favorable. Para empezar el desembolso del patrocinio es casi siempre una inversión cuyos beneficios, de poder ser identificados, lo serán a largo plazo, no revierte en una contraprestación económica rápida, requiere por parte del patrocinador sobrada capacidad económica para soportar el desembolso sin apenas alteraciones en su funcionamiento económico. La retirada o salida de un largo periodo de patrocinio concreto y popular es difícil, ya que siempre se relaciona con abandono o ruptura de relaciones con la entidad deportiva patrocinada, la cual puede que incluso desaparezca precisamente por esta salida del patrocinador (caso de TEKA en Cantabria), aunque para ello existen estrategias. El coste económico del patrocinio no se detiene con el propio patrocinio, requiere una inversión complementaria que debe utilizarse para sacar provecho comunicativo (publicidad, promoción, relaciones públicas... marketing en general) de qué se está realizando tal patrocinio, en caso contrario, puede no estar trascendiendo en esfuerzo. Cómo acabo de observar en el párrafo anterior existen riesgos no deseados, algunos de ellos polémicos, pero sin ir tan lejos, el simple fracaso deportivo, puede provocar cierta percepción negativa de una situación que en un principio buscaba todo lo contrario, este problema es habitual cuando el patrocinio se vincula excesivamente con el éxito competitivo. En otro orden de cosas, entre el conjunto de potenciales patrocinadores y productos de patrocinio que se ofrecen (entidades que desean ser patrocinadas) existe una generalizada escasa

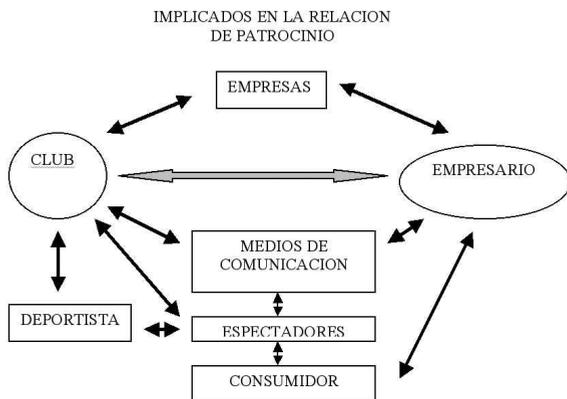
cultura de comunicación y de patrocinio, dificultando los acuerdos y produciendo pocas ideas para la acción de patrocinio y para el desarrollo de proyectos diferenciados e interesantes para ambas partes. Igualmente no suele darse una gestión profesional de estas relaciones de patrocinio o colaboración. Un enemigo directo del patrocinio son todas las demás formas de comunicación que existen para el patrocinador y que componen el marketing mix (Llariñu y col. 2000, Mazarrasa 1994). Más vale proponer proyectos de fácil integración en dicho mix, que tratar de competir con cada medio de comunicación como si el patrocinio fuera superior en ventajas. Incluso el resto de productos de patrocinados posibles son nuestra competencia, y sin embargo, ¡cuantas veces observamos como multitud de proyectos casi idénticos de equipos modestos, son ofrecidos al mismo patrocinador común!

Antes he comentado la necesidad de una inversión complementaria para obtener el máximo provecho posible de una acción de patrocinio. Esta inversión pretende ser un factor multiplicador y operador que integre los diferentes aspectos comunicativos como son: la publicidad, la promoción (en casi infinitas formas), las relaciones públicas (para las cuales los acontecimientos deportivos se muestran en general como excelentes ocasiones)... todo el mix complementario (propaganda, información, etc.), para en definitiva optimizar la inversión total. Si bien el patrocinado puede contemplar parte de esta labor en su proyecto, lo coherente será que el patrocinador se responsabilice de estas acciones complementarias ya que en ellas deberá ir plasmada su estrategia de comunicación y su imagen corporativa (Mediavilla, 2000, 2001). En el otro lado, el patrocinado deberá responsabilizarse de sus recursos, de obtener el mayor número posible de fondos y preferiblemente de forma diversa para garantizar su estabilidad en el tiempo e independencia en la gestión (Mullin y col. 1999, Acosta 1999). Como posibilidades compatibles en esta génesis de recursos económicos encontramos: las cuotas de usuarios (socios o público), las subvenciones, el merchandising, los convenios de colaboración, cursos de formación patrocinio, diversificación de actividades, derechos de traspaso o formación, negociar con sus propias bases de datos... y algunos otros que dependen fundamentalmente de la creatividad en la gestión de sus dirigentes (Martín 1996, París 1998).

