

Influencia del alineamiento estratégico en el éxito del patrocinio

Estudio empírico del patrocinio en el sector de la
automoción en España

Tesis doctoral presentada por

Diego Torres Pérez

Dirigida por
Dr. Marcel Planellas Arán

ESADE

Departamento Política de Empresa, Recursos
Humanos y Sistemas de Información

Barcelona
Enero 2008

Para Ana

Índice general

Índice general.....	5
Índice de figuras	7
Agradecimientos	11
1. Introducción	13
1.1. El problema de investigación	13
1.2. Justificación del tema	14
1.3. Estructura de la tesis.....	15
2. Revisión de la literatura	17
2.1. La investigación sobre el patrocinio.....	17
2.1.1. Etapas en la investigación sobre el patrocinio	17
2.1.2. El patrocinio como actividad estratégica.....	21
2.2. Búsqueda bibliográfica	22
2.2.1. Procedimientos.....	22
2.2.2. Trabajos identificados	36
2.2.3. Clarificaciones conceptuales	37
2.3. Análisis de los estudios identificados	38
2.3.1. El patrocinio y la escuela del posicionamiento	39
2.3.2. La RBV y las características del patrocinio	40
2.3.3. La importancia del alineamiento estratégico en el éxito	44
2.3.4. Estudios exploratorios sobre el alineamiento estratégico	46
2.3.5. Conclusiones acerca de la literatura.....	47
3. El modelo de investigación	49
3.1. El modelo de investigación	50
3.2. Definición de las variables	50
3.3. Hipótesis de la investigación	52
4. Metodología	54
4.1. Justificación de la metodología	54
4.2. Procedimientos de investigación	55
4.2.1. Definición del universo y la muestra	56
4.2.2. Diseño de los instrumentos de recogida de datos	60
4.2.3. Procedimientos de recogida de datos	63
4.3. Procedimientos de triangulación	66
4.3.1. Opiniones de expertos.....	66
4.3.2. Datos de mercado	67
5. Análisis de los datos.....	69
5.1. Resultados obtenidos y análisis de las variables.....	69
5.1.1. Representatividad de los resultados	69
5.1.2. Variable dependiente: los resultados del patrocinio.....	69
5.1.3. Variable independiente: el alineamiento estratégico.....	72

5.1.4. Análisis de la relación entre variables	78
5.2. Primera triangulación: opiniones de los expertos	89
5.2.1. Representatividad de los resultados	89
5.2.2. Los resultados del patrocinio según los expertos	89
5.2.3. El alineamiento estratégico valorado por los expertos	92
5.2.4. Análisis de la relación entre variables	96
5.2.5. Análisis cruzado de los datos	105
5.3. Segunda triangulación: la opinión del mercado	107
5.3.1. Un caso de patrocinio no alineado	109
5.3.2. Un caso de patrocinio alineado estratégicamente.....	111
5.4. Discusión de los datos	115
6. Conclusiones e implicaciones	118
6.1. Conclusiones relativas a las hipótesis planteadas	118
6.2. Implicaciones para el mundo académico	119
6.3. Implicaciones para patrocinadores y patrocinados.....	120
6.4. Limitaciones y futuras investigaciones.....	121
7. Bibliografía	123
Anexo I: Cuestionario	131
Anexo II: Cartas	135
Anexo III: Investigaciones sobre patrocinio.....	141

Índice de figuras

Figura 1:	Etapas en la investigación sobre el patrocinio	18
Figura 2:	Artículos publicados sobre patrocinio identificados en las revisiones de literatura de Cornwell, Maignan y Walliser	24
Figura 3:	Publicaciones científicas que de 1995 a 2005 han publicado más de un artículo sobre patrocinio, ordenadas por número de artículos	33
Figura 4:	Autores que de 1995 a 2005 han publicado más de un artículo científico sobre patrocinio, ordenadas por número de artículos	35
Figura 5:	Trabajos sobre patrocinio y estrategia seleccionados a partir de la revisión de literatura	37
Figura 6:	El modelo de investigación	50
Figura 7:	Componentes del alineamiento estratégico del patrocinio	51
Figura 8:	Figura 8: Enfoque metodológico anterior y nuevo enfoque propuesto	54
Figura 9:	Listado de las marcas de automóviles de turismo ordenadas por el número de vehículos vendidos en España en 2005	56
Figura 10:	Listado de marcas de automóviles de turismo con ventas en España en 2005 pero sin actividad de patrocinio significativa en España en ese mismo año	58
Figura 11:	Listado de marcas de automóviles de turismo con ventas en España en 2005 y con actividad de patrocinio en España en ese mismo año	59
Figura 12:	Resumen de las actividades de recogida de datos, con calendario y respuestas recibidas	65
Figura 13:	Valores de la variable "resultados del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos	70
Figura 14:	Histograma con la distribución de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos	71
Figura 15:	Valor medio de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos, por cuartiles	71
Figura 16:	Segmentación de la muestra en cuatro grupos en función de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos	72
Figura 17:	Valores de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos	73
Figura 18:	Histograma con la distribución de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos	74
Figura 19:	Valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos, por cuartiles	74
Figura 20:	Segmentación de la muestra en cuatro grupos en función de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos	75
Figura 21:	Valores de la variable "valor percibido del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos	76
Figura 22:	Valores de la variable "diferenciación competitiva del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos	76
Figura 23:	Valores de la variable "extensibilidad del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos	77

Figura 24: Valor medio de las variables que representan los tres componentes de "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos	78
Figura 25: Valores de las variables "resultados del patrocinio" y "alineamiento estratégico del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos .	79
Figura 26: Diagrama de dispersión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos.	80
Figura 27: Estadísticas de la regresión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos..	80
Figura 28: Comparación del valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"	81
Figura 29: Valores de las variables que representan los tres componentes de "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos	82
Figura 30: Diagrama de dispersión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos	83
Figura 31: Estadísticas de la regresión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos..	83
Figura 32: Comparación del valor medio de la variable "valor percibido del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"	84
Figura 33: Diagrama de dispersión entre las variables "diferenciación competitiva del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos..	85
Figura 34: Estadísticas de la regresión entre las variables "diferenciación competitiva del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos	85
Figura 35: Comparación del valor medio de la variable "diferenciación competitiva del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"	86
Figura 36: Diagrama de dispersión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivo.....	87
Figura 37: Estadísticas de la regresión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos.....	87
Figura 38: Comparación del valor medio de la variable "extensibilidad del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"	88
Figura 39: Valores de la variable "resultados del patrocinio" por empresa según las opiniones de los expertos	89
Figura 40: Histograma con la distribución de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos	90
Figura 41: Valor medio de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos, por cuartiles	91
Figura 42: Segmentación de la muestra en cuatro grupos en función de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos	92
Figura 43: Valores de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" y de sus tres componentes a partir de las opiniones de los expertos	92
Figura 44: Histograma con la distribución de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos.....	94

Figura 45: Valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos, por cuartiles	94
Figura 46: Segmentación de la muestra en cuatro grupos en función de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos	95
Figura 47: Valor medio de las variables que representan los tres componentes de "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos	96
Figura 48: Diagrama de dispersión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos ...	97
Figura 49: Estadísticas de la regresión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos ...	97
Figura 50: Comparación del valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los expertos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"	98
Figura 51: Diagrama de dispersión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos	99
Figura 52: Estadísticas de la regresión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos ...	99
Figura 53: Comparación del valor medio de la variable "valor percibido del patrocinio" según las opiniones de los expertos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"	100
Figura 54: Diagrama de dispersión entre las variables "diferenciación competitiva del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos .	101
Figura 55: Estadísticas de la regresión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos .	101
Figura 56: Comparación del valor medio de la variable "diferenciación competitiva del patrocinio" según las opiniones de los expertos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"	102
Figura 57: Diagrama de dispersión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos	103
Figura 58: Estadísticas de la regresión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos.....	103
Figura 59: Comparación del valor medio de la variable "extensibilidad del patrocinio" según las opiniones de los expertos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"	104
Figura 60: Diagrama de dispersión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos.....	106
Figura 61: Estadísticas de la regresión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos.....	106
Figura 62: Comparación del valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas" definidas a partir de las opiniones de los expertos	107
Figura 63: Posición de las marcas Nissan y SEAT en el diagrama de dispersión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos.....	109

Figura 64: Comparación del grado de asociación de atributos de imagen a la marca Nissan entre clientes expuestos al patrocinio y clientes no expuestos	111
Figura 65: Comparación del grado de asociación de atributos de imagen a la marca SEAT entre clientes expuestos al patrocinio y clientes no expuestos	113
Figura 66: Impacto porcentual en el grado de asociación de atributos de imagen a la marca SEAT en función de la exposición de los clientes al patrocinio	114
Figura 67: Segmentación de las marcas en función del grado de "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos y del grado de "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos	116

Agradecimientos

Durante el largo periodo en el que he estado trabajando en este trabajo académico he tenido la suerte de contar con el apoyo de numerosas personas a las que les debo mi reconocimiento.

En primer lugar a mi director, Marcel Planellas, quien siempre me ha animado a avanzar en la investigación y me ha dado guía y magníficos consejos en cada etapa del proyecto.

También quiero dar las gracias a Eduard Bonet, quien en su día me contagió su entusiasmo y me introdujo en el programa de doctorado, en el que tantos buenos momentos he disfrutado. A Montse Ollé, que como amiga y como directora del departamento siempre me ha ofrecido su ayuda y colaboración. Y a los compañeros del Seminario de Doctorado, como Javier Nieto, Manuel Peiró y José Ernesto Amorós, por las numerosas sesiones en las intercambiamos ideas y pusimos en común dudas y esfuerzos. Muy especialmente quiero reconocer el apoyo de Lourdes Urriolagoitia y Pedro Parada, con quienes he podido compartir el interés por la relación entre el patrocinio y la estrategia empresarial.

Sin duda son muchas otras las personas con las que estoy en deuda. Mis compañeros del Instituto Nóos siempre me han ayudado en los diversos periodos en los que me he aislado para trabajar en esta investigación. Debo destacar el apoyo recibido de Iñaki Urdangarín, que a largo de todo este periodo siempre me ha escuchado pacientemente mis disquisiciones sobre este tema y me ha dado muchas buenas ideas basadas en su conocimiento directo del mundo del deporte.

Y finalmente, siempre estaré en deuda con mi familia. Mi esposa Ana y mis hijos María y Alvaro en todo momento me han alentado en mi empeño y han mostrado una tolerancia sin límites por las innumerables horas pasadas en mi estudio diseñando la investigación.

A todos ellos, sin los cuales este trabajo no existiría.

1. Introducción

1.1. El problema de investigación

El objeto de estudio de la investigación es el patrocinio realizado por la empresa y se quiere estudiar los factores que influyen en su éxito. La pregunta general de la investigación sería: ¿por qué hay patrocinios que las empresas consideran exitosos y otros no? Más concretamente se quiere profundizar en conocer cuáles son las características que determinan el éxito de un patrocinio.

Este es un tema que ha sido estudiado desde diferentes ámbitos académicos, desde el marketing hasta el comportamiento directivo, pero que aun no ha generado resultados concluyentes. La presente investigación se inscribe entre las investigaciones que consideran al patrocinio como una actividad que está orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, es decir, dentro del ámbito de la estrategia.

Dentro de este ámbito se ha adoptado el enfoque teórico del "Resource-Based View" que analiza el patrocinio como un recurso que puede ayudar a la empresa a desarrollar determinadas ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, siguiendo la línea de investigaciones anteriores que parten del enfoque teórico de la "Resource Based View", la hipótesis general de la investigación es que el alineamiento del patrocinio con la estrategia de la empresa influye positivamente en su éxito.

La investigación empírica realizada se ha dirigido a la alta dirección de las empresas fabricantes e importadoras de automóviles de turismo con actividad de patrocinio en España durante el año 2005, complementada con una triangulación con una muestra de expertos en patrocinio

Se espera que los resultados de esta investigación sean de interés tanto para el debate académico, como para la alta dirección de las empresas y las administraciones públicas interesadas en mejorar los resultados de las actividades de patrocinio.

1.2. Justificación del tema

El patrocinio es una actividad de gran impacto económico y social, en claro crecimiento. Sus orígenes se remontan a la antigua Grecia y a Roma (Meenaghan 1999), aunque es en las tres últimas décadas cuando ha experimentado un rápido crecimiento (Meenaghan 1999) y se ha convertido en una relevante área de actividad económica (Amis, Pant & Slack 1997). En el año 2005 la inversión mundial en patrocinio se estimó en 30.000 millones de dólares (TWSM 2006), de los cuales el 87% se destinaron a patrocinios deportivos y el 7% a patrocinios culturales. Según el Annual Review 2005 de TWSM, las principales industrias patrocinadoras son, en orden decreciente, automóviles, telecomunicaciones, ropa deportiva y servicios financieros.

Por otro lado, en las empresas existe cierto desconocimiento sobre como utilizar apropiadamente el patrocinio. Observando el predominio de la intuición en la toma de decisiones y el consecuente despilfarro de recursos Gilbert (1988) comenta: "Es impensable que el mismo grado de errores y falta de organización hubiese sido tolerado en cualquier otro tipo de actividad". La aplicación de avances del conocimiento en este campo puede ser muy útil, tanto a las empresas como a los patrocinados.

Existe necesidad de seguir investigando sobre este tema, pues a pesar de toda esta actividad económica no hay todavía un completo cuerpo de conocimiento alrededor del patrocinio. Tal como señala Meenaghan "dada la escala y el alcance del patrocinio es sorprendente que el desarrollo de la comprensión de este fenómeno haya sido tan lenta hasta el momento presente" (Meenaghan 1999). La principal fuente de información sobre el patrocinio ha sido la prensa comercial, que si bien ha proporcionados datos y comentarios de interés, carece de la solidez de los estudios académicos.

Es más, las investigaciones de carácter científico pocas veces se han centrado en el patrocinio como actividad estratégica. Han sido escasos los intentos de analizar los nexos entre el patrocinio y las estrategias corporativas (Berrett & Slack 1999). Solo de forma reciente se han publicado investigaciones que han utilizado el enfoque basado en los recursos para interpretar el carácter estratégico del patrocinio y mostrar como éste puede contribuir a crear una ventaja competitiva sostenible (Amis, Pant & Slack 1997, Amis, Slack & Berret 1999, Berret & Slack 1999, Fahy, Farrelly & Quester 2000).

En este sentido también se detecta la necesidad de utilizar otras metodologías. Hasta el momento los estudios que han profundizado en el enfoque basado en los recursos han sido de tipo exploratorios, apoyados en el estudio de casos y metodologías cualitativas aplicadas a muestras multisectoriales (Amis, Pant & Slack 1997, Amis, Slack & Berret 1999, Berret & Slack 1999), pero no se ha publicado ninguna investigación que permita validar esos resultados, especialmente en sectores donde el patrocinio sea importante y en mercados geográficos próximos.

Por lo tanto, y a la luz de lo anterior, el estudio de los factores clave del éxito del patrocinio y, concretamente, utilizar la perspectiva basada en los recursos para identificar las características determinantes del éxito, aparece como un objeto de estudio relevante.

1.3. Estructura de la tesis

A continuación se describe la estructura básica del resto del documento, incluyendo una breve descripción de los contenidos.

En el capítulo 2 se procede a describir el estado del conocimiento en este campo. En el apartado 2.1 se expone una perspectiva general de la literatura sobre patrocinio, prestando especial atención a su evolución en el tiempo y a los estudios que contemplan el patrocinio como actividad estratégica. En el apartado 2.2 se describe la metodología empleada para realizar el análisis sobre la literatura específica sobre patrocinio y estrategia. En el apartado 2.3 los estudios más relevantes de esta línea de investigación son identificados, siendo sistemáticamente revisados y comparados con el objetivo de identificar aproximaciones teóricas, enfoques metodológicos y resultados empíricos sobre la relación entre estrategia y patrocinio.

En el capítulo 3 se propone la pregunta de investigación y se describe el modelo de investigación. En el apartado 3.1 se presenta el modelo de investigación desarrollado a partir de la literatura analizada. En el apartado 3.2 se definen las variables dependiente e independiente, así como las propuestas de la literatura para su medición. Finalmente en el apartado 3.3 se proponen las hipótesis de la investigación.

En el capítulo 4 se describen los grandes rasgos de la metodología que se empleará para responder las preguntas planteadas. Concretamente, en el

apartado 4.1 se justifica en enfoque metodológico, en el apartado 4.2 se presenta la definición del universo a estudiar y la selección de la muestra, describe los instrumentos de recogida de los datos y los procedimientos de trabajo de campo, y en el 4.3 se analizan los procesos de triangulación.

El capítulo 5 presenta los resultados y los análisis que se realizan sobre ellos para contestar a las preguntas de investigación. Se acompañan de tablas y gráficas para que puedan ser mejor interpretados y evaluados. Concretamente se analizan con especial detalle la relación entre las variables y la significancia estadística de los resultados. En el apartado 5.1 se analizan los datos procedentes de las opiniones de los directivos, en el 5.2 los relativos a la primera triangulación con expertos, y en el apartado 5.3 los de la segunda triangulación basada en datos de mercado. El apartado 5.4 se centra en la discusión de los datos obtenidos.

Finalmente, en el capítulo 6 se discuten los resultados a la luz de la teoría y se clarifica la contribución del estudio al cuerpo de conocimientos. En el apartado 6.1 se explicitan las conclusiones relativas a las hipótesis, desarrollando en 6.2 las correspondientes al problema de investigación. El apartado 6.3 se identifican las implicaciones para los patrocinadores y para los patrocinados. El capítulo finaliza en el apartado 6.4 con una revisión de las limitaciones del estudio y con unos apuntes acerca de la dirección que deberían tomar ulteriores investigaciones.

2. Revisión de la literatura

Este capítulo se ha estructurado de la siguiente manera: En primer lugar se presenta una perspectiva general de la literatura sobre patrocinio, prestando especial atención a su evolución en el tiempo. En segundo lugar, se ofrece una descripción de la metodología empleada para realizar el análisis sobre la literatura específica sobre patrocinio y estrategia. En tercer lugar los estudios más relevantes de esta corriente de trabajo son detectados, siendo sistemáticamente revisados y comparados, con el objetivo de identificar aproximaciones teóricas, enfoques metodológicos y resultados empíricos sobre la relación entre estrategia y patrocinio.

2.1. La investigación sobre el patrocinio

El primer artículo que resume y estructura en forma sistemática la literatura sobre patrocinio fue el trabajo de Cornwell y Maignan publicado en 1998 en el *Journal of Advertising*. Cuatro años más tarde, Walliser publica otra revisión de la literatura sobre patrocinio, siguiendo la misma estructura presentada por Cornwell & Maignan, que completa y actualiza el trabajo de estos autores. En este sentido, el objetivo de esta sección no es volver a revisar la vasta literatura sobre patrocinio, sino más bien destacar la evolución de la investigación sobre patrocinio y sus diversos enfoques en el tiempo.

2.1.1. Etapas en la investigación sobre el patrocinio

En el pasado, el desarrollo de la investigación sobre patrocinio ha sido en gran medida paralelo a la evolución histórica de la propia actividad, por lo que puede ser de interés revisarla. Se puede defender que los primeros precedentes del patrocinio moderno se los puede encontrar en la antigua Grecia y en el imperio romano, y más adelante, durante el renacimiento, en los mecenas de las artes (Gilbert 1988). Se detecta una cierta actividad de patrocinio ya en las últimas décadas del siglo XIX, que va aumentando progresivamente durante la primera mitad del siglo XX. Sin embargo, es a partir de los años 70 cuando se ha producido el verdadero despegue del patrocinio (Meenaghan 1999).

La figura siguiente representa cada etapa de la investigación sobre patrocinio en el tiempo y sus principales características.

Figura 1: Etapas en la investigación sobre el patrocinio

Etapa	Primera	Segunda	Tercera
Perspectiva	Patrocinio como actividad filantrópica	Patrocinio como actividad de comunicación	Patrocinio como actividad estratégica
Objeto de estudio	Comportamiento de los directivos	Efectos del patrocinio	Creación de ventaja competitiva

Fuente: Torres & Urriolagoitia 2005

Como señalan Berret y Slack (1999), antes de los años 70 el patrocinio era básicamente una actividad filantrópica. Los estudios sobre la gestión del patrocinio tienen su origen en los trabajos de Waite de 1979. Desde entonces se desarrolla una línea de investigación que se ha centrado en explorar el comportamiento de los directivos acerca del patrocinio, desde las motivaciones hasta el proceso de toma de decisiones. Estudios de este tipo se han realizado en diferentes países, compartiendo con frecuencia tanto el tema de investigación como la metodología. Esta es la línea de trabajo que ha concentrado mayor número de estudios académicos. (Waite 1979; Quinn 1982; Schuman 1986; Gardner & Shuman 1987; Abratt & Grobler 1989; Crowley 1991; Witcher et al. 1991; Marshall & Cook 1992; Scott & Suchard 1992; Hoek et al. 1993; Irwin & Sutton 1994; Pope & Voges 1994; Thwaites 1995; Copeland et al. 1996; Farrelly & Quester 1997; Thwaites et al. 1998; Thjömoe et al. 2002).

Estos estudios, si bien han proporcionado una mayor comprensión del proceso de toma de decisiones, cada vez están aportando menos novedades. En general, la investigación académica concentrada en los objetivos y motivaciones de las empresas para invertir en patrocinio es descriptiva. Estos estudios han sido fructíferos identificando los objetivos y motivaciones pero no han logrado evaluar la relación entre los diferentes objetivos y beneficios esperados con el tipo de patrocinio realizado (Cornwell & Maignan 1998). Por otro lado, el uso de cuestionarios muy estructurados tiende a proporcionar una visión del fenómeno bastante

sesgada y que no siempre se corresponde con la realidad (Meenaghan 1999). Dicho autor, lo pone de manifiesto afirmando que "esto se hace especialmente evidente cuando uno compara la conducta tan racional que se deriva de las investigaciones con la frecuencia con la que, como todos sabemos, se toman decisiones de patrocinio basadas en los gustos y deseos personales de la alta dirección". Para evitar este problema, Meenaghan apunta la conveniencia de hacer un mayor uso de la investigación cualitativa, "de forma independiente o previamente a los estudios cuantitativos".

El crecimiento del patrocinio durante esos años fue muy intenso (Meenaghan 1999). El crecimiento ha sido también muy elevado en todas las formas de comunicación, pero en el caso del patrocinio ha habido otros factores muy específicos. Las políticas públicas restringiendo la publicidad de tabaco y alcohol proporcionaron el empujón inicial a las inversiones en patrocinio. A partir de ese punto, otras fuerzas alimentaron y mantuvieron el crecimiento. El incremento del tiempo destinado al ocio, y el consecuente desarrollo de los deportes y otros tipos de entretenimiento, crearon nuevas oportunidades de patrocinio. Además, el desarrollo tecnológico creó nuevos medios y canales para llegar a la audiencia. Al mismo tiempo, crecía la frustración causada por las limitaciones de los medios tradicionales de comunicación, con costes crecientes y una eficacia cada vez menor debida a la saturación y el zapping. Mientras tanto, el atractivo del patrocinio para las empresas iba aumentando, acelerándose su crecimiento, tanto en el número de empresas que lo utilizan, como en la inversión económica que realiza cada una de ellas.

A lo largo de los 80, el patrocinio se convirtió en una herramienta orientada a las ventas (Berret & Slack 1999). Las empresas patrocinadoras descubrieron que el patrocinio de eventos deportivos les reportaba grandes beneficios comerciales a través del marketing. La dimensión comercial del patrocinio fue destacada por diversos autores como Otker (1988), quién sugirió que el patrocinio representa la explotación de una asociación con un evento, o equipo, para propósitos específicos de marketing. Por su parte, Hastings (1984) remarcó que el patrocinio no debe ser estudiado como una actividad de marketing y por tanto la efectividad del patrocinio debe medirse de diferente manera a la del marketing.

Así, a mediados de esa década surge con fuerza una segunda línea de investigación, la dedicada a estudiar los efectos del patrocinio sobre los consumidores (Kraak & Olivier 1997; Otker & Hayes 1986; Parker 1991;

Stotlar 1993; Crimmins & Horn 1996; Quester 1997; Meir et al. 1998). Los primeros estudios se basaban en aplicar cuestionarios clásicos de notoriedad para medir la eficacia del patrocinio. Aunque esto era un avance sobre las mediciones habituales exclusivamente basadas en la exposición, aumentar notoriedad es solo uno de los objetivos que habitualmente se le asignan al patrocinio, y normalmente no el más importante. La transferencia de atributos de imagen es un objetivo mucho más importante para las empresas, aunque esos efectos han sido mucho menos estudiados, sin duda por la mayor dificultad que implica esa medición. La investigación del impacto sobre la imagen ha sido un tema que ha generado mayor interés entre directivos y consultores que entre los académicos (Meenaghan 1999). Sin embargo algunos estudios recientes parecen mostrar un cambio de tendencia (Hansen & Scotwin 1995; Javalgi et al. 1994). La mayoría de esos estudios se han centrado en emplear escalas actitudinales como indicadores de los efectos sobre la imagen (Greyser & Teopaco 1987; Rajaretnam 1995; Hitchen 1995; Stipp & Schiavone 1996).

Meenaghan realiza, en su trabajo de 1999, dos críticas a este enfoque: por un lado, algunas de estas herramientas están pensadas más para medir los efectos de todo el esfuerzo comunicativo de la compañía que para aislar los efectos exclusivos del patrocinio. Por otra parte, es limitado medir el efecto sin llegar a entender cómo ha sido el proceso. Es sorprendente la poca atención que la comprensión del proceso de transferencia de atributos de imagen ha recibido hasta el momento (Meenaghan & Shipley 1999). Algunos investigadores han empezado a emplear metodologías de investigación alternativas, básicamente cualitativas, para explorar ese proceso (McDonald 1991; Kohl & Otter 1995). Y otros están profundizando en los conceptos de ajuste entre patrocinador y patrocinado (Ferrand & Pages 1996; McDaniel & McKinney 1997).

En la actualidad, este esfuerzo investigador se ha ampliado para incluir otros temas, como son el marketing de emboscada (Sandler & Shani 1989 1991; McDaniel & Kinney 1996; Meenaghan 1994 1996; O'Sullivan & Murphy 1998; Townley et al. 1998), y la relación entre patrocinador y organizador del evento (McCarville & Copeland 1994; O'hOisin 1994).

2.1.2. El patrocinio como actividad estratégica

En la década de los 90 las empresas empiezan a integrar las actividades de patrocinio que desarrollan con los objetivos de posicionamiento estratégico

de la empresa (Berret & Slack 1999). Actualmente el patrocinio se contempla como una actividad que contribuye a la consecución de los objetivos de nivel estratégicos de la firma. El crecimiento del patrocinio ha provocado una intensa competencia que ha aumentado los precios y los presupuestos dedicados a este fin. La mayor inversión de recursos ha conllevado que las empresas empiecen a considerar el patrocinio como algo más que una forma de comunicación: como una herramienta clave para modificar la imagen y reputación corporativa (Fahy et al. 2000). Al mismo tiempo, este mayor nivel de inversión ha generado una exigencia de mayor rigor dentro de las compañías acerca de cómo tomar decisiones de estrategia en patrocinio, así como la necesidad de comprender mejor los efectos del patrocinio y medir su impacto.

Autores como Haley (1991) han puesto de manifiesto que el patrocinio debe ser visto como una actividad estratégica porque conlleva la distribución de recursos escasos para alcanzar los objetivos corporativos y porque contribuye a alinear la organización con su entorno. Desde entonces, se ha ido desarrollando un creciente número de trabajos que analizan el patrocinio desde la perspectiva de la estrategia competitiva de la empresa, que configuran una nueva línea de trabajo. Esta línea ha sido reconocida en todos los trabajos recientes sobre literatura de patrocinio (Cornwell 1995; Meenaghan 1999; Walliser 2003), poniendo de manifiesto el enorme interés que está generando.

Sin embargo esta línea de investigación se puede se puede dividir en dos corrientes. La primera de ellas aboga por estudiar el patrocinio desde la perspectiva de la escuela del posicionamiento estratégico. Los dos trabajos pioneros de esta corriente son los de Campos, Lorenzo y Gómez (1994) y el de Porter y Kramer (2002). La segunda corriente es un enfoque emergente, considerado por Meenaghan (1999) como muy prometedor, que considera el patrocinio como un recurso que tiene la capacidad de proporcionar a las empresas patrocinadoras competencias distintivas y de larga duración capaces de crear ventajas competitivas sostenibles. Los autores que se inscriben en esta corriente han basado su trabajo en aplicar la perspectiva basada en los recursos al patrocinio.

2.2. Búsqueda bibliográfica

Como se ha mencionado anteriormente, el propósito de esta sección es, no solo ofrecer una revisión exhaustiva y actualizada de la emergente literatura sobre el patrocinio desde el punto de vista de la estrategia competitiva, sino identificar la dirección más prometedora para seguir investigando y avanzar la comprensión de este fenómeno.

2.2.1. Procedimientos

En este capítulo se destacan brevemente las principales decisiones metodológicas que han determinado el alcance de este trabajo. Al tratarse de una nueva línea de investigación es fundamental asegurar que todos los estudios significativos han sido identificados y analizados. Por ello se ha prestado especial atención a los procedimientos que pueden garantizar la exhaustividad de la búsqueda.

En primer lugar, se partió de los análisis de literatura sobre patrocinio existentes. En 1998 el *Journal of Advertising* publicó el trabajo de Bettina Cornwell e Isabelle Maignan titulado "An international review of sponsorship research". Utilizando una combinación de búsqueda primaria (a través del network de investigadores trabajando en el área de patrocinio) y secundaria (principales journals y utilización de bases de datos), las autoras identificaron un total de 80 publicaciones científicas sobre patrocinio hasta finales de 1996. Aunque el estudio afirma de forma explícita haber buscado los artículos publicados en todo el mundo en los idiomas inglés, francés y alemán, finalmente incluye sólo uno de estos últimos.

Este trabajo es uno de los más citados por los investigadores en este campo, y sigue siendo de gran influencia, por lo que es interesante revisar sus principales conclusiones. Las autoras acaban clasificando las publicaciones sobre patrocinio en cinco corrientes de investigación: naturaleza del patrocinio, aspectos gerenciales del patrocinio, medida de los efectos del patrocinio, uso estratégico del patrocinio, y consideraciones éticas y legales acerca del patrocinio. Por lo tanto, en este estudio ya se identifica la línea de investigación sobre patrocinio y estrategia, que había sido preconizada por Otker (1988) y por la propia Cornwell (1995), aunque las autoras incluyan en esta categoría numerosos artículos sobre estrategias y contraestrategias de marketing de emboscada.

En segundo lugar, se amplió el análisis con el trabajo que Meenaghan publica en 1999 en el *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* bajo el título "Commercial sponsorship – the development of understanding". En este estudio, realizado por el autor más citado en el campo del patrocinio, se analiza la evolución histórica de la investigación sobre patrocinio. Sin pretensiones de exhaustividad, Meenaghan, a partir del análisis de 42 trabajos, clasifica la investigación realizada por el patrocinio en dos grandes corrientes e identifica las líneas emergentes más prometedoras, entre ellas las relacionadas con el uso estratégico del patrocinio. También en este trabajo, Meenaghan procede a separar los trabajos sobre estrategias de emboscada de la corriente que estudia la relación entre el patrocinio y la estrategia competitiva a partir de la perspectiva basada en los recursos. A pesar de analizar un número inferior de artículos, este trabajo descubre algunos interesantes estudios realizados en Europa y Canadá, y que no habían sido analizados en la revisión de Cornwell y Maignan.

En tercer lugar, se revisó el más completo y reciente de los análisis de la literatura sobre patrocinio llevados a cabo, el publicado por Walliser en 2003 en el *International Journal of Advertising*. En este trabajo el autor pretende actualizar el análisis incluyendo las publicaciones hasta el año 2001 y proporcionarle al trabajo un verdadero componente internacional. Walliser actualiza la revisión realizada por Cornwell y Maignan con las publicaciones aparecidas entre 1996 y 2001, y la complementa con, entre otros, el trabajo de Fuchs (1994) sobre disertaciones doctorales en francés sobre la materia y el de Pope (1998), basado principalmente en fuentes anglosajonas. Este trabajo llevó a Walliser a estudiar 24 journals adicionales a los ya revisados por Cornwell y Maignan. Como resultado, el autor ha estudiado los 80 artículos ya clasificados más 153 nuevos, totalizando 233 trabajos publicados sobre patrocinio.

Es de destacar que Walliser mantiene intacta la clasificación en corrientes de investigación propuesta por Cornwell y Maignan, y por lo tanto identifica y analiza los estudios sobre patrocinio y estrategia. Al igual que en el estudio de 1998, la clasificación de Walliser incluye en este campo los trabajos sobre estrategias y contraestrategias de emboscada. Sin embargo, también recoge los estudios mencionados por Meenaghan sobre la aplicación de la perspectiva basada en los recursos y un estudio de Campos et al. que, usando herramientas analíticas de Michel Porter, recomienda utilizar el patrocinio para aumentar la diferenciación competitiva.

Para iniciar el análisis, se partió de la creación de una bibliografía unificada, la resultante de unir las de estos tres estudios previos de revisión de literatura con un total de 325 trabajos publicados sobre patrocinio.

Figura 2: Artículos publicados sobre patrocinio identificados en las revisiones de literatura de Cornwell, Maignan y Walliser

- 1 Abel, S. & Long, A. (1996). "Event sponsorship: does it work?" *Admap*, 31 (November), 368, pp. 18–21.
- 2 Abratt, R. & Grobler, P.S. (1989). "The Evaluation of Sports Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 8(4), pp. 354-362.
- 3 Abratt, R., Clayton, B. and Pitt, L. (1987). "Corporate Objectives in Sports Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 6, 299-311.
- 4 Advertising Age (1995). "National Ad Spending by Media" (September 27), 62.
- 5 Aguilar-Manjarrez, R., Thwaites, D. & Maule, J. (1997). "Modelling sport sponsorship selection decisions". *Asia-Australia Marketing Journal*, 5(1), pp. 9–20
- 6 Aitken, P.P., D.S. Leather, and S.I. Squair (1986). "Children's Awareness of Cigarette Brand sponsorship of Sports and Games in the U.K". *Health Education Research*, 1 (3), 203- 211.
- 7 Amis, J., Pant, N., & Slack, T., (1997). "Achieving a Sustainable Competitive Advantage - A resource-based view of sport sponsorship". *Journal of Sport Management*, 11, pp. 80-96.
- 8 Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. (1999). "Sport sponsorship as distinctive competence". *European Journal of Marketing*, 33(3/4), pp. 250–272.
- 9 Angenendt, C. (1993). "Imagetransfer und akzeptanz beim sportsponsoring". *Planung und Analyse*, 2, pp. 5–9.
- 10 Anne F. (1992). « La mesure de l'efficacité de sponsoring ». *Revue Française de Marketing*.
- 11 Anne, F. & Chéron, E. J. (1990) « Mesure de l'efficacité du sponsoring: une analyse des effets intermédiaires sur l'audience directe de l'événement ». In *Proceedings of the Sixth Congress of the French Marketing Association (AFM)*, 10–11 May, pp.121–148. La Baule: Association Française de Marketing.
- 12 Anonymous (1986). « Le nouveau commerce a l'heure du sponsoring ». *LSA*, no. 1049–1050, 12–19 December, pp. 93–96.
- 13 Anonymous (1992). « Le sponsoring en Guadeloupe ». *Revue Française du Marketing*, 138, pp. 137–139.
- 14 Arcan, J.-C., Piquet, S. & Rouzard, P. (1994). « Une action de mécénat humanitaire exemplaire: la collecte de radiographies périmées ». *Revue Française du Marketing*, 147, pp. 105–109.
- 15 Armstrong, Clive (1988). "Sports Sponsorship: A study case Approach to Measuring Its Effectiveness." *European Research*, (May), 97-103.
- 16 Arthur, D., Dolan G. & Cole, M. (1998). "The benefits of sponsorship success: an analysis of the relationship between television exposure and the position of the motorcycle rider." *Cyber-Journal of Sport Marketing* (online), 2(2).
- 17 Asimakopouloa, M. K. (1993). "Sport Marketing and sponsoring: The Experience of Greece" *Sport Marketing Quarterly*, 2(3),44-48.
- 18 Bagehot, Richard, (1990). "Sponsorship, Endorsement and Merchandising - A Practical Guide". Waterlow Publishers, London.
- 19 Bandle, Alain, (1989). "Selection Process of the Sponsors and the objectives to Reach Through Them". *Strategic Sponsorship Management Conference*, Montreux, Switzerland, 16-17 November.
- 20 Baux, P. (1991). "Modèles de persuasion et parrainage sportif". *Revue Française du Marketing*, 131, pp. 51–67.
- 21 Beck, Anthony (1990). "But Where Can We Find Heineken? Commercial Sponsorship of the Arts on Merseyside," *The Political Quarterly*, 61 (4), 393-401.
- 22 Bennett, R. (1999). "Sport sponsorship, spectator recall and false consensus". *European Journal of Marketing*, 33(3/4), pp. 291–313.
- 23 Bette, K.-H. (1981). "Sponsorenschaft als integrativer Mechanismus. In T. Kutsch, & G. Wiswede (eds)." *Sport und Gesellschaft: Die Kehrseite der Medaille*. Wiesbaden: Hain, pp. 104–115.
- 24 Bloxham, M. (1998). "Brand affinity and television programme sponsorship". *International Journal of Advertising*, 17(1), pp.89–98.
- 25 Bloxham, M., (1995), "Television Sponsorship: The view from the Couch". *Journal of Brand Management*, Vol. pp. 345-355.
- 26 Brown, Susan C., William A. Sutton, and Greg Duff (1993). "The Event Pyramid: An Effective Management Strategy". *Sport Marketing Quarterly*, 2 (4), 29-35.
- 27 Bruhn, M. (1987). "Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren". Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine; Wiesbaden: Gabler.
- 28 Buckley, D. (1980). "Who pays the Piper?". *Practice Review*, Spring, pp. 10-14.
- 29 Campos Lopez, J.C., Lorenzo Gomez, J.D. & Gomez Parro, O. (1994). "Analyse stratégique des activités du parrainage sportif. L'exemple espagnol ». *Revue Française du Marketing*, 150, pp. 97–103.
- 30 Cégarra, J.-J. (1985). "La communication par l'action". In *Proceedings of the First Congress of the French Marketing Association (AFM)*, April, pp. 253–270. Le Touquet: Association Française de Marketing.
- 31 Cégarra, J.-J. (1986). « L'utilisation du parrainage sportif par les collectivités publiques: l'exemple de la course de l'Europe à la voile ». In *Proceedings of the Second Congress of the French Marketing Association (AFM)*, April, pp. 323–342. Grenoble: Association Française de Marketing.
- 32 Cégarra, J.-J. (1994). « La place du sponsoring dans la stratégie marketing de l'entreprise ». *Revue Française du Marketing*, 150, pp. 47–53.
- 33 Chauveau, A. (1992). « L'évolution du sponsoring sportif en France et en Europe ». *Revue Française du Marketing*, 138, pp. 111–122.
- 34 Cheng, P.S.T. & Stotlar, D.K. (1999). "Successful sponsorship: a marriage between sport and corporations for the next millennium". *Cyber-Journal of Sport Marketing* (online), 3(3).
- 35 Chéron, E. & Bissonnette, C. (1996). "Analysis of the organizational sponsorship decision process". *International Journal of Research in Marketing*, 13(3), pp. 299–315.
- 36 Cingiene, V., Kavaliauskas S., & Sukys, S., (1997). "Sports Sponsorship: Situation among leading Lithuanian Companies". *Proceedings of the 5th Congress of the European Association for Sports Management*, Ivor Davies & Elaine Wolstencroft (eds), pp. 41-48.

- 37 Cooper, Harris M. (1989). "Integrating Research: A Guide for Literature reviews", 2nd ed., Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 38 Copeland, R., Frisby, W. & McCarville, R. (1996). "Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective". *Journal of Sport Management*, 10(1), pp. 32–48.
- 39 Cornwell, T. Bettina (1995). "Sponsorship-Linked Marketing Development." *Sport Marketing Quarterly*, 4 (4), 13-24.
- 40 Cornwell, T.B. & Maignan, I. (1998). "An international review of sponsorship research". *Journal of Advertising*, 27, 1, pp. 1–21.
- 41 Cornwell, T.B., Maignan, I. & Irwin, R. (1997). "Long-term recall of sponsorship sources. An empirical investigation of stadium and sport cafe audiences". *Asia–Australia Marketing Journal*, 5(1), pp. 45–57.
- 42 Cornwell, T.B., Pruitt, S.W. & van Ness, R. (2001). "The value of winning in motorsports: sponsorship–linked marketing". *Journal of Advertising Research*, 41(1), pp. 17–31.
- 43 Coronas, H. (1991). « Ecoreuil d'Aquitaine: Le tour du monde d'une région ». *Revue Française du Marketing*, 131, pp. 82–88.
- 44 Courbet, D. (2000). « Les effets automatiques du parrainage télévisuel sur la marque: étude de la méattribution de la familiarité, du transfert sémantique et de l'influence des émotions déclenchées par le programme ». *Recherche et Applications en Marketing*, 15(1), pp. 39–60.
- 45 Couty, F. (1994). « L'évaluation de la notoriété du sponsoring sportif ». *Revue Française du Marketing*, 150, pp. 75–82.
- 46 Crabble, B. and Pinkerton, K. (1992). "Sources of Bias in Health Commission and Tobacco Industry Surveys in Australia- Australian Psychologist", 27 (2), 103-108.
- 47 Crawford, Charlea T. (1992). "IRS Attacks Exempt Organization income from Corporate Sponsorship Fees" *The Journal of Taxation*, (April), 230-234.
- 48 Crimmins, J. & Horn, M. (1996). "Sponsorship: from management ego trip to marketing success". *Journal of Advertising Research*, 36(4), pp. 11–21.
- 49 Crompton, John L. (1993). "Sponsorship of Sport by Tobacco and Alcohol Companies: A Review oft be lashes" *Journal of Sport and Social issues*, (December), 148-167.
- 50 Crowley, Martin G. (1991). "Prioritizing the sponsorship audience." *European Journal of Marketing*. 25 (11), 11-21.
- 51 Cuneen, J. and Hannan, M. (1993). "Intermediate Measures and Recognition Testing on Sponsorship Advertising at an ILPGA Tournament." *Sports Marketing Quarterly*, 2 (1), 47-66.
- 52 Cunningham, P., Taylor, S. and Reeder, C. (1993). "Event Marketing: The Evolution of Sponsorship from Philanthropy to Strategic Promotion". in *Proceedings of the Six Conference on Historical Research in Marketing and marketing Thought*, East Lansing, MI: Michigan State University, 407-4.25.
- 53 Cutler, D. (1999). "Corporate sponsorship: a necessary evil in collegiate athletics today". *Cyber–Journal of Sport Marketing*, 3(3).
- 54 Daneshvary, R. & Schwer, R.K. (2000). "The association endorsement and consumers intention to purchase". *Journal of Consumer Marketing*, 17(3), pp.203–213.
- 55 D'Astous, A. & Séguin, N. (1999). "Consumer reactions to product placement strategies in television sponsorship". *European Journal of Marketing*, 33(9/10), pp.896–910.
- 56 D'Astous, Alain. and Pierre Bitz (1995). « Consumer evaluations of sponsorship Programmes." *European Journal of Marketing*; 29 (12), 6.22.
- 57 Deimel, K. (1993). « Erinnerungswirkung der Sportwerbung ». *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 15(1), pp. 5–14.
- 58 Derbaix, C., Gérard, P. & Lardinois, T. (1994). « Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique: le parrainage ». *Recherche et Applications en Marketing*, 9(2), pp. 43–67.
- 59 Didellon–Carsana, L. (1998). « Mesure d'efficacité d'un message de parrainage sportif: une validation du modèle de transfert ». In *Proceedings of the Fourteenth Congress of the French Marketing Association (AFM)*, May, pp. 907–932. Bordeaux: Association Française de Marketing.
- 60 Doust, D. (1997). "The ethics of ambush marketing". *Cyber–Journal of Sport Marketing (online)*, 1(3).
- 61 Drees, N. (1987). "Werbung an Rennstrecken. Präsenz und Erinnerungswirkung ausgewählter Werbeträger bei Fernsehübertragungen". *Werbeforschung & Praxis*, 32(1), pp. 9–12.
- 62 Drees, N. (1991). "Das Sponsoring–Barometer–Ergebnisse einer Unternehmensbefragung". *Werbeforschung & Praxis*, 36(1), pp. 9–12.
- 63 Drees, H–P. & Angenendt, C. (1992). "Means of evaluation of sponsorship effectiveness". In *Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings (simultaneously: ESOMAR Seminar on Sponsorship)*, Monaco, 2–4 December, pp. 185–215. Maarssen (The Netherlands): ESOMAR.
- 64 Dreyer, A. (1987). "Aktionen und Athleten. Was leisten Sportmedien?" *Absatzwirtschaft*, 30, special edition, October, pp. 196–208.
- 65 Du Plessis, E. (1997). "Sponsorship advertising". Copy–testing and tracking measures with guidelines for sponsors. In *Proceedings of the 210th ESOMAR Seminar, New Ways for Integrated Communications*. Paris, 16–18 April, Amsterdam: European Society for Market Research.
- 66 Easton, G. (1992). "Industrial Networks: a Review" in Axelsson, B., & Easton, G., (eds), 'Industrial Networks: a New View of reality'. Routledge, pp. 62-87.
- 67 Easton, S. & Mackie, P. (1998). "When football came home: a case history of the sponsorship activity at EURO 96". *International Journal of Advertising*, 17(1), pp.99–114.
- 68 Economist Intelligence Unit (EIU) (1986). "Sponsorship". 3rd Edition, London.
- 69 Eilander, G. (1992) "Improving the media performance by using sponsorship on top of other media". In *Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings (simultaneously: ESOMAR Seminar on Sponsorship)*, Monaco, 2–4 December, pp. 260–270. Maarssen (The Netherlands): ESOMAR.
- 70 Eilander, G., & Koenders, H., (1991). "Communication Research into the Effects of Short and Long-term Sponsorship". Paper presented at *Sponsorship '91 Conference*, Barcelona, Spain, 23-25 October, organised by Expoconsult, Holland. Conference Proceedings, pp. 62-79.
- 71 EIU, (1990). "Sponsoring the Arts: Strategies for the '90s". EIU, London.
- 72 Emirbayer, M., & Goowin, J., (1994). "Network Analysis, Culture and the Problem of Agency". *American Journal of Sociology*, 99 (6), pp. 1411-1454.
- 73 Ensor, Richard J. (1987). "The Corporate View of Sports Sponsorship". *Athletic Business*, (September), 40-4.3-
- 74 Erdogan, B.Z. & Kitchen, P.J. (1998). "Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising". *Marketing Intelligence & Planning*, 16(6), pp. 369–374.
- 75 Erickson, G.S & Kushner, R.J. (1999). Public event networks: an application of marketing theory to sporting events". *European Journal of Marketing*, 33(3/4), pp.348–364.

- ESOMAR (1987). 40th Marketing Research Congress, Montreaux (Switzerland), 13-17 November. Conference Proceeding, General Sessions, pp. 535-561. ESOMAR, (1992), Seminar on sponsorship Research, Organised in Association with Sponsorship Europe '92 Conference, Monte Carlo, Monaco, 2-4 December
- 76 ESOMAR (1992). Seminar on sponsorship research organized in association with Europe'92 conference, Monte Carlos, Monaco, 2-4 December
- 77 ESOMAR (1995). Seminar on 'Advertising, Sponsorship and Promotions: Understanding and Measuring the Effectiveness of Commercial Communication', Madrid (Spain), 15-17 March.
- 78 ESOMAR (1997). Seminar on 'Advertising, Sponsorship, Promotions - New Ways for Optimising Integrated Communications', Paris, France, 16-18 April.
- 79 Ewen G. (1995). "Retaining Sponsorship: A Recreational and Park Perspective Festival". *Management & event Tourism*, 2, 237-238.
- 80 Farrelly, F., & Quester, P., (1997). "Sport and Arts Sponsors: Investigating the Similarities and Differences Management Practices" in Meenaghan, T., (ed.), 'New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing'. Three AMA Special Conferences, Dublin, Ireland, 12-15 June, Conference Proceedings, pp. 874-887.
- 81 Farrelly, F., Quester, P. & Smolianov, P. (1998). "The Australian Cricket Board (ACB): mapping corporate relations". *Corporate Communications: An International Journal*, 3(4), pp. 150-155.
- 82 Farrelly, F.J., Quester, P.G. & Burton, R. (1997). "Integrating sports sponsorship into the corporate marketing function: an international comparative study". *International Marketing Review*, 14(3), pp. 170-182.
- 83 Ferrand, A., & Pages, M., (1996). "Image Sponsoring: A methodology to match event and sponsor". *Journal of Sport Management*, 10, pp. 278-291.
- 84 Ford, Bianca & James, (1993). "Television and Sponsorship". Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- 85 Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D.G., (1998). « Preventing the premature death of Relationship Marketing ». *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp. 42-51.
- 86 Fuchs, S. (1994). « La recherche en marketing sur le thème du sponsoring, du mécénat et du parrainage en France depuis 1984. Contribution à la présentation du bilan et des perspectives du champ disciplinaire ». *Revue Française du Marketing*, 150, pp.55-70.
- 87 Furlong, R. (1994). "Tobacco Advertising Legislation and the Sponsorship of Sport." *Australian Business Law review*, 22 (3). 159-189.
- 88 Gabrielsen, G. & Hansen, F. (2000). "Quantifying effects of banner advertising". Advertising Research Group, Copenhagen Business School, Research paper no 4, 3 August.
- 89 Ganassali, S. & Didellon, L. (1996). "Le transfert comme principe central du parrainage". *Recherche et Applications en Marketing*, 11(1), pp. 37-48.
- 90 Ganesan, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, 58, April, pp. 1-19.
- 91 Gardner, M. P. and Shuman, P. (1988). "Sponsorships and Small Businesses" *Journal of small Business management* (4),44- 52.
- 92 Gardner, Meryl P. and Philip Shuman (1987). "Sponsorship: An Important Component of the Promotion Mix" *Journal of Advertising*, 16 (1), 11-17.
- 93 George, W. R. (1990). "Internal Marketing and Organizational Behaviour: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level" *Journal of business review*, 20 (1), 63-70.
- 94 Giannelloni, J.-L. & Valette-Florence, P. (1991). « La mesure de l'efficacité de la communication par l'événement: une approche structurelle ». In Proceedings of the Seventh Congress of the French Marketing Association (AFM), May, pp. 252-276. Association Française de Marketing.
- 95 Giannelloni, J.-L. (1993). « L'influence de la communication par l'événement sur la structure de l'image de l'entreprise ». *Recherche et Applications en Marketing*, 8(1), pp.5-29.
- 96 Gierl, H. & Eichenseer, B. (1990). « Aufgeschlossenheit für Werbung mit Soziosponsoring ». *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 2, pp. 188-200.
- 97 Gierl, H. & Kirchner, A. (1999). "Emotionale Bindung und Imagetransfer durch Sportsponsoring". *Transfer. Werbeforschung & Praxis*, 44(3), pp. 32-35.
- 98 Gilbert, David (1988). "Sponsorship Strategy la Adrift." *The Quarterly review of Marketing*. 14 (1). 6-9
- 99 Goody, Kenneth (1984). "Arts Funding: Growth and Change Between 1963 and 1983". *Annals ; AAPSS*, 471, 144-157.
- 100 Graham, P. J. and Lechitski, B. (1993). "Obstacles and Opportunities for the Marketing and Sponsoring of Sport in Russia". *Sport Marketing Quarterly*, 2 (2), 9-16.
- 101 Gratton, C. and Taylor, P. (1985). "The Economic of Sport Sponsorship". *National Westminster Bank Quarterly Review*, 53-68.
- 102 Grégory, P. (1984). « Sponsoring et mécénat: instruments de communication institutionnelle ». *Revue Française de Gestion*, 47-48, pp. 163-175.
- 103 Grimes, E. & Meenaghan, T. (1998). "Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience". *International Journal of Advertising*, 17(1), pp. 51-74.
- 104 Groos, A.C., M.B. Traylor, and P.J. Shuman (1987). "Corporate Sponsorship of Art and Sports Events in North America". in ESOMAAR Congress, 15 (4),9-13.
- 105 Gummesson, E., (1995). "Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy" in Glynn, W.J., & Barnes, J.G., (eds.), 'Understanding Services Management'. Dublin: Oak Tree Press: pp. 244-68.
- 106 Gwinner, Kevin (1994). "Event Sponsorship as a Promotional Tool: The Impact on Brand Awareness and Brand Image". in Proceedings of the Winter Educators' Conference. C. Whan Park and Daniel C. Smith, 008., Chicago: American Marketing Association, 133-139.
- 107 Gwinner, Kevin, (1997). "A model of image creation and image transfer in event sponsorship". *International Marketing Review*, 14 (3), pp.145-158.
- 108 Hackforth, J. (1989). "Zwischen Bandenwerbung und Bandenwirkung. Erste Ergebnisse einer Studie zur EURO 88". In A.Hermanns (ed.) *Sport- und Kultursponsoring*, pp. 100-111. Munich: Vahlen.
- 109 Hansen, F. & Halling, J. (2000). "Estimation of emotional and evaluating effects of sports sponsorship". Advertising Research Group, Copenhagen Business School, Research paper no 6, 6 November.
- 110 Hansen, F., Rasmussen, A. & Halling, J. (2001). "Emotional responses to advertising, sponsoring and design". Advertising Research Group, Copenhagen Business School, Research paper no 11, 3 February.
- 111 Hansen, Flenuning and Lene Scolwin (1995). "An Experimental Enquiry into Sponsoring: What Effects Can Be Measured?" *Marketing and Research Today*; 173-181.
- 112 Harvey, B. (2001). "Measuring the effects of sponsorships". *Journal of Advertising Research*, 41(1), pp. 59-65.
- 113 Hastie, Reid (1980). "Memory for Behavioural Information that Collins or Contradicts a Personality Impression". in *Person Memory: TM Cognitive Basis of Social Perception*, R. Hastie et al., eds., Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, 155-177.
- 114 Hastings, Gerard B. (1984). "Sponsorship Work's Differently from Advertising." *international Journal of Advertising*, 3, 171- 176.
- 115