La supuesta relación bilateral de patrocinio, puede en muchas ocasiones complementarse con otro tipo de relaciones accesorias que compliquen su manejo y aumenten los riesgos de control. Sin embargo, dichas relaciones pueden enriquecer la acción de patrocinio y potenciarla enormemente si se conocen y aprovechan todas las posibles situaciones. Heinemann (1998) describe de forma completa este entramado de relaciones con el siguiente esquema:

## IMPLICADOS EN LA RELACION DE PATROCINIO

posibles situaciones. Heinemann (1998) describe de forma completa este entramado de relaciones con el siguiente esquema:

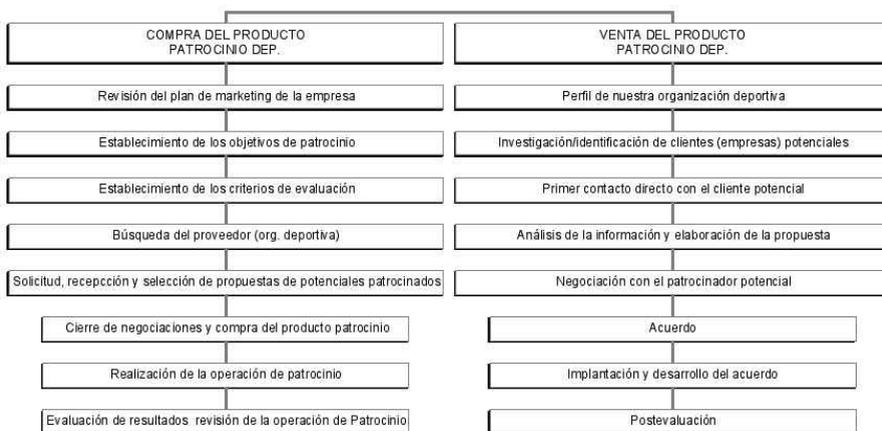


Como es fácil de suponer, la necesidad de los medios de comunicación es imprescindible para potenciar los efectos del patrocinio, además de suponer un paso casi obligado para acceder a los espectadores o al público general, del cual surgen los potenciales consumidores de productos y servicios a los cuales se pretende favorecer con el patrocinio. El deportista evidentemente tiene también su papel siendo por regla general el principal nexo entre el club o entidad deportiva y los espectadores. Si bien este modelo es válido para clubes deportivos de competición, entramados similares en cuanto a su complejidad pueden ser interpretados de otras situaciones diferentes de patrocinio. Lo más recomendable es estudiar cada caso concreto en el que nos veamos involucrados.

Quiero aprovechar esta comunicación, y el haber mencionado los posibles competidores del patrocinio, para proponer un cambio de actitud en el patrocinado a la hora de proponer proyectos de colaboración con posibles patrocinadores en la línea de lo propuesto por diferentes autores especialistas en el tema (Campos 1997, Mullin y col. 1999, Sahnoun col. 1990). Básicamente se debe pasar de ser vendedores de proyectos a gestores de patrocinio, tratando de integrarse un poco más en una gran parcela de la comunicación de la empresa, adquiriendo un compromiso más firme y ético de colaboración. En la ACB, proponen varios consejos de actuación:

- Realizar un análisis detallado de las empresas (“clientes de patrocinio”).
- Desarrollar un estudio del público de nuestro evento (cualitativo y cuantitativo).
- Conocer el proceso de toma de decisiones de las empresas elegidas para el intento de acuerdo (personas que toman las decisiones y criterios que siguen).
- Realización y presentación de una propuesta - oferta de patrocinio personalizada.

De hecho, debe darse cierto paralelismo entre la búsqueda de patrocinador y la búsqueda de un patrocinado conveniente como se muestra en el siguiente esquema de Campos (1997):



Para muchas personas resulta de hecho muy sorprenderse saber que existe una enorme cantidad de empresas que estudian posibles acciones de patrocinio y que son ellas las que localizan a posibles patrocinados y les ofrecen acuerdos económicos de los que nutrirse. Hasta el punto incluso de corregir al alza las cantidades aportadas respecto a las necesidades iniciales valoradas por el patrocinado para el correcto desarrollo de un proyecto deportivo, tanto a causa una mayor experiencia organizativa y presupuestaria, como para asegurar un buen producto - patrocinio.