- Hermanns, A. & Drees, N. (1989). "Wirkungsaspekte bei der Nutzung offizieller Prädikate im Sportsponsoring". In A. Hermanns (ed.) Sport- und Kultursponsoring, pp. 112–121. Munich: Vahlen.
- Hermanns, A. & Glogger, A. (1995). "Wirkungsforschung im Sportsponsoring". *Werbeforschung & Praxis*, 2, pp. 64–68.
- Hermanns, A. (1987). "Werbewirkung und Werbewirkungskontrollen im Sportsponsoring". *Planung und Analyse*, 14(7), pp.288–293.
- Hermanns, A. (1991). "Zur Problematik der Sponsoring-Kontrolle". *Werbeforschung & Praxis*, 36(138), pp. 30–34.
- Hermanns, A., Drees, N. & Püttmann, M. (1986). "Siegern mit Siegern? Sportwerbung '86: Untersuchungsergebnisse". *Absatzwirtschaft*, 29, special edition no 10, pp. 220–233.
- Hermanns, A., Drees, N. & Wangen, E. (1986). "Zur Wahrnehmung von Werbebotschaften auf ennfahrzeugen. Ein Beitrag zur Wirkungsforschung in der Sportwerbung". *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 8(2), pp.123–129.
- Heuer, and Reisberg (1990). "Vivid Memories of Emotional Events: The Accuracy of Remembered Minutiae." *Memory and cognition*, 18 (5J, 496-506.
- Hitchen, A., (1995). "International Sponsorship - Sponsorship Gold at '92 Olympics" in Meenaghan, T., (ed.) 'Researching Commercial Sponsorship', ESOMAR, Amsterdam, pp. 119-138.
- Hoek, J. (1997). "Ring ring: visual pun or passing off? An examination of theoretical and research issues arising from ambush marketing". *Asia-Australia Marketing Journal*, 5(1), pp. 33–43.
- Hoek, J., Gendall, P., & Sanders, J., (1993). "Sponsorship Management and Evaluations Are Managers Assumptions Justified?". *Journal of Promotion Management*, 1 (4), pp. 53-66.
- Hoek, J., Gendall, P., Jeffcoat, M. & Orsman, D. (1997). "Sponsorship and advertising: a comparison of their effects". *Journal of Marketing Communications*, 3(1), pp. 21–32.
- Hoek, Janet A., Philip Gendall, and Mark Stockdale (1993). "Some Effects of Tobacco Sponsorship Advertisements on Young Males." *International journal of advertising*, 12,25-35
- Hoek, Janet A., Philip J. GendaU, and Roban D. West (1990). "The Role of Sonsorship in Marketing Planning Selected New Zealand Companies." *New Zealand Journal of Business*, 12,87-95.
- Hollis Directories Ltd, (1998). 10th Anniversary National Sponsorship Conference, "The Passionate Embrace: Stimulating Consumer Emotions through Sponsorship". 16-17 February, London. Organised by BDS Sponsorship Ltd.
- Howell Report, (1983). "Committee of Enquiry into Sport Sponsorship". London.
- Hulks, Bob (1980). "Should the Effectiveness of Sponsorship be Assessed, and How?" *Admap*, (December), 623.027.
- Hummel, M. (1989). "Das Engagement von Unternehmen in Kunst und Kultur – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie". In A. Hermanns (ed.) Sport- und Kultursponsoring, pp. 183–194. Munich: Vahlen.
- IEG (2002) IEG Sponsorship Report 2002
- IEG (International Event Group), (1997) "Annual Estimates of Sponsorship Expenditure". Chicago.
- IFM Köln – Institut für qualitative Markt- und Wirkungsanalysen (1993). "Sponsoring wirkt anders. qualitativeGrundlagenstudie zu Chancen und Grenzen des Sponsoring". In H-J. Meier, A. Hermanns, A. Glogger & U.K. Wissmeier(eds) Sportsponsoring. Wirkungsforschung – Status und Pespektiven, pp.100–104. Hamburg: Ufa Film- und Fernseh-GmbH.
- Ignaczak, J. (1986). "Bandenwerbung – 163 mal auf dem Bildschirm! Wie oft im Kopf? Eine Untersuchung zu Aspekten der Werbewirkung der Bandenwerbung". *Blickpunkt*, 14, pp. 11–18. In M. Bruhn (ed.) Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, pp. 245–247. Wiesbaden: Gabler.
- International Olympic Committee (1997). "Olympic Market Research Analysis Report", Lausanne, Switzerland, IOC.
- Iordanov, P. & Nobl, D. (1989). "Impact et approche qualitative de la communication sponsoring". In IREP (ed.) *La Télévision en 1989: Audiences, Publicité et Recherche*, pp. 243–258. Paris: IREP.
- Inwin, R., & Sutton, W. (1994). "Sports Sponsorship Objectives: An Analysis of their relative importance for major corporate sponsors". *European Journal of Sport Management*, 1 (2), pp. 93-101.
- Javalgi, R. G., Traylor, M. B., Gross, A.C., & Lampman, (1994). "Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation". *Journal of Advertising*, XX111 (4), December, pp. 47-58.
- Javalgi, Rajshekhar G., Mark B. Traylor, Andrew C. Gross, and Edwam Lampman (1994). "Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical investigation". *Journal of Advertising* 23 (4), 47-58.
- Johar, G.V. & Pham, M.T. (1999). "Relatedness, prominence, and constructive sponsor identification". *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp. 299–312.
- Jones, M., & Dearsley, T., (1989). "Understanding Sponsorship". ESOMAR, seminar on 'How to Increase the Efficiency of Marketing Communications in a Changing Europe'. Turin, 11-13 October.
- Kale, Nancy Ten (1992). "Make It an Event" *American demographics*, (November), 40-44,
- Kalirai, Suki, (1989). "Understanding Media Needs -Deciding What to Sponsor". Strategic Sponsorship Management Conference, Montreaux, Switzerland, organised by IMS/Studio 6, S.A. Lausanne, 16-17 November.
- Kelner, Kevin Lane (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Kern, H. & Salcher, E.F. (1990). "Empirische Marktuntersuchung zum Sportsponsoring". In: P. Roth (ed.) *Sportsponsoring*, 2nd edn, pp. 185–203. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Kerstetter D. and Richard G. (1995). "Attendee Perceptions of Sponsorship Contributions to a Regional Art Festival," *Festival Management & Event Tourism* 2, 203-209.
- Kohl, F., & Otter, T. (1985). "Sponsorship – Some Practical Experiences in Philips Consumer Electronics". ESOMAR seminar on 'Below-the-Line and Sponsoring: The Use of Promotion and Sponsorship in the Marketing Mix'. Milan, Italy, 6-8 November, Proceedings, pp. 104-141.
- Koschler, G. & Merz, J. (1995). "Sport sponsorship in isolation versus its integration into classical advertising. R'Activ: a case study on the effectiveness of sport sponsorship". In Proceedings of the ESOMAR Seminar on Advertising, Sponsorship and Promotion. March, pp. 105–124. Madrid: ESOMAR.
- Koth, T. (2000) "Monetäre Konsequenzen von Sponsoring. Ein Schätzverfahren zur Beurteilung". *Marketing –Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 22(4), pp. 313–326.
- Kraak, E., & Olivier, A.J. (1997). "Sponsorship Effectiveness". Paper presented at ESOMAR 1997 Seminar on 'Advertising, Sponsorship, Promotions, and New Ways f for Optimising Integrated Communication', Paris, France, 16-18 April.
- Kuzma, John R., William L. Shanklin, and John F. McCally (1993). "Number One Principle for Sporting Events Seeking Corporate Sponsors: Meet Benefactors' Objectives," *Sport Marketing Quarterly*, 2 (3),27-32.
- Lardinoit, T. & Derbaix, C. (2001). "Sponsorship and recall of sponsors". *Psychology & Marketing*, 18(2), pp. 167–190.
- Lardinoit, T. & Quester, P.G. (2001). "Attitudinal effects of combined sponsorship and sponsors prominence on basketball in Europe". *Journal of Advertising Research*, 41(1), pp. 48–58.

- Lardinoit, T. (1997). « Réaction attitudinale des téléspectateurs aux campagnes de parrainage: étude de l'incidence de la conjonction des parrainages terrain et T.V. » In Proceedings of the 13th Congress of the French Marketing Association (AFM), May, pp. 668–697. Toulouse: Association Française de Marketing.
- 156 Lardinoit, T. (1998). « Effet modérateur de l'implication durable sur l'efficacité mémorielle de la conjonction des parrainages terrain et T.V. » In Proceedings of the 14th Congress of the French Marketing Association (AFM), May, pp. 261–276. Bordeaux: Association Française de Marketing.
- 157 Lardinoit, T. (1999). « Interaction des parrainages terrain et TV: impact sur deux niveaux de mémorisation ». In Proceedings of the 15th Congress of the French Marketing Association (AFM), 19–21 May, pp. 585–602. Strasbourg: Association Française de Marketing.
- 158 Lardinoit, T., Derbaix, C. & Gérard, P. (1996). « Efficacité mémorielle du parrainage sportif: une étude de trois modalités de mise en œuvre ». In Proceedings of the 12th Congress of the French Marketing Association (AFM), May, pp. 569–582. Poitiers: Association Française de Marketing.
- 159 Ledwit., Frank (1984). "Does Tobacco Sports Sponsorship on Television acts as advertising to children." *Health Education Journal*, 43 (4), 85-88.
- 160 Lee, M-S., Sandler, D.M. & Shani, D. (1997). "Attitudinal constructs toward sponsorship. Scale development using three global sports events". *International Marketing Review*, 14(3), pp. 159–169.
- 161 International Events Group Sponsorship Report (1996). "1996 Annual Sponsorship Survey," 1, Irwin, Richard L. and William A. Sutton (1995). "Creating the Ideal Sport Sponsorship Arrangement; An Exploratory Analysis of Relationships Existing Between Sport Sponsorship Inventory Criteria and Sponsorship Objectives." in *World Marketing CO11gnss Proceedings*, K. Grant and I. Walker, eds., Melbourne, Australia; Academy of Marketing Science, 7 (3J, 15.11:3,-15.127
- 163 Mack, R.W. (1999). "Event sponsorship: an exploratory study of small business objectives, practices, and perceptions". *Journal of Small Business Management*, 37(3), pp. 25–30.
- 164 Madrigal, R. (2001). "Social identity effects in a belief–attitude–intentions hierarchy: implications for corporate sponsorship". *Psychology & Marketing*, 18(2), pp.145–165.
- 165 Marketing News (1996). Scoring the Olympics-Games Over for Athletes." *Marketers Await Their Rol*," 30, (August 26J, I)
- 166 Marshall, D. (1992). "Does sponsorship always talk the same language? An overview of how attitudes to sponsorship vary across Europe". In *Expoconsult (ed.) Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings (simultaneously: ESOMAR Seminar on Sponsorship)*, Monaco, 2–4 December, pp. 151–171. Maarssen, TheNetherlands: ESOMAR.
- 167 Marshall, D. W, and G, Cook (1992), "The Corporate (Sport) Sponsor. " *International Journal of Advertising*, 1, 307-324.
- 168 Mayer, H. & Christner, B. (1991). "Der Hitchcock-Effekt im Sponsoring. Eine psychologische Untersuchung zur Wirkung des Kultursponsorings." *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 4, pp. 347–360.
- 169 McCarville, R., & Copeland, R., (1994). "Understanding Sports Sponsorship through Exchange Theory". *Journal of Sport Management*, 8, pp. 102-114.
- 170 McCook, K., Turco, D. & Riley, R. (1997). "A look at the corporate sponsorship decision-making process". *Cyber-Journal of Sport Marketing (online)*, 1(3).
- 171 McCracken, G., (1989), "Who Is The Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process". *Journal of Consumer Research*, 16 (December), pp.n310-321.
- 172 McDaniel, S.(1997). "An investigation of match-up effects in event sponsorship Advertising : The implications of consumer advertising schema" in Clair, D., & Hastline, M., (eds), 'Marketing Theory and Applications'. American Marketing Association, Winter Conference, Conference Proceedings, p. 253.
- 173 McDaniel, S., & McKinney, L., (1997). "Antecedents Conditions in Consumer Response to Event Involvement and Psychographics on Brand Awareness and Brand Image for Official Olympic Sponsors". in Meenaghan, T., (ed), "New and Evolving Paradigms: The Emerging Futureof Marketing", Three AMA Special Conferences, Dublin, Ireland, 12-15 June. Conference Proceedings, pp. 921-923.
- 174 McDaniel, S.R. & Kinney, L. (1998). "The implications of regency and gender effects on consumer response to ambush marketing". *Psychology & Marketing*, 15(4), pp. 385–403.
- 175 McDaniel, S.R. & Mason, D.M. (1999). "An exploratory study of influences on public opinion towards alcohol and tobacco sponsorship of sporting events". *Journal of Services Marketing*, 13(6), pp. 481–499.
- 176 McDaniel, S.R. (1999). "An investigation of match-up effects in sport sponsorship advertising". *Psychology & Marketing*, 16 (2), pp. 163–184.
- 177 McDaniel, S.R., & Kinney, L., (1996). "Ambush Marketing Revisited: An Experimental Study of Perceived Sponsorship Effects on Brand Awareness, Attitude Toward the Brand, and Purchase Intention". *Journal of Promotion Management*, 3 (1/2), pp. 141-167.
- 178 McDonald, C., (1991). "Sponsorship and the Image of the Sponsor". *European Journal of Marketing*, 25 (11), pp. 31-38.
- 179 Meenaghan, J. (1983). "Commercial Sponsorship" *European Journal of marketing*, 7 (7J, 5-71.
- 180 Meenaghan, J. (1991a). "Sponsoring -Legitimizing the Medium." *European Journal Marketing*, 26 (11J, 5-10.
- 181 Meenaghan, J. (1991h). "The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix" *International Journal of Advertising*, - 10 (IJ, 35-47.
- 182 Meenaghan, J. (1994). "Point of View; Ambush Marketing: Immoral or Imaginative Practice?" *Journal of Advertising research* -4 (5),77-88.
- 183 Meenaghan, J. (1995). "Ambush Marketing-Strategy and Counter-Strategy." in *World Market11K Congress Proceedings*, K. Grant and r. Walker, eds., Melbourne, Australia; Academy of Marketing Science, 7 (1). 6.6.0.11-
- 184 Meenaghan, T. & Shipley, D. (1999). "Media effect in commercial sponsorship." *European Journal of Marketing*, 33(3/4), pp.328–347.
- 185 Meenaghan, T. (1996)."Ambush marketing – a threat to corporate sponsorship." *Sloan Management Review*, 38(1), pp. 103–113 (153).
- 186 Meenaghan, T. (1998a). "Ambush marketing: corporate strategy and consumer reaction". *Psychology & Marketing*, 15(4), pp.305–322.
- 187 Meenaghan, T. (1998b). "Current developments and future directions in sponsorship". *International Journal of Advertising*, 17(1), pp. 3–28.
- 188 Meenaghan, T. (2001). "Understanding sponsorship effects". *Psychology & Marketing*, 18(2), pp. 95–122.
- 189 Meenaghan, T., & Shipley, D., (1999). "Media Effect in Sponsorship". *European Journal of Marketing*, 33 (3/4) (forthcoming).
- 190 Meenaghan, T., (1995). "Researching Commercial Sponsorship". Amsterdam, ESOMAR.
- 191 Meerabeau, Elizabeth, Hoy Gillett, Michael Kennedy, Johnson Adcoba, Michael Byass, and Kingsley Tabi (1991). "Sponsorship and the Drinks Industry in the 1990B," *European Journal of marketing*, 25 (11), 39-56,
- 192 Meir R., Tobin, D., & Massingham, C. (1998). "Professional Rugby League in Australia ; A Case Study in Sponsor Awareness". *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 1 (2), pp. 83-91.
- 193 Merbold, C. (1989). "Sportsponsoring aus der Sicht eines Investitionsgüterherstellers". In A. Hermanns (ed.) *Sport- und Kultursponsoring*, pp.122–132. Munich: Vahlen.
- 194

- 195 Michell, P., (1988). "Influence of Organisational Compatibility on Account Switching". *Journal of Advertising Research*, June/July, pp. 33-38.
- 196 Mihalik, B. (1984). "Sponsored Recreation". *Public Relations Journal*, (June), 22-25.
- 197 Millman, I., (1995). "Broadcast Sponsorship - The Viewer's View, What Does It Do For Sponsors" in Meenaghan, T., (ed), 'Researching Commercial Sponsorship'. ESOMAR, Amsterdam, pp. 159-178.
- 198 Millmann, I. (1995). "Broadcast sponsorship – the viewers views – what does it do for sponsors?" *Proceedings of the ESOMAR Seminar on Advertising, Sponsorship and Promotion*. Madrid, March, pp. 125–145.
- 199 Minquet, J.P.L. (1999) « 'Mondial' sponsoring et finance ». *Revue Française du Marketing*, 172(2), pp. 65–78.
- 200 Mintel (1997). "Annual Estimates of Sponsorship Market Values" *Mintel Publications Ltd*, London.
- 201 Mintel Special Report on Sponsorship, (1980), *Mintel Publications Ltd*, London.
- 202 Mintel Special Report on Sponsorship, (1986), *Mintel Publications Ltd*, London.
- 203 Mintel Special Report on Sponsorship, (1988), *Mintel Publications Ltd*, London.
- 204 Mintel Special Report on Sponsorship, (1990), *Mintel Publications Ltd*, London.
- 205 Mintel Special Report on Sponsorship, (1991), *Mintel Publications Ltd*, London.
- 206 Mintel Special Report on Sponsorship, (1994), *Mintel Publications Ltd*, London.
- 207 Mitchell, Andrew A. and Jeny C. Olson (1981). "Make Product. Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitudes?" *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 318-332.
- 208 Miyazaki, A.D. & Morgan, A.G. (2001). "Assessing market value of event sponsoring: corporate Olympic sponsorships". *Journal of Advertising Research*, 41(1), pp. 9–15.
- 209 Mohr Sunshinc, Karen, Kenneth F. Backman, and Shelia J. Backman (1995),. "An Examination of Sponsorship Proposals in Relation to the corporate Objectives." *Festival management and event Tourism*, 2, 159-166.
- 210 Moore, J.N., Pickett, G.M. & Grove, S.J. (1999). "The impact of a video screen and rotational–signage systems on satisfaction and advertising recognition". *Journal of Services Marketing*, 13(6), pp. 453–468.
- 211 Morgan, R., & Hunt, S., (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 20-38.
- 212 Moriarty, Sandra E. (1994). "PR and IMC: The Benefits of Integration." *Public Relations Quarterly* (Fall), 38-44.
- 213 Mount, Joan and Bob Niro (1995). "Sponsorship: An Empirical Study of Its Application to Local Business in small Town Setting." *Festival management & Event Tourism*, 167-175.
- 214 Müller, F. (1983). "Banden– und Sportwerbung. Eine Untersuchung zur Wirkung von Bandenwerbung und zur Einstellung gegenüber Werbung im Sport". *Interview und Analyse*, 10(4/5), pp. 152–156.
- 215 Mussler, D. (1989). "Organisation und Durchführung des Sponsoring". In A. Hermanns (ed.) *Sport– und Kultursponsoring*, pp. 29–38. Munich: Vahlen.
- 216 Nebenzahl, Israel D. and Eugene D. Jaffe (1991). "The Effectiveness DCSS of Sponsored events Promoting a Country' Image," *International Journal advertising*, 10 (3), 223-247.
- 217 Nicholls, J.A.F., Roslow, S. & Dublish, S. (1999). "Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments". *European Journal of Marketing*, 33(3/4), pp. 365–386.
- 218 Nicholls, J.A.F., Sydney Roslow, and Henry A. Laskey (1994). "Sports Event Sponsorship for Brand Promotion." *Marketing Applied Business Research*, 10 (4), 35-40.
- 219 Nigel, K., Pope, L.I., & Voges, K.E., (1994). "Sponsorship Evaluation: Does It Match the Motive and the Mechanism?". *Sports Marketing Quarterly*, 111(4).
- 220 Nötzel, R. (1988). "Zur Werbewirkung von Sportwerbung als regionales Medium." *Planung und Analyse*, 3, pp. 122–127.
- 221 O'Donoghue, B., (1989). "Irish Sponsorship – Market Characteristics and Management Practice". Unpublished MBS thesis, University College Dublin, Ireland.
- 222 O'hOisin, E. (1994). "Inter-organisational perspectives on sponsorship of the Arts". Unpublished MBA thesis, Graduate School of Business, University College Dublin, Ireland.
- 223 O'Sullivan, P. & Murphy, P. (1998). "Ethical Perspectives on Ambush Marketing". *Psychology and Marketing*, 15 (4), pp. 349-368.
- 224 Olivier, A.J. & Kraak, E.M. (1997). "Sponsorship effectiveness. What is driving consumer response?" In *European Society for Market Research (ed.) Proceedings of the 210th ESOMAR Seminar, New Ways for Integrated Communications*, Paris, 16–18 April, Amsterdam: ESOMAR.
- 225 Olkkonen, R. (2001). "Case study: the network approach to international sport sponsorship arrangement". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), pp.309–329.
- 226 Olkkonen, R., Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. (2000). "Sponsorship as relationships and networks: implications for research". *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), pp. 12–18.
- 227 Otter, T., & Hayes, P., (1987). 'Judging the Efficiency of Sponsorship. Experiences from the 1986 Soccer World Cup'. 40th ESOMAR Marketing Research Congress, Montreux, Switzerland, 13-17 November. *Conference Proceedings, General Sessions*, pp. 563-593.
- 228 Otter, Ton (1988). "Exploitation: The Key to Sponsorship Success." *European Research*, 16 (2), 77-85.
- 229 Otter, Ton and Peter Hayes (1987). "Judging the Efficiency of Sponsorship: Experience from the 1986 Soccer World Cup" in *Esomar Congress*, 15 (4), 3-8.
- 230 Parker, Ken (1991). "Sponsorship: The Research Contribution." *European Journal of Marketing*, 25 (11), 22-30.
- 231 Payne, M. (1998). « Ambush marketing: the undeserved advantage ». *Psychology & Marketing*, 15(4), pp. 323–331.
- 232 Perlstein, J. & Piquet, S. (1985). « La communication dans l'événement: sponsoring et mécénat. » *Revue Française du Marketing*, 105, pp. 31–40.
- 233 Peterson, Karen Ida and Carolyn Crayton (1995). "The Effect of an Economic Impact Study on Sponsorship Development. for a Festival: A Case Study," *Festival Management & Event Tourims*, 2, 185-190.
- 234 Pham M. Tuan, (1992). "Effect of Involvement, Arousal and Pleasure on the recognition of Sponsorship Stimuli". *Advances in Consumer Research*, 19, pp. 85-93.
- 235 Pham, M.T. & Johar, G.V. (2001). "Market prominence biases in sponsorship identification: processes and consequentiality". *Psychology & Marketing*, 18(2), pp.123–143.
- 236 Pham, Michel Tuan (1991). "The Evaluation of Sponsorship Effectiveness: A Model and Some Methodological Considerations." *Gestion* 2000, 47-65.
- 237 Pham, Michel Tuan (1992), "Effects of involvement, Arousal, and Pleasure on the Recognition of Sponsorship Stimuli." in *Advances in*

Consumer Research, John F. Sherry, Jr. and Brian Sternthal, eds.. Provo, Utah: Association for Consumer Research, 19, 85-93.

- 238 Piquet, S. (1998). « Sponsoring sportif et communication sociale ». *Revue Française de Gestion*, 84, pp. 66–74.
- 239 Piquet, S. (1999). « Les stratégies des annonceurs dans le Mondial 1998 ». *Revue Française du Marketing*, 172(2), pp. 51–56.
- 240 Pohl, K-W. (1991). « Sponsoring et télévision en Allemagne ». *Revue Française du Marketing*, 131, pp. 31–36.
- 241 Polonsky, Michael, Dennis Sandler, Marianne Casey, Sharon Murphy, Kylie Portelli, and Yvette Van Velzen (1995). "Small Business and Sport Sponsorship: The Australian Experience." *Journal of Promotion Management*, 3 (fall), 121-140.
- 242 Pope, N.K.L. & Voges, K.E. (1997). "An exploration of sponsorship awareness by product message location in televised sporting events". *Cyber-Journal of Sport Marketing* (online), 2(1).
- 243 Pope, N.K.L. (1998a). "Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use". *Journal of Product & Brand Management*, 7(2), pp. 124–136.
- 244 Pope, N.K.L. (1998b). "Overview of current sponsorship thought". *Cyber-Journal of Sport Marketing* (online), 2(1).
- 245 Pope, Nigel K.L. and Kevin E. Voges (1994). "Sponsorship Evaluation: Does It Match the Motive and the Mechanism?" *Sports Marketing Quarterly*, 8 (4), 37-45.
- 246 Pope, Nigel K.L. and Kevin E. Voges (1995) "Short term recall and Recognition of Advertising and Signage in Telecast Stadium Sporting Events" in *World Marketing Congress Proceedings*, K. Crant and I. Walker, eds., Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science, 7 (3), 11.11-11.18.
- 247 Püttmann, M. (1991). "Musik-Sponsoring: Grundlagen und Ergebnisse einer Veranstalterbefragung". *Werbeforschung & Praxis*, 36(1), pp. 21–29.
- 248 Pyo, Sung-Soo (1995). "Perceived Importance of Festival Attributes and Decision Criteria by Sponsor Type" *Festival management & event tourism*, 2, 149-158.
- 249 Queen, Rosalyn B. (1995). "Methods of Securing and Retaining Sponsorships." *Festival management Event Tourism*, 2, 211- 216.
- 250 Quester, P.G. & Farrelly, F. (1998). "Brand association and memory decay effects of sponsorship: the case of the Australian Formula One Grand Prix". *Journal of Product and Brand Management*, 7(6), pp. 539–556.
- 251 Quester, P.G. & Rungie, C. (1998). "Hierarchical log linear analysis: an application to sponsorship". *Cyber-Journal of Sport Marketing* (online), 2(3).
- 252 Quester, P.G. & Thompson, B. (2001). "Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness". *Journal of Advertising Research*, 41(1), pp. 33–47.
- 253 Quester, P.G. (1997a). "Awareness as a measure of sponsorship effectiveness: the Adelaide Formula One Grand Prix and evidence of incidental ambush effects". *Journal of Marketing Communications*, 3(1), pp. 1–20.
- 254 Quester, P.G. (1997b). "Sponsorship returns: the value of naming rights". *Corporate Communications: An International Journal*, 2(3), pp. 101–108.
- 255 Quester, P.G., Farrelly, F. & Burton, R. (1998). "Sports sponsorship management: a multinational comparative study". *Journal of Marketing Communications*, 4, pp. 115–128.
- 256 Quinn, E., (1982). "Sponsorship as a Marketing Tool". Unpublished MBS thesis, University College Dublin, Ireland.
- 257 Rajaretnam, J., (1994). "The Long term Effects of Sponsorship in Corporate and Product Image - Findings of a Unique Experience". *Marketing and Research Today*, 22 (1), pp. 62-74
- 258 Reiter, G. & Serr, T. (1991). "Sportwerbung an der Bande. Wirkungsmessung anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 1990 in Italien". *Planung und Analyse*, 4, pp. 143–146.
- 259 Renner, J. & Tischler, S. (1977). "Sportfans gegen Bandenwerber" 6:4. *Absatzwirtschaft*, 20(2), February, pp. 34–36.
- 260 Retsky, Maxime Lans (1996), "One Person's Ambush Is Another's Free Speech,- *Marketing News* 30 (14), 14.
- 261 Rose, V. (1987). « Sponsoring sportif: on joue, on marque ... on gagne? » In *Proceedings 8th Journées des IAE*, Future et gestion de l'entreprise, Vol. 2, pp. 959–972. Poitiers: Institut d'Administration des Entreprises.
- 262 Ryuel, Christian and Eric Stamminger (1988), -Sponsoring World- - Class Tennis Players,- *European Research*, (May), 110-116.
- 263 Sandler, D.M., & Shani, D. (1989). "Olympic Sponsorship vs Ambush Marketing: Who Gets the Gold?". *Journal of Advertising Research*, 29 (4), pp. 9-14.
- 264 Sandler, Dennis M. and David Shani (1992). "The Value of Sponsorship in Sports Marketing: An Empirical Study." in *Proceedings of the 1992 Conference of the American Academy of Advertising*, 82-83.
- 265 Sandler, Dennis M. and David Shani (1993). "Sponsorship and the Olympic Games: The Consumer Perspective" *Sport Marketing Quarterly*, 2 (3), 38-43.
- 266 Schapira, L. (1999). « Le sponsoring de la Coupe du Monde de Football 1998. Visibilité des partenaires et incidence sur la perception de leurs actions de sponsoring dans d'autres domaines ». *Revue Française du Marketing*, 172(2), pp.79–84.
- 267 Schlossberg, Howard, (1996). "Sports Marketing". Blackwell Business, Cambridge, Mass, USA.
- 268 Schoch, Rolf B. (1994). "Image and Attitude Research To Attract Sponsorship _A Case Study of the 'Swiss League for the Protection of Nature". *Marketing and research today*, (Feb- 11ary), 75-87.
- 269 Schreiber, Alfred, (1994). "Lifestyle and Event Marketing". McGraw-Hill, USA.
- 270 Schuman, Philip, (1986). "The Power of Perceptual Marketing: An Analysis of Marketing Support and Corporate Relations Programs". Unpublished MBA thesis, New York University.
- 271 Schumann, F. (1987). "Und am Rand steigt der Bekanntheitsgrad. Die Wirkung der Bandenwerbung bei zwei ausgesuchten Spielen der Fußball Europameisterschaft 1984". In J. Hackforth (ed.) *Sportmedien und Mediensport: Wirkungen – Nutzung – Inhalte der Sportberichterstattung*, pp. 57–79. Berlin: Vistas.
- 272 Scott, D.R., & Suchard, H.T. (1992). "Motivations for Australian Expenditure on Sponsorship - An Analysis". *International Journal of Advertising*, 11(4), pp. 325-332.
- 273 Shanahan, P. (1988). "Using sponsorship to communicate to teenagers: 'be your best' a case study". *ESOMAR*, pp. 83–103.
- 274 Shani, D. & Sandler, D.M. (1998). "Ambush marketing: is confusion to blame for the flickering of the flame?" *Psychology & Marketing*, 15(4), pp. 367–383.
- 275 Shani, D., & Sandler, D., (1991), 'Sponsorship – An Empirical Investigation of Consumer Attitudes'. Paper presented at *ESOMAR Sponsorship Research Seminar*, in conjunction with *Sponsorship Europe '92*, December 2 - 4, Monte Carlo, Monaco.
- 276 Shanklin, William L. and John R. Kuzma (1992), "Buying That Sporting image". *Marketing Management*, (Spring), 59-67.
- 277 Shilbury, D. & Berriman, T. (1996). "Sponsorship awareness: a study of St Kilda Football Club supporter". *Sports Marketing Quarterly*, 5(1), pp. 13–22.
- 278 Sleight, Steve, (1989), 'Sponsorship - what it is and how to use it'. McGraw-Hill, Maidenhead, Berkshire, England.

- Slotlar, David K. (1992), "Sport Sponsorship and Tobacco: Implications and Impact of Federal Trade Commission v. Pinkerton Tobacco Company" *Sport marketing Quarterly*, 1 (1), 13-17
- 279
- Slotlar, David K. (1993), "Sponsorship and the Olympic Winter Games." *Sport Marketing Quarterly*, 2 (1), 35-43.
- 280
- Smith, Kerry E., Daniel Shannon, and R. Craig MacClann (1995). "The 1995 Annual Report on the Promotion Industry." *Promo Magazines SourceBook*, 11-23.
- 281
- Sparks, Robert E.C. (1995). "Rethinking Media Evaluation: Tobacco Sponsorship Message and Narrative Conventions in Motorship Telecasts". in *World Marketing Congress Proceedings*, K Grant and I. Walker, eds., Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science, 7 (3), 111-115.
- 282
- Sponsorship Research International (SRI, 1998), 'Worldwide Sponsorship Market Values'. SRI, London.
- 283
- Srull, Thomas K. (1981), "Person Memory: Some tests of associative storage and Retrieval Models" *Journal of experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 7 (November), 440- 463.
- 284
- Stipp, H. (1998) "The impact of Olympic sponsorship on corporate image". *International Journal of Advertising*, 17(1), pp. 75– 87.
- 285
- Stipp, H., & Schiavone, H. (1996), "Modelling the impact of Olympic sponsorship on Corporate Image". *Journal of Advertising Research*, July/August, pp.22-28
- 286
- Stotlar, D., (1993), 'Sponsorship and the Olympic Games'. *Sports Marketing Quarterly*, 11(1), pp. 35-45.
- 287
- Studiengruppe Naether (1974). "Untersuchungsreihe über Sportwerbung". In *Beratungsgruppe Tischler (ed.) Sportwerbung – Wirkungen und Werbewert*, 8th edn, pp. 92–101. Berlin: Naether.
- 288
- Suchard, Hazel T. and Don Scott (1992), "Sponsorship Practices in Australia". *Management research News*, 15 (4), 18-27.
- 289
- Teopaco, John L., & Greyser, Stephen A., (1987), 'John Hancock Financial Services: Sports Sponsorship'. Harvard Business School, Case Clearing House, No. 9-588-051, also included in Greyser, Stephen A., & Kopp, Robert J., (1992), 'Cases in Advertising and Communications Management', (3rd ed). Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall International, pp. 384-414.
- 290
- Thomas, Howard (1985), "Sponsorship – An advertiser Guide." *International Journal of advertising*, 4, 319-326.
- 291
- Thwaites, D., Aguilar-Manjarrez, R. & Kidd, C. (1998). "Sports sponsorship development in leading Canadian companies: issues & trends". *International Journal of Advertising*, 17(1), pp. 29–49.
- 292
- Thwaites, Des, (1995), 'Professional Football Sponsorship - Profitable or Profligate?' *International Journal of Advertising*, 14, pp.149-164.
- 293
- Townley, S. (1993), "Some legal Issues associates with international Sports Marketing". *Sport Marketing Quarterly*, 2 (2),31-42.
- 294
- Townley, S., Harrington, D., & Couchman, N., (1998), 'The Legal and Practical Prevention of Ambush Marketing in Sport'. *Psychology and Marketing*, 15 (4), pp. 333-348.
- 295
- Townleys Sport. Lawyers (1992), "Ambush/Parasitic Marketing and Sport," London
- 296
- Troll, K.F. (1983a). "Wirkung von Bandenwerbung – Bericht über ein Pilotprojekt". *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchersforschung*, 29, pp. 201–220.
- 297
- Troll, K.F. (1983b). "Bandenwerbung: Aufstiegschancen für Recall–Werte". *Absatzwirtschaft*, 8, pp. 38–42.
- 298
- Turco, Douglas M. (1995), "The Influence of Sponsorship on Product recall and image Among Sport Spectators, in *World Marketing Congress Proceedings*, K. Grant and I. Walker, eds., Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science, 7 (3),11.6-11.10.
- 299
- Turner, S. (1987), 'Practical Sponsorship'. Kogan Page, London.
- 300
- Varadarajan, P. Rajan and Anil Mcoon (1988), "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy". *Journal of Marketing research*, 53 (July), 58-74.
- 301
- Vignali, C. (1997) "The MIXMAP–model for international sport sponsorship". *European Business Review*, 97(4), pp. 187–193.
- 302
- Wachman, D., Salmon, C., & Salmon, C., (1986/87), 'Developing an Advertising Agency-Client Relationship'. *Journal of Advertising Research*, 11, pp 14-67.
- 303
- Waite, N., (1979), 'Sponsorship in Context'. Unpublished PhD thesis, Cranfield Institute of Management.
- 304
- Walle, Alf H. (1995), "Financing Festivals through Sponsorships: An Orientation for Fund Raiser Festival Management and events tourism 2, 227-235.
- 305
- Walliser, B. & Nanopoulos, P. (2000). « Qui a gagné la coupe du monde 1998? Déterminants et importance de l'association durable des sponsors à l'événement. » In *Proceedings of the 16th Congress of the French Marketing Association (AFM)*, May, pp. 723–734.
- 306
- Montreal: Association Française de Marketing.
- Walliser, B. (1992). "The memorization of perimeter board advertising with and without supplementary classic advertising". In *Expoconsult (ed.) Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings (simultaneously: ESOMAR Seminar on Sponsorship)*, Monaco, 2–4 December, pp. 249–259. Maarssen, TheNetherlands: ESOMAR.
- 307
- Walliser, B. (1993). « Modèle explicatif de l'influence du sponsoring sur le spectateur d'un événement sportif ». In *Proceedings of the 9th Congress of the French Marketing Association (AFM)*, May, pp. 668–697. Marseille: Association Française de Marketing.
- 308
- Walliser, B. (1994). « Les déterminants de la mémorisation des sponsors ». *Revue Française du Marketing*, 150, pp. 83–95.
- 309
- Walliser, B. (1996). « Le rôle de l'intensité des émotions éprouvées par le téléspectateur dans la mémorisation des parrains ». *Recherche et Applications en Marketing*, 11(1), pp. 6–19.
- 310
- Walliser, B. (1997a). "A comparison of the effectiveness of perimeter and outdoor advertising. What sponsorship can learn from outdoor advertising". *Asia–Australia Marketing Journal*, 5(1), pp. 21–31.
- 311
- Walliser, B. (1997b). "Über den Zusammenhang zwischen Markenbekanntheit und Wiedererkennung bei der Bandenwerbung". *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 19(1), pp. 43–52.
- 312
- Weidner, L.E. (1989). "Sponsoring braucht Ziele. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung". *Jahrbuch der Werbung in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, 26. Düsseldorf: Econ Verlag, pp. 68–74.
- 313
- Weppler, Kelly A. and Ronald E. McCarville (1995), "Understanding Organisational Buying Behaviour to Secure Sponsorship". *Festival Management & event Tourism*, 2, 139-148.
- 314
- Wilson, G.A. (1997). "Does sport sponsorship have a direct effect on product sales?" *Cyber–Journal of Sport Marketing (online)*, 1(4).
- 315
- Wise, Spence L. and Morgan P. Miles (1993), "Corporate Sponsorship, Football Bowl Games, and the Internal Revenue Service." *Review of Business* 15 (2), 30-33.
- 316
- Witcher, B., Craigen, G., Culligan, D., & Harvey, A., (1991), 'The Link Between Objectives and Function in Organisation Sponsorship'. *International Journal of Advertising*, 10 (1), pp. 10-33.
- 317
- Witt, G. & Angenendt, C. (1992). "Wege der Wirkungskontrolle beim Sponsoring". *Planung und Analyse*, 3, pp. 10–14.
- 318
- Wolfe, R., Meenaghan, T., & O'Sullivan, P., (1998), 'Sport, Media and Sponsor - The shifting balance of Power in the Sports Network'. *Inish Marketing Review*, 10 (2), pp 53-66.
- 319

- 320 Wolton, C. (1988). "Arts sponsorship: harmony or discord?" *European Research*, 16(2), pp. 87-94.
- 321 Woods, Stephen M. (1993). "Attracting Foreign Sponsorship for American Events: The Myth," *Sport Marketing Quarterly*:2 (2), 1993.
- 322 Wragg, David, (1994), 'The Effective use of Sponsorship'. Kogan Page, London.
- 323 Wright, R. (1988). "Measuring awareness of British football sponsorship". *European Research*, 16(2), pp. 104-108.
- 324 Wyllie, Allan, Sally Casswell, and Janna Stewart (1989), "The Response of New Zealand Boys to Corporate and Sponsorship Alcohol Advertising on Television," *British Journal of Addictions*
- 325 Zentes, J. & Deimel, K. (1991). « Mécénat, encouragement à la culture, sponsoring – de nouvelles chances pour le marketing ». *Revue Française du Marketing*, 131, pp. 13-29.

Fuente: Autor, a partir de Cornwell, Maignan y Walliser

De estos, se han identificado todos aquellos que, en alguno de los tres trabajos arriba analizados, han sido clasificados como pertenecientes a la corriente sobre patrocinio y estrategia. A continuación, y siguiendo la dirección establecida por Meenaghan, se han eliminado los relativos a marketing de emboscada o los que se referían a la simple integración del patrocinio en la estrategia de marketing o en el marketing mix. Con esto se han identificado el conjunto de trabajos publicados hasta 2001, estudiando la relación entre patrocinio y estrategia competitiva.

Restaba actualizar este conjunto de estudios con todos aquellos publicados desde 2002. Para ello se ha seguido una estrategia consistente en cuatro líneas de trabajo.

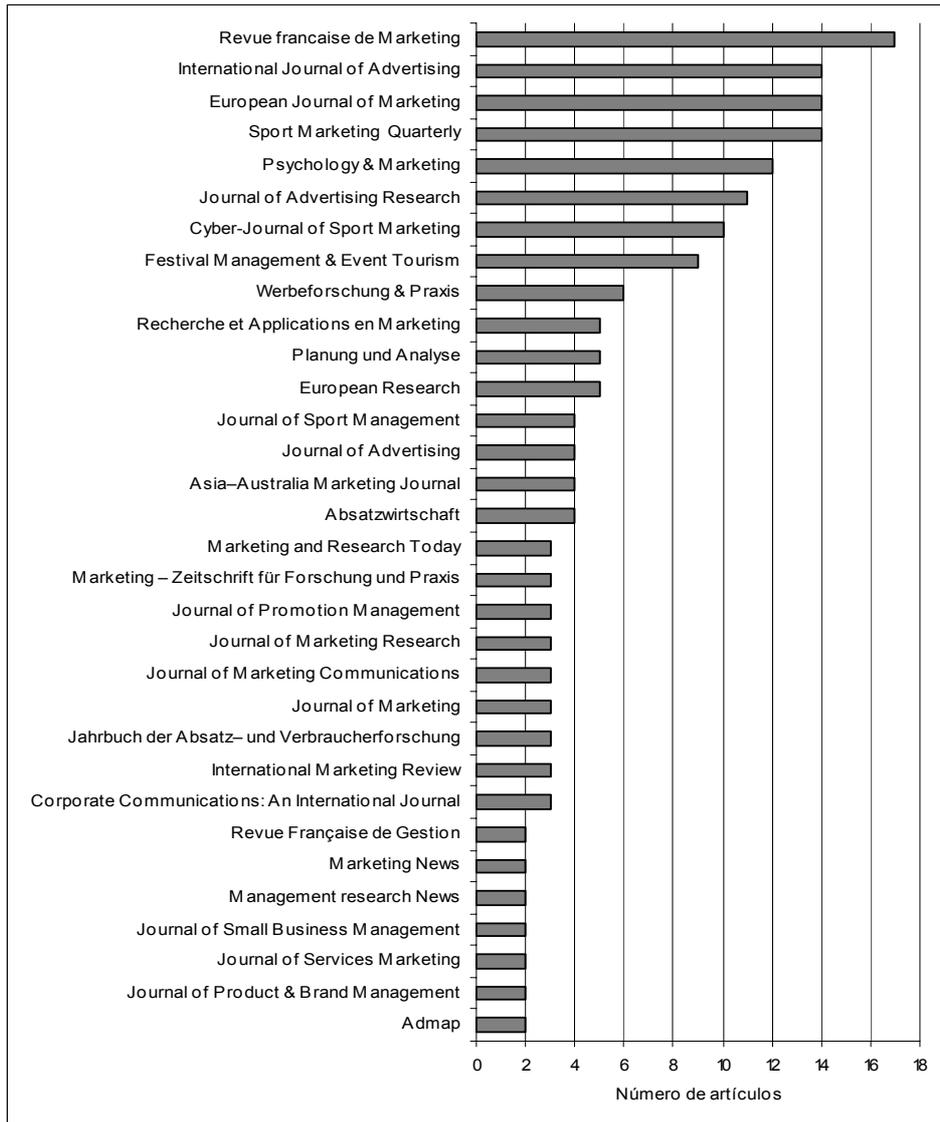
Primero, se ha procedido a realizar una búsqueda electrónica sistemática a través de las principales bases de datos, principalmente Emerald y Ebscohost, pero ampliada a otros recursos disponibles en Internet. Las palabras claves utilizadas han sido patrocinio (sponsorship) y estrategia (strategy), pero también todas las principales derivaciones y adjetivaciones derivadas de estos dos términos. Esta búsqueda se mostró bastante eficaz para identificar los principales publicaciones recientes sobre el tema.

En segundo lugar se utilizó el denominado "método de los ancestros", revisando con particular detalle toda la bibliografía de cualquier artículo perteneciente a la categoría objeto de estudio.

En tercer lugar, con las 325 citas bibliográficas arriba identificadas más las encontradas en la búsqueda electrónica se procedió a un análisis de las publicaciones en las que éstas habían aparecido. Se identificaron un total de 59 publicaciones periódicas, de las que 32 han publicado dos o más artículos sobre patrocinio y que totalizan el 90,2% del total de trabajos publicados.

A continuación se procedió a una revisión manual de los índices de los últimos 10 años de esas 32 publicaciones, así como los de cualquiera que hubiese publicado alguna vez un artículo sobre patrocinio y estrategia.

Figura 3: Publicaciones científicas que de 1995 a 2005 han publicado más de un artículo sobre patrocinio, ordenadas por número de artículos



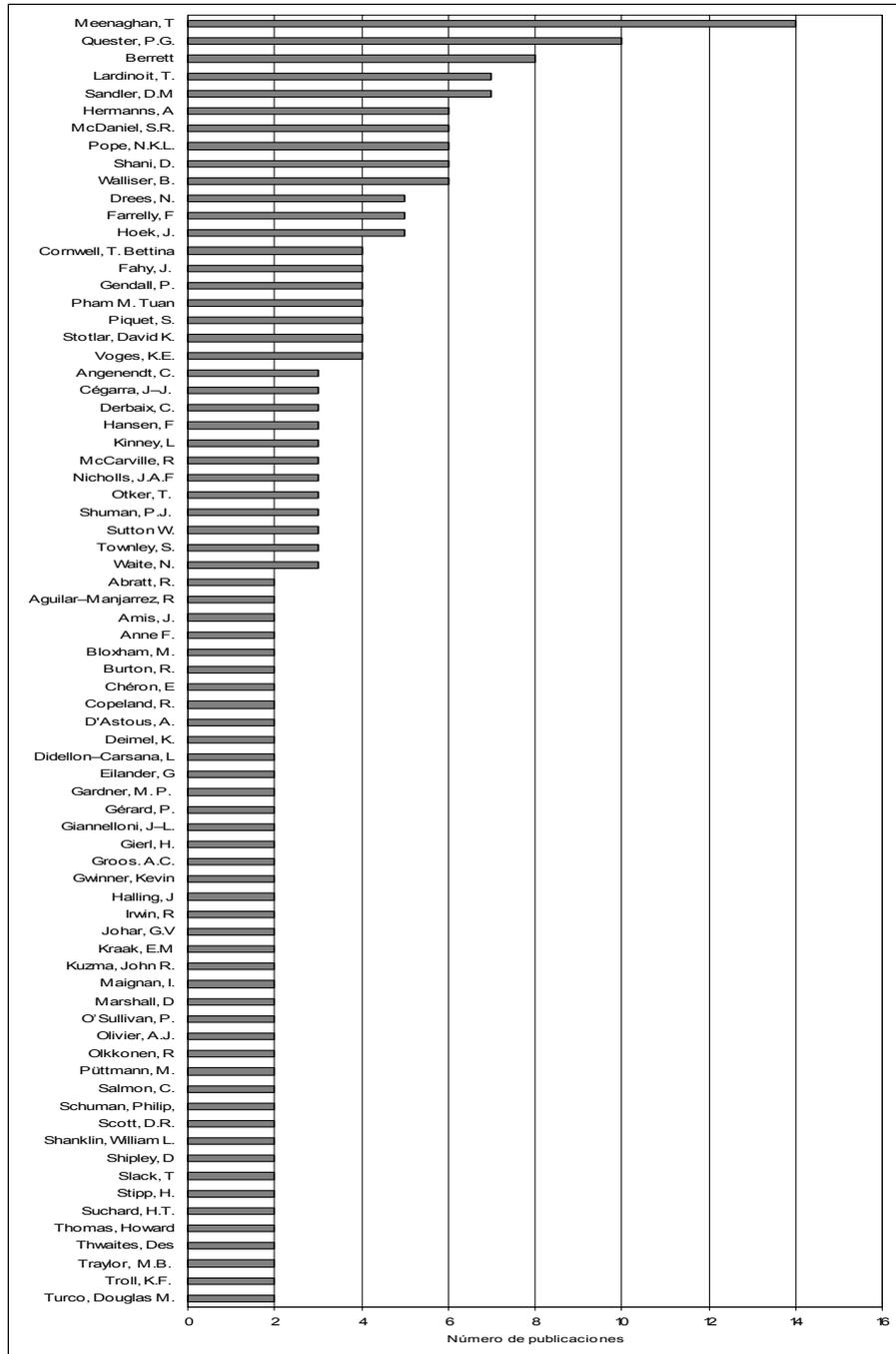
Fuente: Autor

En cuarto lugar se realizó un análisis semejante con los autores. Estudiando las 325 citas bibliográficas se identificaron 328 autores diferentes. De entre estos se escogieron los únicos 68 autores que han publicado al menos 2

artículos sobre patrocinio, y que en conjunto representan el 44.9% de la producción científica sobre el tema.