A continuación voy a abordar un tema que comúnmente suele aparecer en la opinión pública al referirse al patrocinio: los beneficios fiscales que este puede o podría aportar a los patrocinadores para su estímulo. En principio las deducciones existentes en España en temas relacionados con las actividades deportivas se limitan a las siguientes (Blanco y col. 1999, Landaberea 1992):

- Exenciones de IVA para algunas actividades deportivas (Orden del 10 de Junio de 1995), lo cual no afecta al patrocinador. Las actividades deportivas no cobran IVA al usuario si son precios inferiores a un límite legal que se va actualizando con el tiempo (leyes 66/1997 y de acompañamiento a los presupuestos generales del Estado de 1999).

- Los gastos deducibles del impuesto de sociedades para el patrocinador en caso de donación (que tienen un límite).

- Determinados impuestos de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados se evitan para transformar clubes en SAD (Sociedad Anónima Deportiva) o para constituir SAD para equipos deportivos profesionales. Puede resultar una vía interesante para el patrocinado.

- Las fundaciones o entidades de interés público, que en deporte son el COE, las federaciones y asociaciones deportivas de utilidad pública, tienen exención del impuesto de sociedades en resultados no provenientes de explotación económica, o cuando estos resultados están avocados al fin para la cual se constituye la fundación. Además obtienen deducciones respecto a los rendimientos de incremento patrimonial. También tienen exención de algunos tributos locales (IBI, IAE...). Todo ello provoca que sea esta una fórmula excepcional para producir recursos y optimizarlos con las menores pérdidas posibles, elegida tanto por patrocinados, patrocinadores de gran calibre e incluso administraciones públicas que pretenden favorecer y canalizar relaciones de patrocinio en su entorno.

- Los patrocinadores que apoyan a las fundaciones, a cambio, no obtienen tantas ventajas: deducciones por aportaciones (en impuesto de sociedades o IRPF) y los correspondientes gastos deducibles por convenios de colaboración.

Los requisitos para formalizar una entidad con carácter equivalente a fundación no son excesivamente complejos, salvando que hacen falta al menos dos años de actividad de la entidad antes de poder solicitar la titularidad de entidad de utilidad pública. Esto hace que sea una figura interesante a la hora de crear una entidad que pueda ser blanco y administradora de aportaciones, donaciones y demás ingresos ya sea en forma de dinero o patrimonio, además de poder realizar otras acciones lucrativas con posibilidades de resultar exentas de una parte importante de impuestos a los que estarían sujetas llevadas a cabo por otra entidad con otros fines.

No quiero abandonar este tema de los beneficios fiscales sin aportar mi modesta pero tajante opinión respecto a las tantas veces comentadas leyes de exención fiscal o favorecedoras del mecenazgo deportivo existentes en otros países y suspiradas en España por parte de algunos empresarios, entidades deportivas, aficionados en general y periodistas deportivos. Pese a lo impopular que pueda resultar esta afirmación, me manifiesto contrario a este tipo de iniciativas que favorezcan la reducción de impuestos a empresas que patrocinen actividades deportivas (supongo que "de utilidad pública"). Mis razonamientos son los siguientes:

- Considero que en nuestro país existen aún muchas necesidades mucho más importantes aún que las meramente deportivas, que aún no están completamente satisfechas (algunas ni en lo más mínimo) por los impuestos. Me refiero a algunos apartados de salud pública, educación, infraestructuras...

- La actualidad demuestra sobradamente que tanto las empresas como las entidades deportivas,

obtienen beneficios mutuos con el actual sistema y que ello depende más de su buen hacer y profesionalidad en la relación de patrocinio, que de las mínimas ayudas institucionales existentes.

- Si diferenciar lo que pudiera considerarse sujeto a exención y lo que no, iba a depender de los habituales sistemas de control que se ejercen actualmente por ejemplo para el control y concesión de subvenciones públicas, entraríamos en una verdadera dinámica de injusticias, agravios comparativos y despropósitos. Dudando mucho por mi parte de muchos objetivos de “Utilidad pública”.

- No existe un desarrollo suficiente de los actuales sistemas de control y definición de objetivos en la concesión de subvenciones, lo que desemboca en un importante gasto de fondos públicos en solicitudes que no se concretan en acciones verdaderamente necesarias o interesantes para la población.