Seguidamente se procedió a revisar sistemáticamente con Get Cited y otros recursos en Internet todas las publicaciones de los últimos 10 años realizadas por estos autores, así como por cualquier otro que hubiese publicado alguna vez un artículo sobre patrocinio y estrategia, un total de 74 autores.

Figura 4: Autores que de 1995 a 2005 han publicado más de un artículo científico sobre patrocinio, ordenadas por número de artículos



Fuente: Autor

Al finalizar estos cuatro procedimientos se podía razonablemente esperar que se hubieran identificado todas las publicaciones científicas significativas

sobre el patrocinio y su relación con la estrategia competitiva de la empresa.

2.2.2. Trabajos identificados

Tal como se ha señalado anteriormente, todos los investigadores que han analizado la literatura sobre patrocinio coinciden en señalar la existencia de una incipiente corriente centrada en la relación entre estrategia y patrocinio que, aunque pequeña, está bien definida en términos de quiénes son los principales actores y sus líneas de trabajo.

En este sentido, para esta investigación hemos partido de la clasificación de los trabajos que hacen Cornwel y Maignan (1998), pero aceptando las directrices de Meenaghan y excluyendo de esta corriente de estudio los trabajos relacionados con el marketing de emboscada y el alineamiento con la estrategia de marketing.

Eso se justifica claramente al definir el interés de este artículo como la relación entre el patrocinio y la estrategia de negocio de la empresa. Queda por tanto fuera de este campo de estudio la estrategia de un área funcional de la empresa (la estrategia de marketing y comunicación, en este caso) y la estrategia entendida como argucia contra los competidores (estrategias y contraestrategias de emboscada).

Aplicar esta clasificación a la revisión de literatura ha dado como resultado la identificación de seis trabajos publicados, que son los que han analizado, desde diferentes ángulos, la relación entre el patrocinio de una empresa y su estrategia competitiva.

Figura 5: Trabajos sobre patrocinio y estrategia seleccionados a partir de la revisión de literatura

CAMPOS J.C., LORENZO, J.D. y GÓMEZ, O.	"Analyse stratégique des activités du parrainage sportif. L'exemple espagnol"	Revue Française du Marketing	1994
AMIS, J., PANT, N. y SLACK, T.	"Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship"	Journal of Sport Management	1997
BERRETT, T. y SLACK, T.	"Corporate sponsorship and organisational strategy: Bridging the gap"	International Journal of Sports Marketing & Sponsorship	1999
AMIS, J., SLACK, T. y BERRETT, T.	"Sport sponsorship as distinctive competence"	European Journal of Marketing	1999
FAHY, J., FARRELLY, F. y QUESTER, P.	"A resource-based perspective of sponsorship management and implementation"	Marketing in Global Economy Management	2000
PORTER, M.E. y KRAMER, R.M.	"The competitive advantage of corporate philanthropy"	Harvard Business Review	2002

Fuente: Autor

En las siguientes páginas se procede a una descripción sistemática de estos estudios para comprender y evaluar de forma objetiva el estado actual del conocimiento sobre esta área, así como detectar patrones relativos a los procedimientos empíricos y a los tipos de resultados obtenidos.

2.2.3. Clarificaciones conceptuales

Hay que hacer algunas consideraciones sobre el uso del término patrocinio en este artículo. En el idioma español es frecuente la utilización de los términos esponsorización, patrocinio, mecenazgo y acción social. Según Lázaro Carreter esponsorización, o mejor dicho, esponsor, es un anglicismo de raíz latina extendido en detrimento del término patrocinador, más adecuado. El patrocinador es el contratante que proporciona una aportación financiera a una persona o entidad para que estas puedan realizar determinadas actividades y, a cambio, le hagan publicidad. Si bien algún autor ha intentado relacionar estos términos con diferentes grados de ánimo comercial por parte de la empresa, con rigor sólo puede hablarse de una cierta correlación con determinados ámbitos de trabajo basada en la costumbre: el patrocinio se asocia a lo deportivo, el mecenazgo a lo cultural, y la acción social a programas de ayuda a colectivos con problemas

de integración social. En la década de los 80, diversos artículos se dedicaron a tratar de definir y clasificar el patrocinio (Cornwell & Maignan 1998). Sin embargo, la naturaleza altamente versátil y adaptable del patrocinio creó dificultades en desarrollar una única definición. Ciertamente, los académicos utilizan el término patrocinio para cubrir un amplio rango de actividades. Sin embargo, la definición precisa del término simplemente contempla ayudar o financiar una actividad, normalmente (pero no exclusivamente) con fines comerciales. Por otro lado, en inglés el término "sponsorship" se refiere a la provisión de medios a una causa, grupo, persona o evento. A veces se distingue entre "commercial sponsorship" cuando se busca un interés comercial directo, y "corporate philanthropy" cuando se supone que ese interés comercial no existe o es muy indirecto.

Sin embargo, en la literatura contemporánea no existe controversia. Autores como Haley han dejado bien establecido que el uso estratégico del patrocinio (aunque Haley prefiere el término de "corporate contributions") refleja diversos objetivos, intereses e influencias. Consecuentemente, una única perspectiva puede explicar inadecuadamente el uso estratégico del patrocinio. Así, el patrocinio puede ser visto como una tarea estratégica de la alta dirección que tiene componentes de responsabilidad social, de gestión de los grupos de interés, y de inversión en imagen y reputación corporativa. Las consideraciones tácticas de intereses comerciales a corto plazo quedan fuera del estudio del patrocinio como actividad estratégica, y por lo tanto la posible distinción entre patrocinio y filantropía se diluye. En el análisis realizado, cinco de los seis trabajos utilizan predominantemente el término "sponsorship", mientras que uno se centra en lo que denomina "strategic philanthropy", pero no se ha considerado necesario intentar hacer mayores distinciones en este sentido.

2.3. Análisis de los estudios identificados

En esta sección se analizarán los seis estudios que constituyen esta nueva corriente de investigación. Se procederá siguiendo un orden conceptual, no necesariamente cronológico, para facilitar la comprensión de la situación actual del conocimiento.

2.3.1. El patrocinio y la escuela del posicionamiento

El artículo "Analyse stratégique des activités du parrainage sportif. L'exemple espagnol", publicado por José Carlos Campos Lopez, José Daniel Lorenzo Gomez y Otilio Gomez Parro en 1994 en la *Revue Française du Marketing*, se plantea como objetivo analizar el mercado del patrocinio empleando una perspectiva estratégica. Se trata de un estudio fundamentalmente teórico, basado en la aplicación de técnicas analíticas.

El estudio se apoya en el aparato teórico de la escuela del posicionamiento. Principalmente consiste en una aplicación del modelo de Michael Porter de las cinco fuerzas para el análisis de un sector industrial. Los autores afirman que el patrocinio es un sector nuevo y como tal, siguiendo a Porter (1980), su principal característica es la falta de reglas de juego desde la perspectiva de la formulación estratégica. Esta falta de reglas de juego se materializa en la incertidumbre estratégica (¿por qué algunos deportes mantienen relaciones estables y exitosas con las empresas mientras que otras cambian de patrocinador cada año?), en la falta de información entre oferentes y demandantes (potenciales patrocinados y patrocinadores) y otros aspectos que se resuelven, según los autores, con la identificación de las fuerzas que afectan la competencia en el sector.

No existe un trabajo de campo que aporte datos empíricos, pero los autores van aplicando la herramienta analítica a la realidad del mercado español de patrocinio, basándose en su conocimiento de la situación general del sector.

En la discusión de resultados los autores centran su análisis en la perspectiva del receptor del patrocinio, es decir, de las organizaciones propietarias de derechos y que deben competir con otras semejantes para obtener financiación y apoyo por parte de las empresas. Su principal conclusión es que las entidades organizadoras de eventos pueden utilizar el modelo de las cinco fuerzas para identificar sus opciones estratégicas.

En el artículo "The competitive advantage of corporate philanthropy", publicado en 2002 en la *Harvard Business Review* por Michel E. Porter y Mark R. Kramer, los autores se plantean clarificar como las empresas pueden realizar contribuciones que produzcan un beneficio social al mismo tiempo que mejoran su capacidad competitiva. El trabajo señala como muchas empresas se hallan atrapadas entre crecientes demandas de responsabilidad social y una presión cada vez mayor para proporcionar resultados a corto plazo. En este contexto muchas donaciones y patrocinios

no pasan de ser meras campañas de relaciones públicas que acaban generando actitudes cínicas hacia las empresas que los practican.

Sin embargo los autores sostienen que es posible hacer contribuciones de forma estratégica. Para ello realizan un estudio teórico que explora la aplicación del modelo de los cuatro elementos del contexto competitivo de M. Porter, el diamante de la competitividad, tal como fue desarrollado en su libro *The competitive advantage of nations* para determinar la estrategia de contribuciones de la empresa.

Aunque el trabajo no incluye ningún elemento empírico, los autores van ilustrando con diversos ejemplos como una empresa puede hacer contribuciones que mejoren las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, el contexto estratégico y de rivalidad, y las industrias relacionadas y de soporte.

Porter y Kramer concluyen que la creación de valor económico y social no están reñidas, afirman que a largo plazo los objetivos sociales y económicos no están inherentemente en conflicto, más bien integralmente conectados. Que las empresas pueden aplicar sus donaciones y patrocinios de forma estratégica usándolas para mejorar el contexto en el que operan y potenciando de ese modo su capacidad competitiva. Asimismo los autores señalan que no todas las ventajas contextuales tienen el mismo valor para todos los competidores. Cuanto más alineadas estén las contribuciones de una compañía con su estrategia, mayor será el efecto positivo sobre esa firma en relación a las restantes empresas del sector.

2.3.2. La RBV y las características del patrocinio

Una segunda corriente en el estudio del patrocinio como actividad estratégica es la formada por aquellos autores que han basado su trabajo en aplicar la perspectiva basada en los recursos. Es este un enfoque emergente, pero considerado por Meenaghan (1999) como muy prometedor, que analiza el patrocinio como un recurso que tiene la capacidad de proporcionar a las empresas patrocinadoras competencias distintivas y de larga duración capaces de crear ventajas competitivas sostenibles.

En 1997 John Amis, Narayan Pant y Trevor Slack publicaron en el *Journal of Sport Management* el trabajo titulado "Achieving a Sustainable Competitive

Advantage: A Resource-Based View of Sport Sponsorship". En éste, los autores proponen un marco conceptual para que las empresas puedan escoger patrocinio que sean exitosos. Para ello argumentan que la perspectiva basada en los recursos puede ser de gran utilidad para comprender el patrocinio, en concreto el deportivo.

El artículo señala que la literatura pone de manifiesto que los objetivos que pueden buscar las empresas a través del patrocinio son muy variados, pero que entre ellos destacan el aumentar la notoriedad y mejorar la imagen de la empresa, y que la perspectiva basada en los recursos puede darle el soporte conceptual adecuado para comprender el patrocinio como fuente de ventaja competitiva sostenible. Se trata de un estudio básicamente teórico, con dos casos a modo de ilustración.

Los autores revisan los dos grandes paradigmas en la literatura sobre estrategia que buscan explicar los resultados superiores sostenidos. Durante los 80 el principal objeto de estudio sobre estrategia era la relación entre ésta y el entorno de la firma. Este trabajo fue liderado por la investigación de Michael Porter (1980, 1985) sobre la estructura del sector industrial y la posición competitiva. Sin embargo, estudios recientes han puesto de manifiesto que la estructura de la industria no consigue explicar adecuadamente la variación de resultados entre empresas (Black & Boal 1994). Tras esto, se ha reavivado el interés de los académicos por el paradigma alternativo, la perspectiva basada en los recursos y su argumentación acerca de que la ventaja competitiva surge de la acumulación y despliegue de recursos específicos de la empresa.

Para los autores la principal limitación del enfoque de estructura industrial es su hipótesis subyacente acerca de que la ventaja competitiva depende en gran medida de fuerzas que actúan sobre todo en el sector industrial. Según el estudio, este modelo ignora en parte las competencias específicas de las que una empresa puede derivar una ventaja competitiva sostenible (Lado et al. 1992). Para que el modelo funcione adecuadamente las capacidades de todas las empresas de un sector deberían ser muy similares, o bien lo bastante flexibles para poder modificarlas e igualarlas a las de otros competidores (Conner 1994). Concluyen que, por tanto, no debe sorprender que numerosos estudios muestren que ese modelo no explique satisfactoriamente la diferencia de resultados entre empresas (Grant 1991).

Considerar los recursos específicos de una empresa como la base para formular la estrategia renovó el interés por economistas como David

Ricardo (1817), Shumpeter (1934) y Penrose (1959). Esto permitió nuevos avances como son el análisis de la imitación competitiva (Rumelt 1984), el papel de la información imperfecta en las diferencias de rentabilidad entre empresas (Barney 1986), la apropiabilidad de rentas procedentes de la innovación (Teece 1988), y en la comprensión de cómo la acumulación de recursos puede crear ventajas competitivas (Dierickx & Cool 1989). Esas contribuciones constituyen lo que se ha venido en llamar la visión de la firma basada en los recursos (Grant 1991).

Desde que este término fue acuñado por Wernerfelt en 1984 se ha creado un importante cuerpo teórico acerca de los recursos a nivel de empresa (Peteraf 1993; Wernerfelt 1995). Este paradigma parte de la suposición de que la dirección de una empresa desea obtener resultados superiores a la media, y que para ello la empresa debe poseer una ventaja competitiva sostenible. El enfoque basado en los recursos propugna que las empresas adquieren esa ventaja a través de la posesión de recursos clave y de su explotación de forma efectiva en el mercado.

Sin embargo, es obvio que no todos los recursos son una base adecuada para crear ventajas competitivas y conseguir que estas sean sostenibles. Numerosos autores han prestado atención a las características que deben poseer los recursos para ser una potencial fuente de ventaja competitiva sostenible. Barney (1991) propone cuatro condiciones: valor, rareza, inimitabilidad, e insustituibilidad. Grant (1991) propuso una lista de factores algo distinta: durabilidad, transparencia, transferibilidad y replicabilidad. Collins y Montgomery (1995) ampliaron esta lista a cinco criterios: inimitabilidad, durabilidad, apropiabilidad, sustituibilidad y superioridad competitiva. Amit y Schoemaker (1993) llegan a hablar de ocho características.

El abanico de posibles recursos es muy amplio. Hofer & Schendel (1978) proponen seis categorías de recursos de los que se puede extraer una ventaja competitiva: recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y de reputación. Sin embargo la literatura habitualmente distingue entre activos tangibles e intangibles (Wernerfelt 1989). Los activos, especialmente los tangibles, se deprecian con el tiempo o se vuelven obsoletos. Los recursos tangibles, no tácitos, son más fácilmente replicados por la competencia, de modo que se difunden rápidamente a través de una industria, y las ventajas que generan no se sostienen por mucho tiempo (Wright 1994).

Los recursos más valiosos desde el punto de vista estratégico son los más duraderos, difíciles incluso de identificar y entender, imperfectamente transferibles, no fácilmente reproducidos por la competencia, y claramente poseídos o controlados por la firma (Grant 1991). Cuanto más tácito e intangible es un recurso, mas larga será la duración probable de ventaja que generen. Por su complejidad y su especificidad, por su carácter difícilmente articulable y difícilmente aprehensible, y por el hecho de que se deprecian lentamente, los dos recursos intangibles más importantes de una firma son la imagen de la empresa y la reputación corporativa (Grant 1991; Hall 1992).

La imagen de una empresa y su reputación corporativa son, por tanto, fuentes muy valiosas de ventaja competitiva sostenible. Si los directivos, a través del patrocinio, pueden mejorar y promover activamente la imagen y reputación de sus empresas, tienen en sus manos la capacidad de conferir a éstas una ventaja competitiva sostenible y obtener así resultados superiores a la media. Pero para ello debe existir un alineamiento entre patrocinio y estrategia competitiva de la firma. Para los autores este alineamiento existe cuando el patrocinio tiene las cuatro características identificadas por Peteraf: heterogeneidad, imitabilidad imperfecta, movilidad imperfecta, y límites ex-ante a la competencia.

El estudio incluyó entrevistas personales realizadas a directivos de 31 compañías canadienses involucradas en actividades de patrocinio deportivo. Sin embargo, finalmente decidieron ilustrar el marco teórico haciendo uso exclusivamente de dos de las empresas estudiadas.

La presencia o no de los cuatro atributos propuestos por el marco teórico parece explicar la diferencia de éxito del patrocinio alcanzado por las empresas objeto de análisis. Por lo tanto es el alineamiento del patrocinio con la estrategia de negocio lo que determina el éxito.

La aplicación de la perspectiva basada en los recursos, según Amis, Pant y Slack, puede ser útil para juzgar lo que puede ser una oportunidad de patrocinio valiosa para la empresa como fuente de ventaja competitiva, y proporcionar por tanto un método más racional para que la dirección de las empresas pueda tomar decisiones de patrocinio.

Sin embargo, como el propio estudio señala, los dos casos estudiados proporcionan ilustración al modelo y muestran una evidencia de su utilidad, pero resta realizar una verificación empírica de su validez.

En 2000 John Fahy, Francis Farrelly y Pascale Quester publicaron un trabajo titulado "A resource-based perspective of sponsorship management and implementation" en *Marketing in a global economy proceedings*. Este estudio, aunque basado en el mismo paradigma que el anterior, se centra en proporcionar un marco para aplicar la RBV a la implementación y la gestión del patrocinio, no solo a la formulación de la estrategia y a la selección de los patrocinios. Se trata de un estudio teórico sin ninguna pretensión empírica.

Basándose en la perspectiva basada en los recursos los autores identifican las tres características que deben tener los recursos para poder ser fuente de ventaja competitiva sostenible: valor, barreras a la duplicación y apropiabilidad. Aunque con nombres distintos, estas cualidades son definidas del mismo modo que las empleadas por Amis, Slack y Berrett (1999).

El estudio identifica una gama de recursos y capacidades que deben ser desplegadas en la gestión e implementación del patrocinio para crear valor a los clientes, evitar la duplicación y favorecer la apropiabilidad, haciendo así posible que éste sea fuente de ventaja competitiva sostenible. Los recursos y capacidades identificados son: recursos financieros, habilidades para construcción de marcas, personas y capacidades organizativas y de proceso. Los autores destacan también la importancia de la colaboración entre el patrocinador y el patrocinado afirmando que nuevos recursos valiosos y capacidades surgen de la interacción de ambas partes.

2.3.3. La importancia del alineamiento estratégico en el éxito

En el artículo "Corporate sponsorship and organisational strategy: Bridging the gap", publicado por Tim Berrett y Trevor Slack en el *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* en 1999, los autores señalan que todavía se ha realizado muy poca investigación sistemática sobre la naturaleza estratégica del patrocinio. De igual manera, Berret y Slack afirman que hay un aspecto clave que no ha sido estudiado, y que influye sobre la decisión inicial de firmar un acuerdo de patrocinio y sobre la posibilidad que el patrocinio sea considerado como un éxito: establecer la posición que ocupa el patrocinio en relación a la estrategia de la empresa y determinar la influencia de esta sobre los programas de patrocinio.

Éste es el objetivo principal de su estudio, es decir, examinar la relación entre el patrocinio como iniciativa estratégica y las estrategias corporativas y de negocio. Para ello los autores realizan un trabajo empírico de carácter exploratorio, basado en el estudio de una serie de casos.

Los autores revisan la literatura reciente, incluso destacando los progresos realizados en el entendimiento de la naturaleza estratégica del patrocinio aplicando la perspectiva basada en los recursos al patrocinio, aunque no fundamentan su análisis en ningún marco teórico concreto. Simplemente describen los conceptos de estrategia corporativa, estrategia de negocios y estrategia funcional y proponen que las estrategias a nivel corporativo y a nivel de negocios están explícitamente ligadas con la naturaleza y el tipo de patrocinio en el que la corporación va a involucrarse.

El trabajo de campo consiste en la realización de entrevistas semiestructuradas con el responsable o responsables, de patrocinio de 28 empresas canadienses o filiales en Canadá de empresas multinacionales involucradas en actividades de patrocinio. Utilizando métodos próximos a la "grounded theory", los autores analizan las transcripciones de las entrevistas, prestando especial atención al grado de alineamiento del patrocinio con las estrategias corporativas, de negocio y funcional, y comparándolo con la satisfacción con los resultados obtenidos con el patrocinio.

Al analizar los resultados se observa que las empresas muestran distintos grados de alineamiento entre el patrocinio y su estrategia. Sin embargo constatan aquellas que perciben mayor alineamiento están más satisfechas con los resultados del patrocinio. Y lo que es más significativo, la mayoría de las que no tienen una clara vinculación entre patrocinio y estrategia están intentando alinearlas.

La principal conclusión que señalan los autores es la necesidad de que las empresas escojan deliberadamente patrocinios que estén alineados con sus objetivos y estrategias. Del mismo modo, los autores destacan la importancia para los receptores de patrocinio de conocer y comprender la dirección estratégica de las empresas patrocinadoras con el fin de desarrollar características que permitan alinearse con éstas fácilmente.

2.3.4. Estudios exploratorios sobre el alineamiento estratégico

En 1999 John Amis, Trevor Slack y Tim Berret publicaron en el *European Journal of Marketing* otro estudio sobre patrocinio basado en la Resource-Based View, "Sport sponsorship as distinctive competence". En este caso se trata de un trabajo con una parte teórica y otra parte empírica, exploratoria, basada en entrevistas a 28 empresas canadienses.

Este estudio parte de la perspectiva basada en los recursos, pero también introduce los trabajos de Hamel y Prahalad (1990, 1994) en los que se sugiere que para desarrollar una ventaja competitiva sostenible las empresas deben concentrarse en liderar un pequeño número de competencias centrales, definidas como "un conjunto de habilidades y tecnologías que permiten a la compañía proporcionar un determinado beneficio a los consumidores", aunque finalmente acaban prefiriendo el término "competencia distintiva" (Selznick 1957). En el estudio Amis, Slack y Berret argumentan que el patrocinio como recurso puede ser bien gestionado, y convertirse así en una competencia distintiva, capaz a su vez de sustentar una ventaja competitiva sostenible.

Los autores del estudio utilizan los trabajos de Hamel y Prahalad (1994) para identificar el alineamiento estratégico del patrocinio, las tres características que debe poseer para poder convertirse en una competencia distintiva: valor percibido, diferenciación competitiva y extensibilidad. Se trata de una simplificación y clarificación de las características identificadas en el artículo de Amis, Pant y Slack (1997).

Valor percibido hace referencia a la capacidad del patrocinio para aumentar y resaltar un beneficio importante para los consumidores. Diferenciación competitiva se relaciona con la propiedad del patrocinio de producir un resultado que encaja con la imagen del patrocinador mucho más que con cualquier otro competidor. Y extensibilidad se define a partir de la capacidad de alcanzar economías de alcance y de utilizar el patrocinio de forma multidimensional dentro de la organización. Para determinar que patrocinios son exitosos y cuales no, teniendo en cuenta la diversidad de objetivos posibles y la ausencia de mediciones fiables, los autores proponen medir el éxito a partir de la satisfacción manifestada por la dirección.

Para Amis, Slack & Berrett (1999) todas las evidencias anteriores acerca de la perspectiva basada en los recursos aplicada al patrocinio son meramente anecdóticas. En el estudio se manifiesta la intención de obtener mayores y

más detalladas evidencias cualitativas acerca de cómo el patrocinio puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible. La investigación consistió en el estudio de 28 casos desarrollados a partir de entrevistas semiestructuradas con directivos de esas empresas. De estos 28 casos, los autores presentan en el artículo casos de estudio de 4 empresas que tuvieron un marcado éxito en sus acuerdos de patrocinio, que seguidamente contrastan en detalle con otras 4 empresas que terminan sus acuerdos por el fracaso que obtuvieron.