- Fallan también los criterios de medición de los “resultados” obtenidos en relación al “fin” declarado. Y esto “va” también en relación con la proliferación de organizaciones culturales, deportivas, humanitarias, etc. Algunas de las cuales están calificadas como de ONG (No entiendo por qué otras muchas no).

- Todo ello hace además que se produzca una tremenda competencia con otro tipo de actividades o propuestas de utilidad pública que no resulta fácil de clasificar y menos aún de favorecer de forma determinista desde los poderes públicos.

Por último para finalizar esta comunicación, pretendo exponer la necesidad de una labor que poco a poco tendrá que ir apareciendo tanto en el ámbito del patrocinio (como agentes de control del patrocinio deportivo), como incluso en las pautas de concesión de subvenciones (como agentes de regulación de criterios y control de cumplimiento de proyectos subvencionados por entidades públicas). Esta labor, dependiendo de en qué tipo de relación contractual o administrativa actúe, deberá controlar diferentes variables, que para los casos habituales de patrocinio pudieran perfectamente ser los siguientes:

1. Repercusión de la inversión realizada por el patrocinador (es caro, difícil, poco fiable y no puede hacerse sin la colaboración de la propia empresa patrocinadora).

2. Equilibrio entre el aporte económico (o en especie) del patrocinador y la calidad (“valor” incluido) de servicio o producto ofrecido por el patrocinado. Esto puede y debe analizarse desde un punto de vista técnico – deportivo.

3. Adecuación presupuestaria en relación a la actividad deportiva planificada. Es también un estudio técnico – deportivo, que valora medios humanos, técnicos, coste de viajes, competiciones, necesidades...

4. Correcto desarrollo técnico – deportivo acorde con el nivel de inversión aportado. Incluye el estudio de planificaciones, recursos humanos específicos deportivos...

5. Por supuesto correcto y completo desarrollo del plan de colaboración acordado en el inicio de la relación y que en ningún caso con la recogida de la aportación económica. Debiendo de vigilarse el correcto cumplimiento de todas aquellas actuaciones previstas por la entidad patrocinada.

Para ejercer esta labor de control parece adecuado proponer la siguiente ubicación temporal del mismo (Gutiérrez, 2001), dedicada tanto al control del programa deportivo, como al del programa de colaboración y que consta de los siguientes pasos:

1. Valoración de la propuesta inicial definitiva acordada por ambas partes.
2. Valoración continua de ambos programas. La cual genera permanentemente retro-alimentaciones informativas que permiten demandar acciones correctivas en los programas y evitar posteriores lamentaciones.
3. Valoración final del cumplimiento y resultados obtenidos por los programas. Para evaluar el grado de satisfacción obtenido por ambas partes, el grado de cumplimiento de los programas y el nivel de consecución de los objetivos planteados inicialmente también por las dos partes. Este balance final, ofrece además un feed-back final suplementario imprescindible para aprender de la experiencia.

El estilo de actuación de la entidad que actúe como agente de control del patrocinio deportivo, debería caracterizarse por al menos cuatro valores clave para que su función se desarrolle con rigor y eficacia. Independencia, respecto a los tres niveles principales de la relación, a saber: patrocinador, patrocinado y otros posibles patrocinados que pretendan sustituir al actual. Conocimiento específico, técnico – deportivo, de medios, metodologías, herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo esta labor. Discreción máxima en el manejo, tratamiento y exposición de datos y resultados provenientes de sus estudios. Desapasionamiento respecto al objeto de patrocinio, in motivaciones emocionales hacia las disciplinas deportivas o las entidades evaluadas.

Podríamos extendernos muchísimo más sobre múltiples aspectos y matices que pueden ser estudiados dentro del tema de patrocinio deportivo, pero sería alejarse del habitual formato temporal y espacial de una ponencia de estas características. Sin embargo, para enriquecer este documento, así como para tratar de solventar la deseable actitud de aprendizaje y búsqueda de información complementaria sobre este asunto, presento la bibliografía en que me he basado para desarrollar tanto este texto como la ponencia expuesta. Parte de la bibliografía es específica de patrocinio deportivo, otras referencias corresponden a temáticas deportivas relacionadas e incluso otras no provienen del mundo del deporte pero aportan contenidos de directo interés.

## BIBLIOGRAFIA

- ACERO: "Desafío Copa América RCMS". Dossier de patrocinio, documento interno no publicado. Media Planning. Barcelona, 2000.
- ACOSTA, R.: "Dirección gestión y administración de las organizaciones deportivas". Paidotribo. Barcelona, 1999.
- BLANCO, E, BURRIEL, J. C., CAMPS, A., CARRETERO, J. L., LANDABEREA, J. A., MONTES, V.: "Manual de la organización institucional del deporte". Paidotribo. Barcelona, 1999.
- CAMPOS, C.: "Marketing y patrocinio deportivo". GPE. Barcelona, 1997.
- DESBORDES, M, OHL, F., TRIBOU, G.: "Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo".
- GUTIERREZ, J.: "Guía didáctica sobre Patrocinio Deportivo". Apuntes para el curso de gestores deportivos. Castro Urdiales, 2001 (No publicado).
- HEINEMANN, K.: "Introducción a la economía del deporte". Paidotribo. Barcelona, 1998.
- ÍÑARRITU, B., MANZANO, J.: "Tema 4: Estrategias de marketing". (Sesión 2: Planificación y dimensión del proyecto, con especial incidencia en la estrategia de marketing). Programa de formación para emprendedores de Cantabria, Emprecan. SODERCAN, Santander, Julio, 2000.
- LANDABEREA, J. A.: "El contrato de esponsorización deportiva". Aranzadi. Pamplona, 1992.
- LARRAURI, F.: Presentación sobre el patrocinio deportivo, con motivo de la presentación de la Fundación Cultura y Deporte de Camargo. Camargo 2001 (No publicada).
- LEIBAR, X.: "Sistemas para el desarrollo del alto rendimiento deportivo". Sesiones lectivas del programa de doctorado en alto rendimiento deportivo. No publicado. UCLM. Toledo, 2001.
- MARTÍN, O.: "Manual práctico de organización deportiva". GYMNOS. Madrid, 1996.
- MAZARRASA, M.: "Marketing y Calidad Total". Gestión 2000. Madrid 1994.
- MEDIAVILLA, G.: "Comunicación corporativa en el deporte". GYMNOS. Madrid, 2000.
- MEDIAVILLA, G.: "La comunicación deportiva: un recorrido hasta la imagen positiva". Gaceta GYMNOS, época II, nº 9, Enero-Abril, 2001.
- MULLIN, B., HARDY, S., SUTTON, W. A.: "Marketing deportivo". 2ª edición. Paidotribo. Barcelona, 1999.
- PALOMAR, A., DESCALZO, A.: "Los derechos de imagen en el ámbito de deporte profesional con especial referencia al fútbol".
- RUIZ, J.: "Bases y propuestas para la creación de la Fundación Cántabra del Deporte (FUNDECAN)". Trabajo no publicado, realizado con subvención de la Consejería de Cultura y Deportes del Gobierno de Cantabria. Santander, 2000.

- SAHNOUN, P., DOURY, N.: "Cómo buscar un sponsor". MAEVA. Madrid, 1990.
- SAN EPIFANIO, J. A., VELASCO, A.: "Jugar en equipo". Martínez Roca. Barcelona, 1999.
- SÁNCHEZ, F.: "La Asociación de Deportes Olímpicos 1992". Sistema. Madrid, 1992.
- SÁNCHEZ, F.: "Sistemas para el desarrollo del alto rendimiento deportivo". Sesiones lectivas del programa de doctorado en alto rendimiento deportivo. No publicado. UCLM. Toledo, 2001.
- SIMSON, V., JENNINGS, A.: "Dassler toma Coca-Cola". En "Los señores de los anillos". Transparència. Barcelona, 1992.
- SENOVILLA, G. F.: "Patrocinio, esponsorización y mezenazgo en el deporte". Texto de la ponencia del mismo nombre presentada en las 1ª Jornadas Deportivas CASTROURDIALES 2000, Ciclo Gestión. Mayo de 2000. Sin publicar.
- SIMSON, V., JENNINGS, A.: "Dassler toma Coca-Cola". En "Los señores de los anillos". Transparència. Barcelona, 1992.
- VALVERDU, J.: "Dirección y gestión de una empresa pública: el caso de Barcelona Promoció". En ALBERTO, C., HERNANDO, V., FERNÁNDEZ, J. A.: "Gestión y dirección de empresas deportivas. Teoría y práctica". GYMNOS. Madrid, 1996.
- VARIOS: "ADO 92, un proyecto único". ADO 92, Madrid, 1992?.