Tras el análisis detallado de la información recogida se concluye que los patrocinios que están alineados con la estrategia competitiva, es decir, que poseen esas tres características mencionadas, parecen ser más exitosos, previsiblemente porque contribuyen a crear una ventaja competitiva sostenible.

2.3.5. Conclusiones acerca de revisión de la literatura

El análisis de los seis estudios que constituyen esta emergente corriente de investigación muestra algunos elementos que merecen ser destacados.

Los seis estudios definen el patrocinio como una actividad estratégica que contribuye al logro de objetivos de estrategia de la empresa. Berret & Slack (1999) se han centrado en poner de manifiesto la relación integral del patrocinio con las estrategias organizacionales. Los seis estudios dejan claro que el patrocinio no es una herramienta de comunicación más, al contrario, es una actividad estratégica cuyo desarrollo e implementación requiere de una gran inversión en recursos, tiempo y esfuerzo.

En efecto, los estudios destacan que los patrocinios exitosos son acuerdos de largo plazo en los que la empresa invierte muchos recursos, tiempo y esfuerzo. Campos, López et al (1994) hablan de una incertidumbre estratégica que será superada si ambas partes alargan su horizonte de colaboración. Porter & Kramer afirman que a largo plazo el patrocinio permite crear tanto valor económico como valor social. Amis et al. (1997) y Amis et al. (1999) muestran como un acuerdo duradero contribuye a alcanzar diversos objetivos estratégicos desde la creación de una imagen y reputación positiva de la empresa hasta el desarrollo de una cultura corporativa. Del mismo modo, Fahy et al. (2000) afirman que la gestión del patrocinio requiere del desarrollo de una gama de recursos y habilidades que requieren tiempo y esfuerzo.

Así, estos estudios parten de la premisa que el patrocinio es una actividad estratégica que debe ser alineado con la estrategia de la empresa. No obstante, para determinar las características que debe tener un patrocinio para contribuir a la estrategia, los estudios optan por dos líneas teóricas diferentes.

Campos et al (1994) y Porter & Kramer (2002) siguen la aproximación de la estructura industrial basando su análisis en el entorno externo mediante la aplicación de los modelos de las cinco fuerzas y del diamante competitivo de Porter. Sin embargo, ambos estudios no emplean ningún estudio empírico para validar sus proposiciones, más bien utilizan ejemplos.

Por su parte, Amis et al. (1997), Amis et al. (1999) y Fahy et al. (2000) emplean la teoría de la perspectiva basada en los recursos. Los autores sostienen que el patrocinio es potencialmente un recurso valioso capaz de generar una ventaja competitiva sostenible. Amis et al. (1997) proporcionan un marco teórico utilizando la perspectiva basada en los recursos para determinar las características de un patrocinio exitoso y validan su propuesta con el estudio de dos casos. Amis et al. (1999) extienden el primer trabajo afirmando que el patrocinio es un recurso valioso que puede ser desarrollado en una competencia distintiva la que a su vez genera una ventaja competitiva sustentable. Esta vez los autores contrastan sus proposiciones con el estudio cualitativo de 28 empresas canadienses con actividad de patrocinio deportivo. Por último, el artículo de Fahy et al. (2000) es un estudio teórico centrado en la implementación y gestión de un acuerdo de patrocinio identificando los recursos y capacidades que aseguren un patrocinio que genere una ventaja competitiva.

En conjunto, los resultados de estos diversos estudios se complementan y refuerzan entre sí. Es cierto que esta corriente de estudio se encuentra en sus primeras fases. Todos los estudios son teóricos o se trata de investigaciones exploratorias basadas en técnicas cualitativas. Sin embargo construyen un marco teórico que permite sustentar futuras investigaciones, en especial estudios empíricos que puedan poner a prueba la teoría.

3. El modelo de investigación

Como hemos visto en el punto anterior, el estudio del patrocinio ha sufrido una importante evolución a lo largo del tiempo. Estudiado primero como un acto filantrópico, luego como una poderosa herramienta de comunicación y, finalmente considerado como una actividad estratégica.

Concretamente, la línea de investigación que utiliza la perspectiva basada en los recursos, y que fue iniciada por Amis et al. (1997), ha proporcionado progresos interesantes. Por tanto parece deseable que la investigación continúe avanzando en esta línea pero planteando nuevas preguntas de investigación. Esta es precisamente la dirección que muchos de los autores estudiados sugieren que deben tomar las investigaciones futuras. Todos parecen de acuerdo en la necesidad de proceder a estudios de carácter empírico que permitan ir probando o descartando hipótesis.

Es también deseable que se amplíe el marco geográfico donde se han realizado los escasos estudios de campo. Éste parece que será el rumbo que tome en el futuro la investigación sobre la relación entre estrategia y patrocinio para seguir avanzando en la creación de conocimiento.

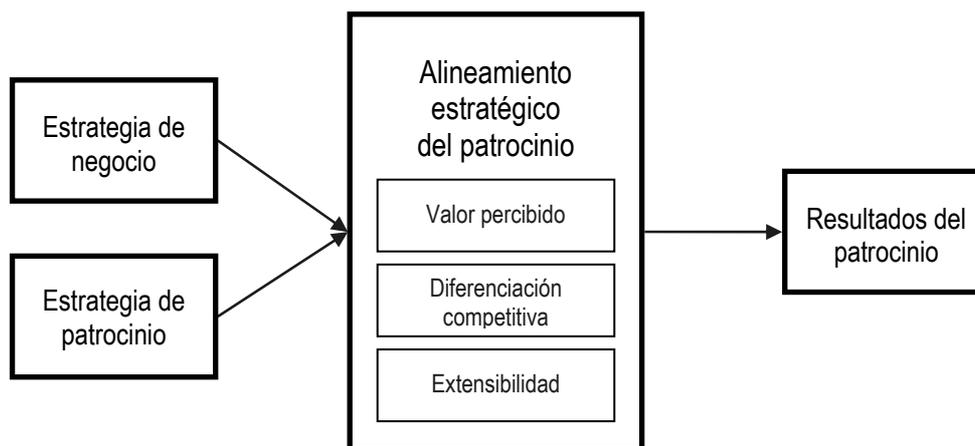
Los estudios publicados hasta la actualidad aplicando la RBV plantean un marco conceptual, e incluso llegan a ilustrarlo con una serie de casos. Sin embargo todos ellos han utilizado un enfoque exploratorio, tratando de responder a las preguntas: ¿Por qué algunos patrocinios son exitosos y otros no? ¿Qué características debe tener un patrocinio para tener éxito? Las investigaciones realizadas contestan parcialmente a estas preguntas.

Sin embargo, inmediatamente surge otra importante pregunta de investigación: ¿Cómo influye el alineamiento estratégico en los resultados del patrocinio? Este es precisamente el objetivo que se marca esta investigación. Para contestar a esta pregunta se requiere un enfoque metodológico distinto a los empleados hasta la fecha. Se requiere un enfoque más positivista que interpretativo.

3.1. El modelo de investigación

El modelo de investigación provisional se basa en la literatura analizada, que sostiene que ciertas características del patrocinio, que se suelen denominar alineamiento estratégico, influyen los resultados de éste:

Figura 6: El modelo de investigación



Fuente: Autor

3.2. Definición de las variables

Para poder diseñar la investigación debemos definir la variable dependiente, es decir, definir cuales son los resultados del patrocinio.

Esta no es una tarea obvia. Pocas empresas disponen de datos fiables sobre el impacto de su política de patrocinio. Esto se debe tanto a la complejidad de la medición como a la denominada ambigüedad causal, es decir, la dificultad de aislar los efectos del patrocinio de los de otras acciones de la empresa (Amis, Slack y Berrett 1999).

De hecho son tantos y tan variados los objetivos que buscan las empresas con el patrocinio que sería extremadamente compleja la medición del impacto en todos y cada uno de ellos (Amis, Slack y Berrett 1999).

Sin embargo, en un artículo reciente de Ray et al. (2004), se defiende que la RBV se debe probar empíricamente midiendo el éxito a través de los resultados de los procesos, y no de los resultados de la empresa, para evitar los problemas de ambigüedad causal.

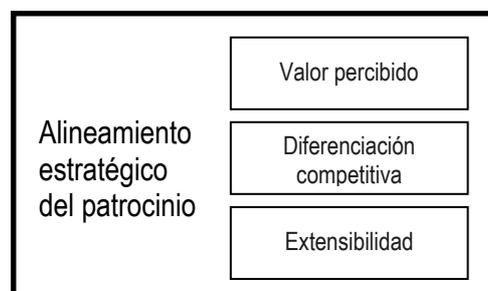
En esta línea, y siguiendo el procedimiento de Amis et al. (1999), mediremos el éxito del patrocinio a partir de la evaluación que hacen de él los propios directivos de la empresa. Tal y como se realizó en esa investigación, el éxito del patrocinio se puede aproximar con preguntas acerca de la satisfacción global con estos, sobre la contribución de este a la construcción de la imagen de marca deseada y con la voluntad de mantener o incrementar el presupuesto. Los valores de esta variable nos permitirán clasificar las empresas en diferentes niveles de éxito con el patrocinio.

Por otro lado también debemos definir la variable independiente. Como hemos visto, la literatura sobre la RBV ha utilizado diversas formas de clasificar las características que debe tener un recurso para que pueda ser fuente de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo la literatura reciente sobre patrocinio ha simplificado esos modelos y utiliza el constructo "alineamiento estratégico del patrocinio" como variable dependiente.

Todos los autores que se han basado en la perspectiva basada en los recursos para estudiar el patrocinio han identificado tres elementos que definen el alineamiento estratégico. Como se ha señalado en el capítulo 2.3 tanto Amis, Slack & Berrett (1999) como Fahy, Farrelly y Quester (2000) están hablando de los mismos tres conceptos aunque utilicen nombres distintos para referirse a ellos.

En esencia, estas ideas subyacentes son el alineamiento estratégico del patrocinio con la propuesta de valor de la empresa, el alineamiento con la diferenciación con respecto a la competencia, y el alineamiento con respecto a los procesos de comunicación y creación de identidad corporativa. Los términos utilizados por estos autores los podemos traducir como "valor", "diferenciación" y "extensibilidad".

Figura 7: Componentes del alineamiento estratégico del patrocinio



Fuente: Autor

También siguiendo los procedimientos utilizados por Amis et al. (1999), podemos utilizar algunas preguntas para definir cada uno de estos tres componentes del "alineamiento estratégico"

3.3. Hipótesis de la investigación

Las hipótesis de investigación que se podrían derivar de este modelo, todavía en proceso de desarrollo, tratarían de probar la premisa en la que se sustenta toda la literatura estudiada:

Hipótesis General: El grado de alineamiento estratégico del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

Hipótesis 1: El valor percibido del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

Hipótesis 2: La diferenciación competitiva del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

Hipótesis 3: La extensibilidad del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

Estas hipótesis son consistentes con los trabajos de Amis, Pant y Slack (1997) y Amis, Slack y Berrett (1999). Y en última instancia estas hipótesis tendrán implicaciones para el mundo académico, intentando mostrar:

- a. Que la RBV también puede resultar útil para estudios empíricos, confirmándola como un buen modelo para analizar el impacto estratégico del patrocinio.
- b. Que se pueden extender las investigar a entornos geográficos más próximos, y concretamente a España.
- c. Que se puede investigar en un sector industrial determinado, eso si, un sector de los más activos en patrocinio.

Y también tendrán implicaciones para patrocinadores y patrocinados, si se logra poner de manifiesto:

- d. Que el modelo tiene una capacidad explicativa suficiente para que sea relevante para la toma de decisiones en las empresas.

e. Qué el patrocinio puede producir mejores resultados si las oportunidades se escogen en función de su alineamiento con la estrategia.

f. Qué se pueden formular políticas para promover el patrocinio y mejorar la eficacia de este.

En definitiva, que considerar el patrocinio como una actividad estratégica, y buscar el alineamiento entre éste y la estrategia del negocio es lo que puede proporcionar mejores resultados y convertirlo en una herramienta para gestionar el valioso recurso intangible que es la imagen de la empresa y su reputación corporativa como fuente de ventaja competitiva sostenible.

4. Metodología

4.1. Justificación de la metodología

Esta investigación pretende ser una primera etapa de una línea de investigación que permita validar la capacidad explicativa de la RBV aplicada al patrocinio. Como se ha visto anteriormente la literatura existente ha seguido un enfoque cualitativo, exploratorio. Sin embargo, en el estado actual del conocimiento la pregunta relevante es: ¿Cuán efectiva es esta teoría a la hora de explicar el éxito o fracaso de los patrocinios de las empresas? Responder a esta pregunta obliga a un enfoque metodológico distinto del seguido hasta el momento.

Figura 8: Enfoque metodológico anterior y nuevo enfoque propuesto

Enfoque anterior	Enfoque propuesto
Problema de estudio: ¿Cómo? ¿Por qué?	Problema de estudio: ¿Cuanto?
Literatura: Exploratoria - ¿Cuáles son las variables que intervienen? Los constructos son complejos. Se desarrollan las preguntas de investigación	Literatura: Explicativa - ¿Cuáles son las relaciones entre las variables que han sido previamente identificadas y medidas? Se desarrollan las hipótesis
Paradigma: Interpretativo	Paradigma: Positivista
Metodología: Estudio de casos	Metodología: Encuesta

Fuente: Perry, Chad (1998) "A structured approach to presenting theses", adaptado por el autor

La investigación utilizará básicamente un enfoque cuantitativo, pero con el uso de estrategias de triangulación metodológica para superar algunas de las posibles limitaciones del procedimiento de investigación. A continuación

se describe el enfoque metodológico seguido y los procedimientos empleados.

4.2. Procedimientos de investigación

Para poner a prueba las hipótesis hemos escogido el sector de marcas de automóviles de turismo y todo terrenos para uso no industrial en España.

Éste ha sido seleccionado por tratarse de la primera industria por actividad patrocinadora a nivel mundial y, al mismo tiempo, un sector de indiscutible relevancia en la economía española. Al mismo tiempo, al ser la unidad de análisis la marca (es decir, en el caso de España casi siempre una empresa, pero no el grupo empresarial al que ésta pertenece), se trata de un sector con un nivel de concentración medio, lo que permite tanto estudiar una gran variedad de situaciones y estrategias como llegar a analizar a la totalidad de empresas que lo componen.

Se trata de un sector bastante sofisticado en el uso de herramientas de comunicación en general, y muy concretamente en patrocinio. Existe una fuerte rivalidad entre marcas, y hay grandes esfuerzos por desarrollar los activos intangibles, gestionar la imagen de marca y diferenciarse del resto. Además, se trata de un sector que se presta muy fácilmente a realizar comparaciones con otros países, lo cuál puede ser de gran interés para futuras investigaciones.

En lo relativo al marco temporal de la investigación lo hemos centrado en los patrocinios realizados en ese sector durante el año 2005. Al realizarse el trabajo de campo a principios de 2007 hubiera sido teóricamente posible estudiar los datos de 2006. Sin embargo, en la práctica muchas empresas todavía no disponían de datos de mercado correspondientes al 2006 como para poder evaluar completamente los resultados de los patrocinios realizados. Además, y más importante todavía, muchas empresas se muestran muy reacias a hablar de su grado de satisfacción con patrocinios realizados muy recientemente por el riesgo de que filtraciones de esa información puedan influir en las negociaciones de renovación en curso.

Y, finalmente, hemos decidido centrar la investigación en el patrocinio de actividades deportivas, excluyendo los patrocinios culturales y sociales. La información sobre el sector muestra que los patrocinios deportivos suponen un porcentaje muy alto del presupuesto de patrocinio de las marcas, la

totalidad de este en un gran número de casos. Centrar la investigación en el patrocinio deportivo, el único común a todas las marcas, permite evitar sesgos debidos a la diferente naturaleza de las actividades patrocinadas.

4.2.1. Definición del universo y la muestra

Podemos conocer perfectamente el tamaño y la composición del mercado por la existencia de estadísticas oficiales que recogen toda la información de matriculaciones en España. Utilizando los datos de matriculaciones publicados para el año 2005 por la Asociación Nacional de Importadores de Automóviles, Camiones, Autobuses y Motocicletas (ANIACAM), y recogidos en su Informe Anual de 2005, en España el mercado en 2005 fue exactamente de 1.646.837 vehículos de turismo y todo terrenos de uso no industrial. Las matriculaciones son una muy buena aproximación a las ventas (dado que no nos interesan las exportaciones y en cambio sí, las importaciones) y a efectos de esta investigación las consideraremos equivalentes.

Estas ventas de 1.646.837 vehículos se han distribuido entre 62 marcas con ventas iguales o superiores a 1 vehículo. Estas 62 marcas constituyen el universo potencial de esta investigación.

La tabla siguiente muestra las 62 marcas ordenadas por el número de vehículos matriculados durante el ejercicio 2005:

Figura 9: Listado de las marcas de automóviles de turismo ordenadas por el número de vehículos vendidos en España en 2005

#	MARCA	VEHÍCULOS
1	RENAULT	188.893
2	CITROEN	162.961
3	PEUGEOT	150.195
4	SEAT	149.678
5	FORD	149.645
6	OPEL	131.221
7	VOLKSWAGEN	112.716
8	TOYOTA	70.648
9	AUDI	51.489
10	HYUNDAI	49.538
11	B.M.W.	48.298
12	NISSAN	47.340
13	MERCEDES	44.861
14	KIA	43.090
15	FIAT	34.773
16	CHEVROLET	26.991
17	SKODA	23.228

18	VOLVO	18.214
19	HONDA	17.841
20	SUZUKI	15.813
21	MAZDA	15.541
22	MITSUBISHI	12.842
23	ALFA ROMEO	12.391
24	SSANGYONG	8.200
25	MINI	7.965
26	LAND ROVER	7.540
27	SMART	7.292
28	CHRYSLER	6.378
29	ROVER	4.456
30	SAAB	4.221
31	JEEP	3.899
32	JAGUAR	3.800
33	LANCIA	3.568
34	PORSCHE	2.676
35	SUBARU	1.795
36	LEXUS	1.760
37	DACIA	1.655
38	TATA	1.540
39	SANTANA	1.230
40	GALLOPER	352
41	CADILLAC	255
42	DAIHATSU	230
43	VAZ	178
44	CHEVROLET	159
45	BENTLEY	119
46	FERRARI	97
47	ASTON MARTIN	60
48	MASERATI	51
49	HUMMER	51
50	DODGE	25
51	MORGAN	15
52	PONTIAC	14
53	LAMBORGHINI	11
54	ROLLS ROYCE	9
55	LINCOLN	8
56	ISUZU	6
57	MERCURY	4
58	BUICK	4
59	MARTORELLI	3
60	PLYMOUTH	2
61	OLDSMOBILE	1
62	LOTUS	1
	TOTAL 2005	1.647.837

Fuente: ANIACAM

De esta lista, que compone el universo potencial para el año 2005, se han escogido aquellas marcas que tenían actividad efectiva de patrocinio en España durante el año 2005, y que por tanto constituyen el universo real de este estudio.

Para ello se han seguido dos procedimientos. En primer lugar se ha realizado una investigación sobre fuentes secundarias. Se han revisado las páginas web de todas y cada una de las 62 marcas buscando información sobre los posibles patrocinios realizados. Se han buscado las noticias publicadas en prensa española con referencia a patrocinios realizados por esas marcas. Y, partiendo del Directorio 2002 del Patrocinio Mecenazgo y Responsabilidad Social Corporativa en España (Covarrubias, Montraveta y Valls 2003), se han revisado las páginas web de patrocinios anteriores para identificar los que habían sido renovados hasta el 2005.

En segundo lugar el autor ha tenido acceso al servicio de pago del The World Sponsorship Monitor (TWSM). En su informe TWSM 2005 Annual Review se recogen todos los patrocinios realizados en España durante ese ejercicio por importe superior a los 75.000 \$, así como los precios de los principales contratos o una estimación realizada por TWSM.

Adicionalmente, en aquellos casos donde existían dudas sobre su actividad patrocinadora durante el año 2005, se ha contactado directamente con la empresa para contrastar la información.

Como resultado de esta investigación hemos descartado 28 marcas que no han realizado actividades de patrocinio significativas durante el ejercicio 2005. Es importante señalar que algunas de estas marcas descartadas sí desarrollan programas de patrocinio en otros países, normalmente en sus mercados principales, que ocasionalmente pueden llegar a España a través de los medios de comunicación. Pero si la filial española no destina presupuesto al programa ni explota activamente el patrocinio, se ha considerado que no hay actividad relevante.

Figura 10: Listado de marcas de automóviles de turismo con ventas en España en 2005 pero sin actividad de patrocinio significativa en España en ese mismo año

MARCA
ASTON MARTIN
BENTLEY
BUICK
CADILLAC
CHEVROLET
CHEVROLET U.S.
DACIA
DAIHATSU
DODGE
FERRARI
GALLOPER
LAMBORGHINI

LEXUS
LINCOLN
LOTUS
MARTORELLI
MASERATI
MAZDA
MERCURY
MORGAN
OLDSMOBILE
PLYMOUTH
PONTIAC
PORSCHE
ROLLS ROYCE
ROVER
SANTANA
VAZ

Fuente: Autor

En consecuencia son 34 las marcas que consideraremos que han desarrollado programas de patrocinio durante el ejercicio 2005 y que, por lo tanto, constituyen el universo real de la investigación.

Figura 11: Listado de marcas de automóviles de turismo con ventas en España en 2005 y con actividad de patrocinio en España en ese mismo año

MARCA
ALFA ROMEO
AUDI
B.M.W.
CHRYSLER
CITROEN
FIAT
FORD
HONDA
HUMMER
HYUNDAI
ISUZU
JAGUAR
JEEP
KIA
LANCIA
LAND ROVER
MERCEDES
MINI
MITSUBISHI
NISSAN
OPEL
PEUGEOT
RENAULT
SAAB
SEAT
SKODA

SMART
SSANGYONG
SUBARU
SUZUKI
TATA
TOYOTA
VOLKSWAGEN
VOLVO

Fuente: Autor

Por lo tanto las principales características del universo son éstas: 34 marcas, que representan el 96,6% de las ventas de este sector en España y el 100% de la inversión en patrocinio. Se ha decidido no seleccionar una muestra más reducida a partir del universo, sino dirigir la investigación a la totalidad del universo y solicitar su participación en el estudio a todas las empresas del sector con actividad de patrocinio en España durante el año 2005.

4.2.2. Diseño de los instrumentos de recogida de datos

Siguiendo las recomendaciones de Barney para probar empíricamente la RBV, mediremos el éxito a través de los resultados de los procesos y no de los resultados de la empresa. Y teniendo en cuenta los precedentes creados por Amis et al. (1999), hemos medido el éxito del patrocinio a partir de la evaluación que hacen de él los propios directivos de la empresa.

El éxito del patrocinio se ha estimado a través de una serie de preguntas acerca de la satisfacción global de la dirección de la empresa con los programas realizados, sobre su contribución a la imagen deseada de la marca, y sobre la voluntad de mantener o incrementar los niveles de inversión.

Concretamente se ha empleado una batería de tres preguntas con escalas tipo Likert de 11 puntos, tratándolas de forma aditiva. Hay bastante acuerdo acerca de que este tipo de escalas pueden comunicar propiedades de intervalo a los encuestados y, además, en la literatura de patrocinio estas escalas son usadas frecuentemente e interpretadas como escalas de intervalo.

A los entrevistados se les ha preguntado en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con tres afirmaciones, utilizando una escala de 0 a 10, donde

0 significa "totalmente en desacuerdo" y 10 "totalmente de acuerdo". Las tres afirmaciones empleadas son:

- "Los resultados del patrocinio han sido satisfactorios"
- "El patrocinio ha contribuido decisivamente a construir la imagen de marca deseada"
- "Su organización desea mantener o incrementar la inversión"

Dado que estas preguntas se tratan de forma aditiva el éxito del patrocinio se medirá en una escala que puede presentar valores de 0 a 30.

También hemos visto anteriormente como la literatura sobre la RBV ha evolucionado para definir la variable independiente, es decir, el concepto de "alineamiento estratégico". En la investigación hemos empleado el enfoque de Amis, Slack & Berrett (1999), midiendo los tres componentes subyacentes a este concepto: "valor", "diferenciación" y "extensibilidad".

De modo análogo a lo hecho con la variable dependiente, para medir la variable independiente hemos utilizado otra batería aditiva, en este caso de 9 preguntas (3 por cada uno de los tres componentes: valor percibido, diferenciación competitiva y extensibilidad), con escalas de diferencial semántico monoplares de 11 puntos.

A los entrevistados se les ha preguntado por su grado de acuerdo con las afirmaciones, utilizando la misma escala de 0 a 10, donde 0 significa "totalmente en desacuerdo" y 10 "totalmente de acuerdo". Las nueve afirmaciones empleadas son:

En relación al valor aportado por el patrocinio

- "El patrocinio destaca características del producto relevantes para los consumidores"
- "El patrocinio simboliza algún atributo valorado por los clientes"
- "El patrocinio contribuye a desarrollar una actitud positiva hacia la marca"

En relación a la diferenciación competitiva

- "El patrocinio contribuye de forma clara y decisiva a la diferenciación"

de la marca”

- “El patrocinio encaja perfectamente con la idiosincrasia, valores e identidad de marca”
- “El patrocinio escogido encajaría menos con cualquier otro competidor”

En relación a las actividades de explotación del patrocinio

- “El patrocinio se utiliza y se potencia a través de la publicidad de la marca”
- “El patrocinio es empleado por la red comercial para acciones promocionales, comerciales y de relaciones públicas”
- “El patrocinio se utiliza en programas de fidelización de clientes y marketing relacional”

Por lo tanto los componentes del alineamiento estratégico se miden en una escala que puede presentar valores de 0 a 30, y la variable independiente en su conjunto en una escala de 0 a 90.

Con estas preguntas se diseñó un cuestionario, que ha sido probado a través de un pequeño programa piloto. En este piloto se ha probado el cuestionario con cuatro directivos del área de patrocinio de empresas del universo de la investigación y con tres expertos en patrocinio deportivo con experiencia en el sector de automoción.

Como resultado de este piloto se verificó que las preguntas eran bien comprendidas y que los sujetos respondían a los conceptos que deseábamos medir. Sin embargo los comentarios recibidos también permitieron refinar algunos aspectos de las instrucciones que acompañan al cuestionario. En este piloto también se identificó la problemática de confidencialidad de la información que nos ha llevado a centrar la investigación en los patrocinios del 2005 y en garantizar la confidencialidad de las respuestas.

El cuestionario final ha sido publicado con la información obtenida de ese estudio piloto. Después de evaluar varios diseños alternativos el cuestionario se ha construido en forma de libreto. Han sido especialmente cuidado aspectos tales como el orden de las preguntas, el tamaño de las fuentes, las agrupaciones del texto en la página y las ayudas visuales. Instrucciones detalladas para completarlo y para devolverlo han sido

incluidas. En todo momento se ha tratado de asegurar la simplicidad y de destacar la brevedad del cuestionario para estimular la participación. Los materiales han sido impresos a dos colores, buscando una apariencia de profesionalidad.

4.2.3. Procedimientos de recogida de datos

Para la implementación del trabajo de campo se han seguido las recomendaciones popularizadas por Don A. Dillman, el denominado Taylored Design Method.

Como actividad preliminar se ha procedido a construir la base de datos de contactos. A través de Internet se ha conseguido información de contacto postal y telefónico de las 34 empresas seleccionadas. Con esa información se inició el proceso de recogida de datos.

1. Todas esas empresas han sido contactadas telefónicamente, y se ha obtenido el departamento, nombre y cargo de los responsables de las decisiones sobre los programas de patrocinio. En cuatro casos la persona de contacto ha sido el consejero delegado o el director general, mientras que los restantes casos se han dividido a partes iguales entre directores de comunicación y directores de marketing.
2. La implementación del cuestionario se ha iniciado con un contacto telefónico con la secretaria de los contactos obtenidos, para informar de que en breve recibirían una invitación a participar en una investigación sectorial.
3. Dos días después ha seguido una carta de preaviso. La carta, personalizada, contenía un aviso de que recibirá el cuestionario, una descripción a grandes rasgos de la investigación, una solicitud de participación y de los motivos por los que esta es importante, y un agradecimiento. La carta es debidamente firmada y se proporcionan todos los datos necesarios para un posible contacto.
4. Una semana más tarde se ha enviado, por correo certificado con acuse de recibo, una nueva carta de introducción acompañando al cuestionario. La carta explica el contexto de la investigación, describe las empresas y el perfil de las personas que han sido seleccionadas para el estudio, avanza los beneficios que se pueden derivar de la investigación, se garantiza la confidencialidad de toda la información

suministrada, y se recuerdan las instrucciones para devolver los cuestionarios completados. Después de esta acción se recibieron cinco cuestionarios completados.

5. Dos semanas después, con el envío del cuestionario todavía reciente, se envió una tercera carta a veintinueve empresas. En ésta se recordaba la anterior, se le agradece para el caso de que ya hubieran completado el cuestionario y se solicita que lo hagan si todavía no lo han hecho, y se anuncia un próximo contacto telefónico. Durante los siguientes días se recibieron tres nuevos cuestionarios.
6. Siete días después se realizó la primera llamada de seguimiento a veintiséis empresas. En los días siguientes ocho nuevas respuestas fueron recepcionadas.
7. Dos semanas más tarde se procedió al envío de la cuarta carta a un total de dieciocho empresas. En ésta se explicaba como muchos directivos ya habían remitido sus respuestas acerca de la satisfacción con los resultados del patrocinio y el grado de alineamiento de sus estrategias, se resaltaba la importancia de unir su opinión a la de los restantes directivos del sector en España, se enfatizaba el tratamiento confidencial de las respuestas y nos poníamos a disposición para cualquier aclaración acerca de la investigación. Seis nuevas respuestas fueron recibidas en las dos semanas siguientes.
8. Otras dos semanas después enviamos la quinta y última carta a las doce empresas que todavía no habían contestado. En esta carta se recordaba el objetivo de la investigación y los beneficios de ésta para el conocimiento sobre el patrocinio, así como nuestro interés por darle una última oportunidad de permitirnos a conocer su opinión, potencialmente distinta de la del resto de empresas del sector de automoción. Al receptor se le comunicaba el inminente cierre de la investigación y se le volvían a proporcionar diversas vías para ponerse en contacto con el autor. Para facilitar el proceso se volvió a incluir un ejemplar del cuestionario. Se recibieron dos cuestionarios.
9. A la semana de esta carta se realizó la última llamada telefónica de seguimiento diez empresas. Otras ocho nuevas respuestas fueron recibidas en las semanas posteriores.

Finalmente, a las tres semanas de esta última llamada, y casi tres meses después del inicio del trabajo de campo, se dio por cerrada esta fase de la investigación tras haber recibido los cuestionarios de un total de treinta y dos empresas.

Las acciones realizadas en esta fase y el flujo de cuestionarios obtenidos se pueden resumir en la tabla siguiente:

Figura 12: Resumen de las actividades de recogida de datos, con calendario y respuestas recibidas

Actividad	Tiempo espera	Respuestas recibidas
Contacto telefónico de preaviso	2 días	-
Carta de preaviso	1 semana	-
Carta presentación más cuestionario	2 semanas	5
Carta con el primer recordatorio	1 semana	8
Llamada de seguimiento	2 semanas	16
Carta con el segundo recordatorio	2 semanas	22
Carta con el tercer y último recordatorio	1 semana	24
Última llamada de seguimiento	3 semanas	32
Fin de la fase de recogida de datos	-	32

Fuente: Autor

Durante las siguientes semanas se procedió a revisar los cuestionarios recibidos y a tabular las respuestas. Los datos tabulados han sido posteriormente sometidos a diferentes análisis.

Estos resultados suponen un nivel de respuesta del 94,12%, aunque las ventas de las 32 empresas participantes suponen el 99,0% de las unidades vendidas por las empresas del universo.

Como se deduce de las páginas anteriores, se ha tenido especial cuidado en los procedimientos de recogida de datos. A partir de la selección del universo y la muestra, asegurar un índice de respuesta muy elevado ha sido la prioridad para asegurar la validez de las conclusiones para el sector estudiado.

4.3. Procedimientos de triangulación

La triangulación metodológica, definida como la combinación de diferentes métodos para el estudio del mismo objeto, tiene como meta asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación y así incrementar la validez de los resultados.

La triangulación de métodos puede ser de dos tipos, triangulación dentro de métodos (within-method) y entre métodos (between-method o across-method). La triangulación entre métodos, también denominada triangulación a través de métodos, es la más sofisticada. Lo racional en esta estrategia es que las flaquezas de un método constituyen las fortalezas de otro; y con combinación de métodos, los observadores alcanzan lo mejor de cada cual, superan su debilidad.

En la presente investigación, la principal debilidad del método escogido es que la información acerca del nivel de alineamiento del patrocinio y del éxito alcanzado por éste procede de las opiniones de la empresa.

Por ello se han planteado otros dos métodos complementarios de investigación. Cada uno de ellos nos permitirá medir el mismo fenómeno desde dos perspectivas distintas. El primero parte de las opiniones de expertos en patrocinio acerca del mismo fenómeno estudiado, y el segundo de datos de los consumidores a partir de estudios de mercado.

4.3.1. Opiniones de expertos

El primero de los dos métodos complementarios ha consistido en valorar el alineamiento estratégico de los patrocinios realizados por las 34 empresas del universo escogido a partir de las opiniones, no de los directivos de estas empresas, sino de un grupo de expertos independientes.

Para ello se han escogido seis profesionales expertos en patrocinios relacionados con el sector de automóviles de turismo. Han sido seleccionados el director del área de motor de una empresa promotora de eventos deportivos, el máximo directivo de una empresa de organización de eventos, un consultor en patrocinio y ex-presidente de una empresa multinacional de organización de actividades deportivas, un ex-piloto y asesor en patrocinios de motor, un agente de captación de patrocinios, y un consultor en estrategias de patrocinio.

Con estas personas se ha organizado un grupo de discusión de cuatro horas de duración, moderado por el autor, en el que los expertos han analizado cada una de las 34 marcas del universo, consensuando un valor para cada variable del modelo, siguiendo el mismo orden del cuestionario que se remitió a las marcas.

Como resultado se dispone de una valoración independiente del alineamiento estratégico de los patrocinios realizados y los resultados obtenidos, para todas las empresas del universo de estudio, y fruto del consenso de seis expertos en el objeto de estudio.

4.3.2. Datos de mercado

En el mes de junio del año 2005 dos empresas de automóviles con importante actividad de patrocinio deportivo participaron en un estudio de mercado cierta envergadura realizado por el autor.

Tanto SEAT como Nissan llevaban bastantes años con respectivos programas de patrocinio centrados en competiciones de motor. Ambas empresas estaban en un momento crítico, planteándose la renovación de estos programas.

Como consecuencia de esta situación ambas empresas participaron a mediados de 2005 en una investigación de mercado con el objetivo de medir el impacto de dichas actividades deportivas, especialmente su eficacia para construir la imagen de marca deseada.

El estudio realizado contemplaba el uso de distintas metodologías, con una combinación de cualitativos y cuantitativos:

- Controlled experiment: 240 entrevistas personales (España)
- Grupos de discusión: 5 sesiones (3 Barcelona, 2 Madrid)
- Entrevistas en profundidad: 48 (Barcelona y Madrid)
- Entrevistas con método OZA: 24 (Barcelona y Madrid)
- Delphi: 3 reuniones de expertos en motorsport (Barcelona)

Sin embargo el elemento central de la investigación consistió en un cuantitativo sobre 2.000 conductores que habían comprado en los últimos 5 años, y que fueron encuestados mediante entrevista telefónica. El tamaño muestral arrojaba un error de muestreo de +/- 2% para un margen de confianza del 95,5%. El ámbito geográfico era nacional, con segmentación

por áreas Nielsen y hábitat con representación de zonas según las estadísticas de ventas de vehículos.

El estudio permitió a las empresas recabar la información básica sobre el impacto del patrocinio, observando si cambiaba la imagen de marca en función de la exposición de los sujetos de la muestra a los programas de patrocinio, así como evaluar el impacto sobre actitudes hacia la marca e intenciones de compra.

Nuestra investigación ha utilizado los datos relativos a estos estudios, que utilizaremos para evaluar el grado de éxito del patrocinio de estas dos marcas a partir, no de la opinión de sus directivos ni de unos expertos en patrocinio, sino del cambio efectivo en la imagen de marca en la mente de los consumidores de este mercado.

Entrevistas con los responsables de patrocinio de estas dos marcas nos ha permitido conocer los objetivos con los que se emprendieron sus programas de patrocinio, y por lo tanto los podremos comparar con los resultados obtenidos.

En resumen, el método de investigación principal ha sido complementado con otros dos métodos. Cada uno de ellos ha permitido medir el mismo fenómeno desde dos perspectivas distintas. Esta triangulación metodológica nos permite asegurar que hemos tomado una aproximación comprensiva en la solución del problema de investigación, y de este modo incrementar la validez de los resultados.

5. Análisis de los datos

En este capítulo se presentan los datos obtenidos y el análisis de estos. En primer lugar se describirán las respuestas y los valores que adoptan las variables estudiadas. A continuación se procede a estudiar la relación entre variables y la significancia de los resultados.

Finalmente se analizarán los resultados de la triangulación metodológica, y las implicaciones de los datos para la validez de los resultados.

5.1. Resultados obtenidos y análisis de las variables

5.1.1. Representatividad de los resultados

Como hemos visto anteriormente, al finalizar los procedimientos del trabajo de campo se habían recibido repuestas de 32 empresas. Esta cifra es superior al tamaño muestral necesario para obtener un nivel de riesgo de 0,05. Las 32 empresas que han contestado equivalen al 94,12% de la muestra seleccionada y, por lo tanto, en este caso eso también supone disponer de datos acerca del 94,12% del universo. Si tenemos en cuenta el volumen de ventas de las empresas que han remitido sus respuestas, los datos obtenidos representan el 99,0% de las ventas de vehículos por parte de las empresas con actividad patrocinadora.

Por lo tanto, a todos los efectos parece razonable suponer que disponemos de sólidos datos del universo objeto de estudio, y que describen la realidad de las empresas patrocinadoras en la industria de vehículos de turismo en España durante el año 2005. Eso nos permite analizar los resultados a través de estadística descriptiva.

5.1.2. Variable dependiente: los resultados del patrocinio

Los cuestionarios han sido tabulados y, por simple adición de los respuestas a las escalas tipo Likert de las tres preguntas relativas la satisfacción de los resultados del patrocinio, se han obtienen los valores de la variable dependiente. Estos pueden estar comprendidos entre 0 y 30. Los valores

efectivamente obtenidos han sido ordenados de modo descendente en la siguiente tabla:

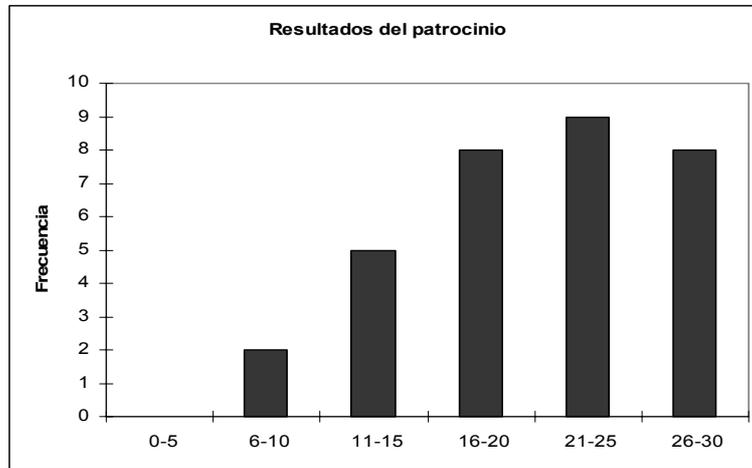
Figura 13: Valores de la variable "resultados del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos

Empresa	RES	Empresa	RES
E01	29	E17	21
E02	29	E18	20
E03	29	E19	20
E04	28	E20	19
E05	28	E21	18
E06	27	E22	18
E07	26	E23	18
E08	26	E24	17
E09	25	E25	17
E10	24	E26	14
E11	24	E27	14
E12	24	E28	13
E13	24	E29	12
E14	23	E30	11
E15	23	E31	10
E16	23	E32	8

Fuente: Autor

El análisis de esta información muestra que la variable dependiente "resultados del patrocinio" presenta un valor promedio de 20,7 en una escala de 0 a 30. Los valores en la muestra van desde el 8 sobre 30 al 29 sobre 30. El histograma nos muestra la distribución de las respuestas en la industria:

Figura 14: Histograma con la distribución de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos

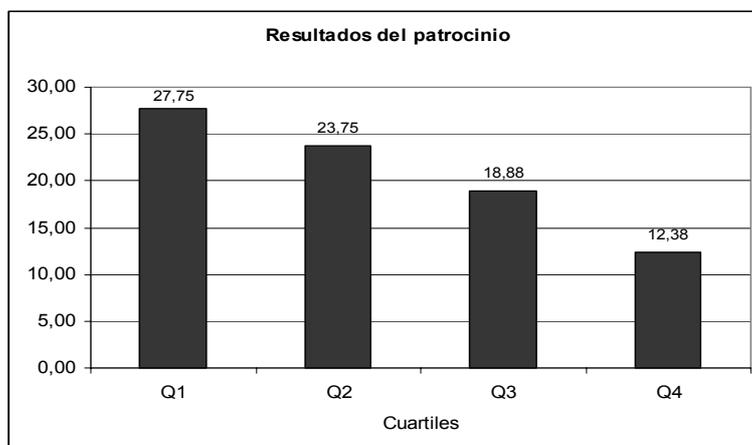


Fuente: Autor

En la gráfica podemos observar la existencia cierto número de empresas cuyos patrocinios ha producido resultados bastante insatisfactorios según la dirección, un grupo más numeroso con resultados muy positivos, y una mayoría de empresas en una situación intermedia.

Si organizamos las empresas en cuatro cuartiles según la variable dependiente observamos que el nivel de resultados del patrocinio presenta valores bastante diferenciados en cada uno de los cuatro segmentos.

Figura 15: Valor medio de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos, por cuartiles

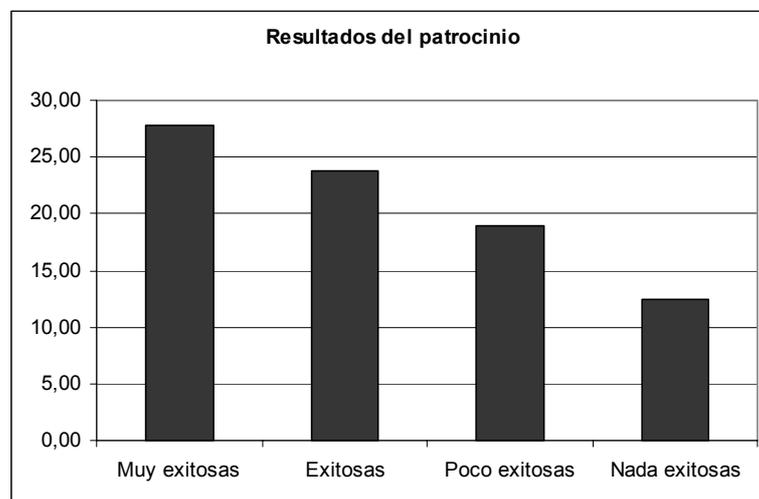


Fuente: Autor

En esta gráfica puede observarse como las empresas del primer cuartil presentan un valor promedio de la variable dependiente de 27,75, mientras que el promedio en las empresas del cuarto cuartil es de 12,38.

A efectos de análisis utilizaremos una segmentación de las marcas en cuatro niveles de éxito, coincidentes con los cuatro cuartiles. Denominaremos "Muy exitosas" a las empresas del primer cuartil, "Exitosas" las del segundo, "Poco exitosas" las del tercero y "Nada exitosas" las del cuarto.

Figura 16: Segmentación de la muestra en cuatro grupos en función de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

5.1.3. Variable independiente: el alineamiento estratégico

La variable independiente se ha construido por adición de los valores obtenidos de las escalas tipo Likert de las nueve preguntas relativas a esta cuestión. Puede presentar valores entre 0 y 90. Los resultados de esta agregación se muestran en la siguiente tabla:

Figura 17: Valores de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos

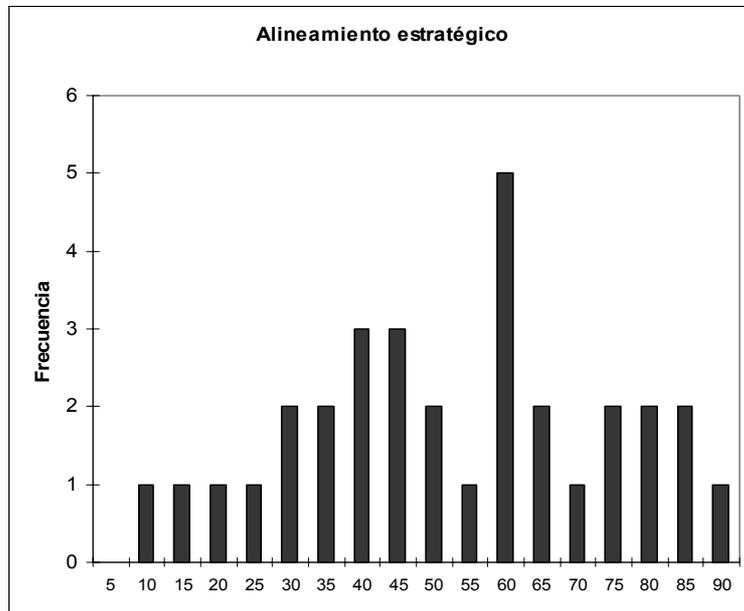
Empresa	ALI	Empresa	ALI
E01	86	E17	55
E02	81	E18	76
E03	73	E19	37
E04	79	E20	57
E05	71	E21	42
E06	82	E22	40
E07	67	E23	39
E08	60	E24	44
E09	64	E25	30
E10	64	E26	35
E11	60	E27	33
E12	56	E28	22
E13	50	E29	30
E14	56	E30	15
E15	49	E31	17
E16	44	E32	10

Fuente: Autor

El análisis de esta información muestra que la variable independiente "alineamiento estratégico" presenta un valor promedio de 50,8 en una escala de 0 a 90. Los valores obtenidos van desde el 10 sobre 90 al 86 sobre 90.

El histograma muestra la distribución de las empresas, según el nivel que alcanza el valor de la variable "alineamiento estratégico" del patrocinio.

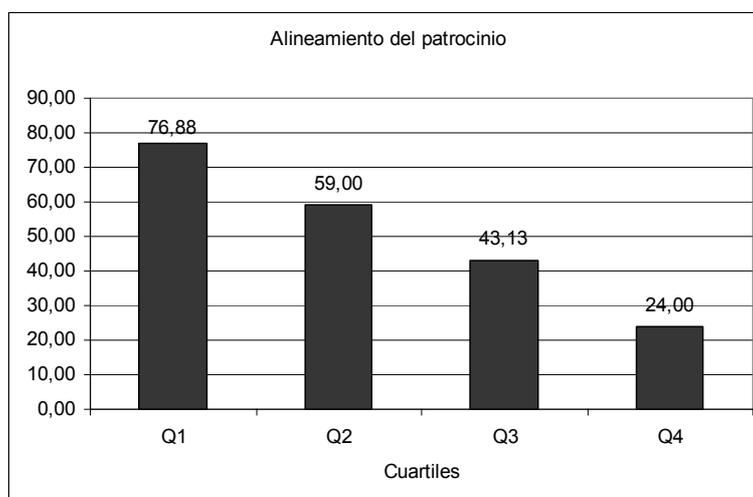
Figura 18: Histograma con la distribución de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

Organizando las empresas en cuatro cuartiles según el nivel de la variable independiente podemos observar cuatro segmentos con valores bastante diferenciados.

Figura 19: Valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos, por cuartiles

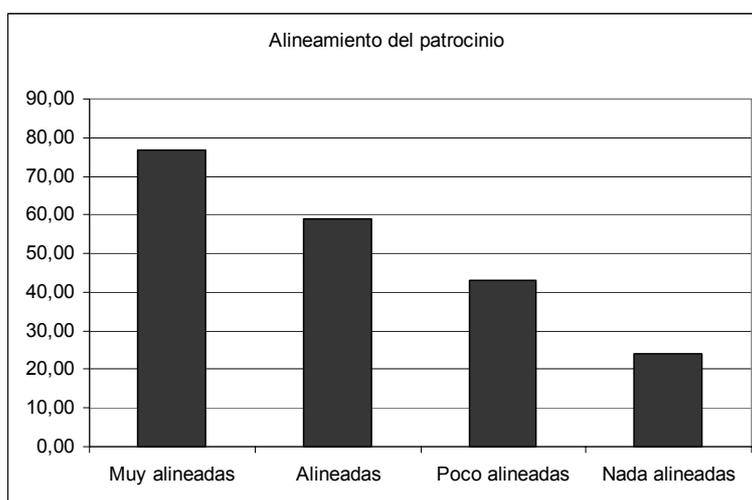


Fuente: Autor

En la gráfica puede observarse como las empresas del primer cuartil presentan un valor promedio de la variable independiente de 76,88, mientras que el promedio en las empresas del cuarto cuartil es de 24,00.

Para el análisis segmentaremos las marcas en cuatro niveles según su grado de alineamiento estratégico, coincidentes con los cuatro cuartiles. Denominaremos "Muy alineadas" a las empresas del primer cuartil, "Alineadas" las del segundo, "Poco alineadas" las del tercero y "Nada alineadas" las del cuarto.

Figura 20: Segmentación de la muestra en cuatro grupos en función de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

También se ha analizado el valor que alcanza cada uno de los tres componentes en los que se descompone la variable "alineamiento estratégico": "valor percibido", "diferenciación competitiva" y "extensibilidad del patrocinio".

El primero de estos tres componentes, el elemento "valor percibido", se construye con las tres preguntas relativas a la capacidad del patrocinio para destacar características de producto relevantes para el mercado, simbolizar atributos de marca valorados por el público y desarrollar una actitud positiva hacia la marca. Puede presentar valores entre 0 y 30. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Figura 21: Valores de la variable “valor percibido del patrocinio” por empresa según las opiniones de los directivos

Empresa	VAL	Empresa	VAL
E01	30	E17	23
E02	29	E18	27
E03	28	E19	18
E04	28	E20	21
E05	27	E21	19
E06	28	E22	18
E07	25	E23	15
E08	24	E24	21
E09	24	E25	15
E10	24	E26	18
E11	23	E27	17
E12	22	E28	11
E13	22	E29	15
E14	22	E30	10
E15	22	E31	7
E16	21	E32	5

Fuente: Autor

El análisis de esta información muestra que la variable “valor percibido” presenta un valor promedio de 20,6 en una escala de 0 a 30. Los resultados obtenidos van desde el 5 al 30.

Por otro lado, el componente “diferenciación competitiva” se construye con las tres preguntas referidas a la capacidad del patrocinio para contribuir a la diferenciación, encajar con los valores e identidad de marca, y encajar más con esa empresa que con cualquier otro competidor. La variable puede presentar valores comprendidos entre 0 y 30. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Figura 22: Valores de la variable “diferenciación competitiva del patrocinio” por empresa según las opiniones de los directivos

Empresa	DIF	Empresa	DIF
E01	29	E17	21
E02	24	E18	20
E03	27	E19	8
E04	27	E20	21
E05	23	E21	15
E06	28	E22	14
E07	22	E23	12
E08	17	E24	15
E09	23	E25	10
E10	19	E26	10
E11	25	E27	11
E12	19	E28	4

E13	21	E29	9
E14	16	E30	1
E15	19	E31	6
E16	19	E32	2

Fuente: Autor

El análisis de esta información muestra que la variable "diferenciación" presenta un valor promedio de 16,8 en una escala de 0 a 30. Los resultados obtenidos en la investigación van desde el 1 al 29.

Por último, la variable "extensibilidad" se calcula a partir de las tres preguntas referidas a la capacidad del patrocinio para utilizarse en la publicidad convencional, en acciones comerciales y promocionales diversas, y en programas de fidelización de clientes y programas de marketing relacional. Ésta puede presentar valores comprendidos entre 0 y 30. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Figura 23: Valores de la variable "extensibilidad del patrocinio" por empresa según las opiniones de los directivos

Empresa	EXT	Empresa	EXT
E01	27	E17	11
E02	28	E18	29
E03	18	E19	11
E04	24	E20	15
E05	21	E21	8
E06	26	E22	8
E07	20	E23	12
E08	19	E24	8
E09	17	E25	5
E10	21	E26	7
E11	12	E27	5
E12	15	E28	7
E13	7	E29	6
E14	18	E30	4
E15	8	E31	4
E16	4	E32	3

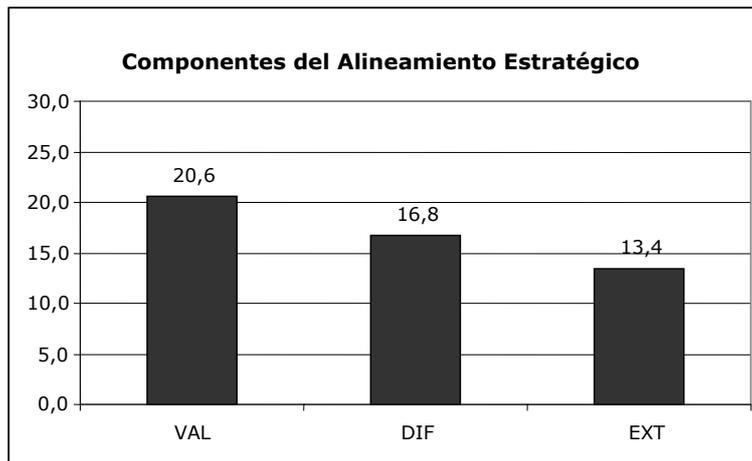
Fuente: Autor

El análisis de esta información muestra que la variable "extensibilidad" presenta un valor promedio de 13,4 en una escala de 0 a 30. Los resultados obtenidos van desde el 3 al 29.

Uniendo esta información, resulta interesante observar los diferentes valores promedio que alcanzan estos tres conceptos que hemos utilizado para componer la variable "alineamiento estratégico".

La siguiente gráfica muestra de forma visual los promedios obtenidos para "valor percibido", "diferenciación competitiva" y "extensibilidad del patrocinio".

Figura 24: Valor medio de las variables que representan los tres componentes de "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

Estos datos muestran unos resultados bastante diferentes para cada uno de los componentes del alineamiento estratégico. Los valores del componente "valor percibido" son los más altos de los tres. Y la "extensibilidad del patrocinio" es el componente con valores más bajos.

Esto podría indicar que las empresas de este sector han tenido más éxito en elegir patrocinios que aportan valor al cliente, que en seleccionar patrocinios capaces de aumentar la diferenciación competitiva, y lo que más les ha costado es integrar los patrocinios en otras actividades de organización.

5.1.4. Análisis de la relación entre variables

Una vez descritos los datos obtenidos en la investigación tanto sobre la variable dependiente como sobre la independiente se impone la tarea de estudiar las relaciones entre variables.

La siguiente tabla resume los valores de las dos variables principales para cada una de las 32 empresas que han participado en el estudio:

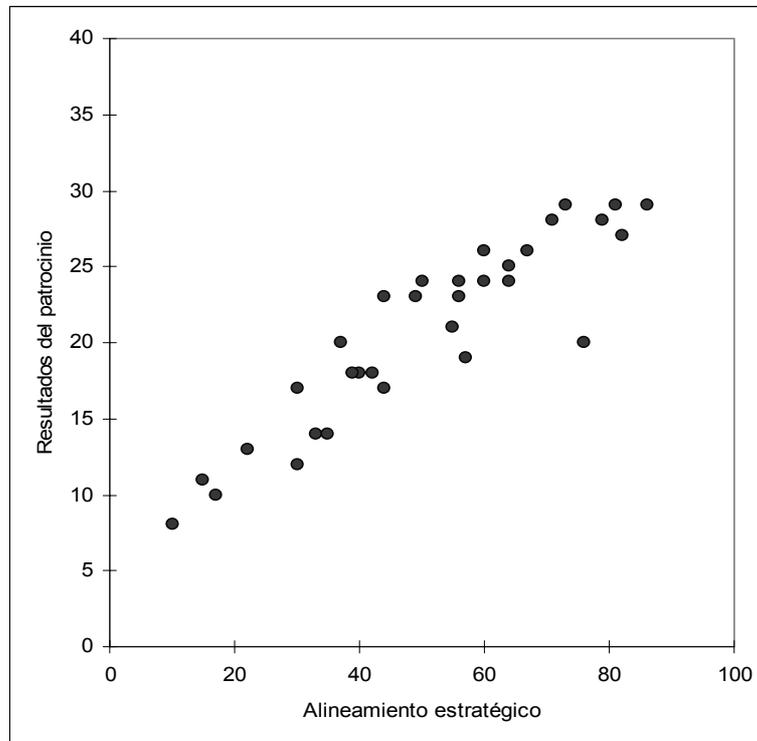
Figura 25: Valores de las variables “resultados del patrocinio” y “alineamiento estratégico del patrocinio” por empresa según las opiniones de los directivos

Empresa	Resultados	Alineamiento
E01	29	86
E02	29	81
E03	29	73
E04	28	79
E05	28	71
E06	27	82
E07	26	67
E08	26	60
E09	25	64
E10	24	64
E11	24	60
E12	24	56
E13	24	50
E14	23	56
E15	23	49
E16	23	44
E17	21	55
E18	20	76
E19	20	37
E20	19	57
E21	18	42
E22	18	40
E23	18	39
E24	17	44
E25	17	30
E26	14	35
E27	14	33
E28	13	22
E29	12	30
E30	11	15
E31	10	17
E32	8	10

Fuente: Autor

Un primer paso para comprender la relación entre estas dos variables es analizarla de forma visual:

Figura 26: Diagrama de dispersión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

En la gráfica se observa una relación lineal entre ambas variables. El punto "alineamiento=76", "resultados=20", correspondiente a la empresa E18 de la muestra, es la única anomalía significativa. Sin embargo hemos optado por mantenerla dentro del análisis.

Hemos sometido los datos a un análisis de regresión para investigar la relación estadística que existe entre una variable dependiente y la independiente. Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

Figura 27: Estadísticas de la regresión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos

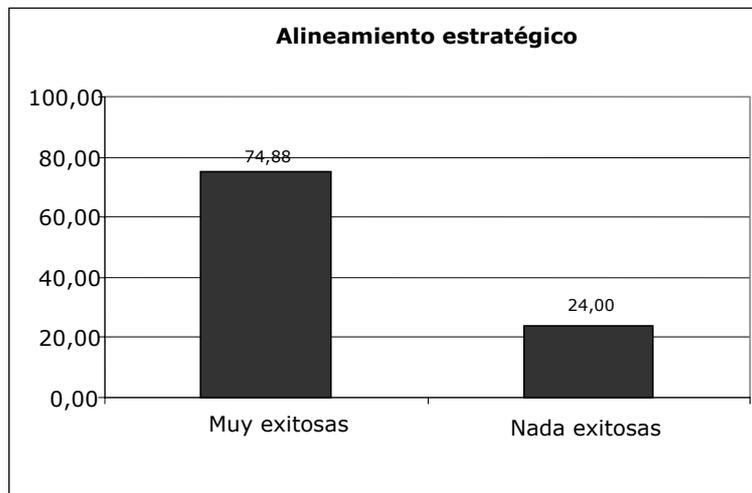
Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9192
Coefficiente de determinación R ²	0,8450
R ² ajustado	0,8399
Error típico	2,4213
Observaciones	32

Fuente: Autor

Por otro lado, el modelo de investigación, que se basa en la literatura analizada, sostiene que el alineamiento estratégico influencia los resultados de del patrocinio. Por tanto, si comparamos los patrocinios exitosos con aquellos que no lo son deberíamos encontrar diferencias significativas en los niveles de alineamiento.

A continuación se compara el nivel del "alineamiento estratégico" entre las empresas "Muy exitosas" (primer cuartil) y las que hemos denominado "Nada exitosas" (cuarto cuartil).

Figura 28: Comparación del valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"



Fuente: Autor

Teniendo en cuenta que estamos analizando prácticamente el universo completo y no simplemente una muestra, la diferencia de alineamiento estratégico entre los dos grupos de empresas es muy clara: 74,88 versus 24,00. En cualquier caso, si realizamos la prueba t de Student para analizar la diferencia entre los dos grupos de empresas obtenemos el valor $1,0062210E-08$, por lo que se puede asegurar que la diferencia es estadísticamente significativa.

A continuación podemos analizar la relación entre los resultados del patrocinio y los diferentes componentes de la variable alineamiento estratégico. La siguiente tabla recoge los datos correspondientes:

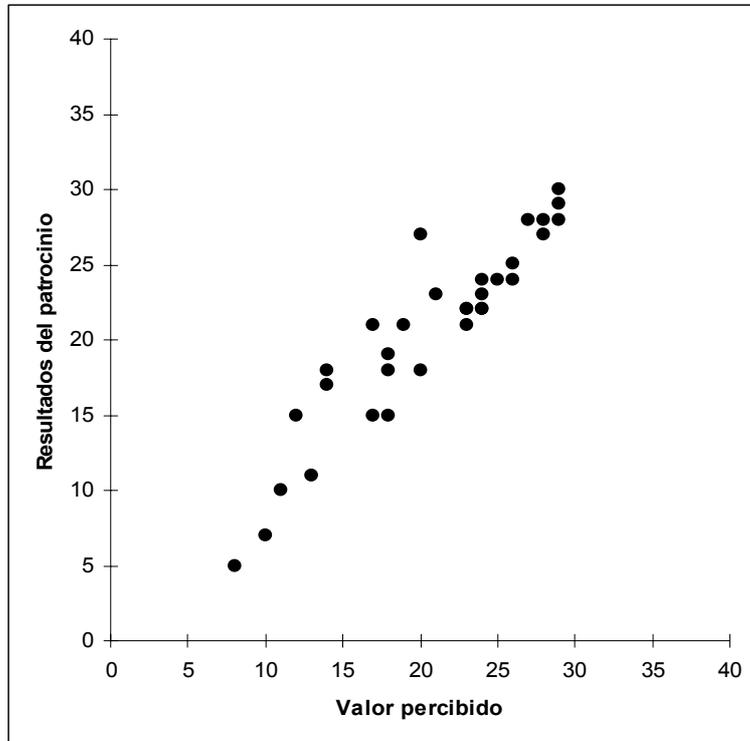
Figura 29: Valores de las variables que representan los tres componentes de "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los directivos

Empresa	Resultados	Valor	Diferenciación	Extensibilidad
E01	29	30	29	27
E02	29	29	24	28
E03	29	28	27	18
E04	28	28	27	24
E05	28	27	23	21
E06	27	28	28	26
E07	26	25	22	20
E08	26	24	17	19
E09	25	24	23	17
E10	24	24	19	21
E11	24	23	25	12
E12	24	22	19	15
E13	24	22	21	7
E14	23	22	16	18
E15	23	22	19	8
E16	23	21	19	4
E17	21	23	21	11
E18	20	27	20	29
E19	20	18	8	11
E20	19	21	21	15
E21	18	19	15	8
E22	18	18	14	8
E23	18	15	12	12
E24	17	21	15	8
E25	17	15	10	5
E26	14	18	10	7
E27	14	17	11	5
E28	13	11	4	7
E29	12	15	9	6
E30	11	10	1	4
E31	10	7	6	4
E32	8	5	2	3

Fuente: Autor

En primer lugar estudiamos la relación entre "valor percibido" y "resultados del patrocinio":

Figura 30: Diagrama de dispersión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

El análisis de regresión entre estas dos variables nos arroja los siguientes resultados:

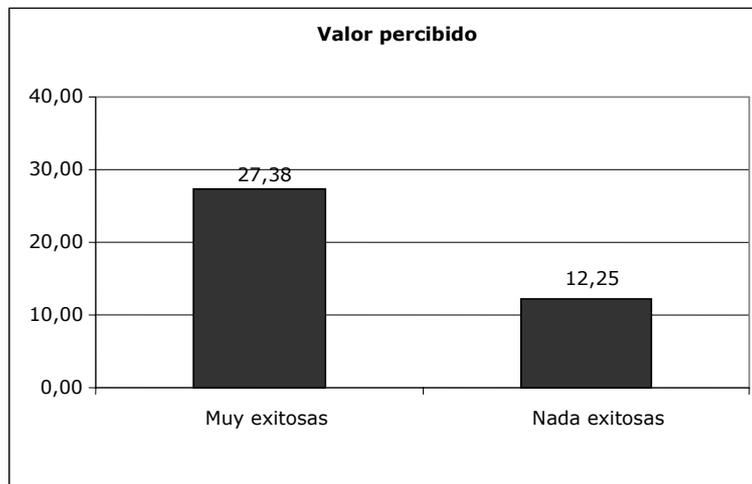
Figura 31: Estadísticas de la regresión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9283
Coefficiente de determinación R^2	0,8617
R^2 ajustado	0,8571
Error típico	2,2875
Observaciones	32

Fuente: Autor

Seguidamente comparamos el nivel de la variable "valor percibido" de las empresas "muy exitosas" (primer cuartil) con las "nada exitosas" (cuarto cuartil).

Figura 32: Comparación del valor medio de la variable "valor percibido del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"



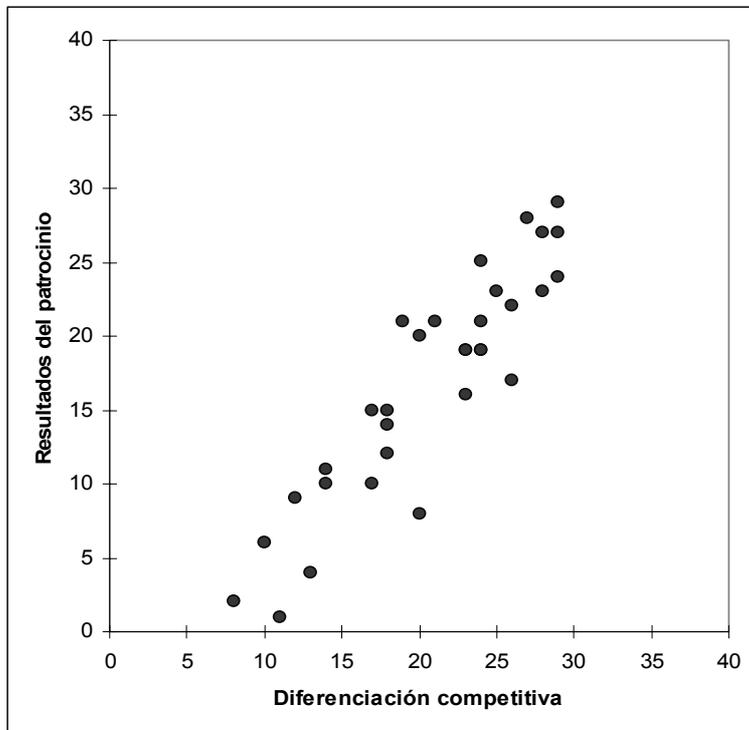
Fuente: Autor

La diferencia de valor percibido entre los dos grupos de empresas es también muy importante: 27,38 versus 12,25. La prueba t de Student arroja un valor de $4,3671722E-07$, por lo que se puede afirmar que la diferencia es estadísticamente significativa.

Estos resultados apuntan a una validación de la hipótesis 1: el valor percibido del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

En segundo lugar analizamos la relación entre "diferenciación competitiva" y "resultados del patrocinio". En la siguiente gráfica de dispersión podemos visualizar la relación entre ambas variables.

Figura 33: Diagrama de dispersión entre las variables "diferenciación competitiva del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

Los resultados del análisis de regresión entre estas dos variables nos da los siguientes resultados:

Figura 34: Estadísticas de la regresión entre las variables "diferenciación competitiva del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,9121
Coeficiente de determinación R ²	0,8319
R ² ajustado	0,8263
Error típico	2,5218
Observaciones	32

Fuente: Autor

A continuación comparamos el nivel de la variable "diferenciación competitiva" de las empresas "muy exitosas" (primer cuartil) con las "nada exitosas" (cuarto cuartil).

Figura 35: Comparación del valor medio de la variable "diferenciación competitiva del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"



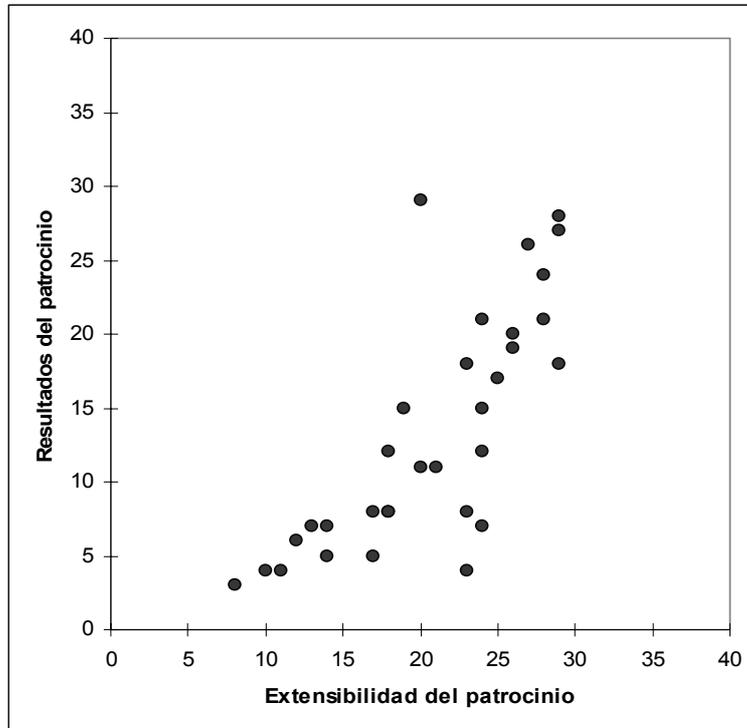
Fuente: Autor

Las medias de la variable "diferenciación competitiva" entre ambos grupos de empresa son muy importantes: 24,63 versus 6,63. En este caso la prueba t de Student arroja un valor de $1,4278718E-07$, por lo que también se puede afirmar que la diferencia es estadísticamente significativa.

Estos datos suponen la validación de la hipótesis 2: la diferenciación competitiva del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

En tercer lugar analizamos la relación entre "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio". Como en los dos casos anteriores la gráfica de dispersión permite explorar la relación entre ambas variables:

Figura 36: Diagrama de dispersión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

Los resultados del análisis de regresión entre las dos variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" nos da los siguientes resultados:

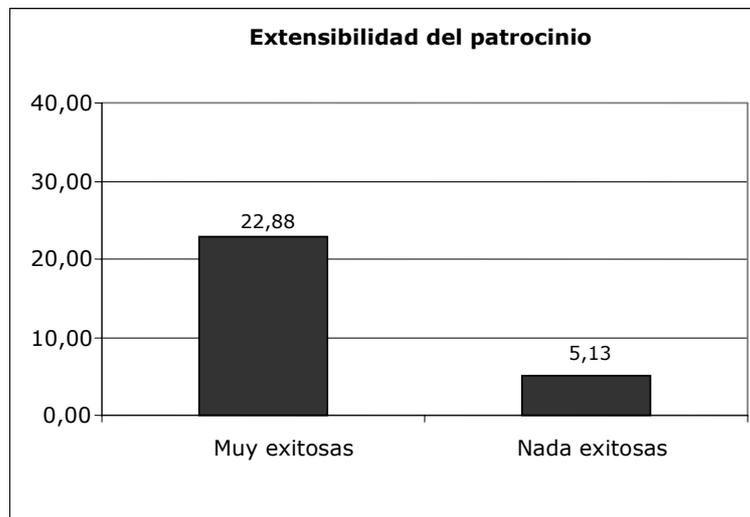
Figura 37: Estadísticas de la regresión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,7682
Coefficiente de determinación R^2	0,5902
R^2 ajustado	0,5765
Error típico	3,9375
Observaciones	32

Fuente: Autor

Y comparamos el nivel de la variable "diferenciación competitiva" de las empresas "muy exitosas" (primer cuartil) con las "nada exitosas" (cuarto cuartil):

Figura 38: Comparación del valor medio de la variable "extensibilidad del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"



Fuente: Autor

También observamos valores medios muy diferentes para la variable "extensibilidad del patrocinio" entre ambos grupos de empresas: 22,88 versus 5,13. La prueba t de Student nos da un valor de $4,0367964E-09$, y por tanto puede asegurar que la diferencia entre medias es estadísticamente significativa.

Estos datos suponen la validación de la hipótesis 3: la extensibilidad del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

En resumen, con una muestra prácticamente equivalente a la totalidad del universo de estudio hemos encontrado una fuerte correlación entre el alineamiento estratégico del patrocinio y los resultados de este. Estas conclusiones son validas tanto para la variable principal, alineamiento estratégico, como para cada uno de sus tres componentes principales.

Por lo tanto se puede argumentar que estos resultados validan la hipótesis general: el grado de alineamiento estratégico del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

5.2. Primera triangulación: opiniones de los expertos

Como se ha señalado anteriormente, una posible limitación del método escogido, pese a seguir las recomendaciones Ray et al. (2004), es que la información acerca del nivel de alineamiento del patrocinio y del éxito alcanzado por éste proceda de las opiniones de los directivos de las propias empresas.

Por eso mismo el primer procedimiento de triangulación ha consistido en obtener opiniones de expertos en patrocinio acerca del mismo fenómeno estudiado.

5.2.1. Representatividad de los resultados

El grupo de trabajo con los expertos ha permitido obtener una valoración del alineamiento estratégico y los resultados del patrocinio de las 34 empresas que componen la totalidad del universo.

Por lo tanto, tenemos la capacidad de contrastar los resultados obtenidos por el método de investigación principal y, además, completar la información concerniente a las empresas que no habían remitido sus cuestionarios.

5.2.2. Los resultados del patrocinio según los expertos

Los expertos han valorado, en la misma escala de 0 a 30, los resultados del patrocinio de las empresas del universo. Los valores han sido ordenados de modo descendente en la siguiente tabla:

Figura 39: Valores de la variable "resultados del patrocinio" por empresa según las opiniones de los expertos

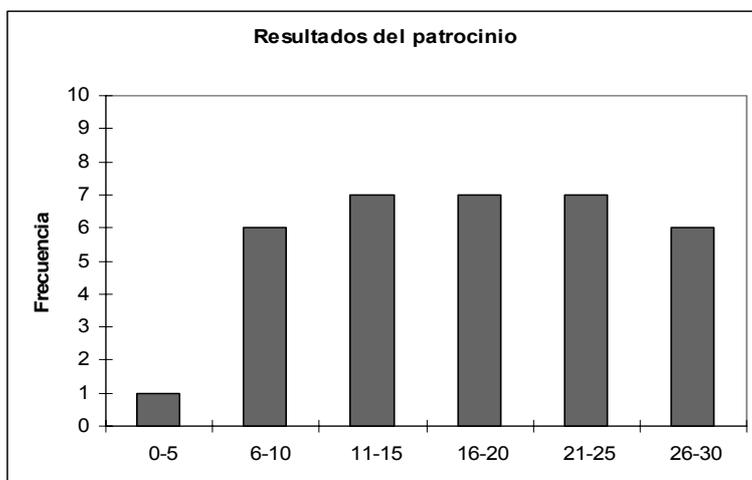
Marca	RES
B.M.W.	30
AUDI	30
VOLVO	30
SEAT	29
ALFA ROMEO	28
HYUNDAI	26
VOLKSWAGEN	25
SMART	25
SKODA	25
RENAULT	25

CITROEN	24
MINI	23
HUMMER	21
SUBARU	20
LAND ROVER	20
TOYOTA	20
SAAB	20
KIA	20
MERCEDES	19
CHRYSLER	16
JEEP	15
FORD	15
MITSUBISHI	15
HONDA	15
SUZUKI	14
TATA	14
ISUZU	12
PEUGEOT	10
LANCIA	10
JAGUAR	9
FIAT	6
OPEL	6
SSANGYONG	6
NISSAN	5

Fuente: Autor

El análisis de esta información muestra que la variable dependiente "resultados del patrocinio" presenta un valor promedio de 18,5. Los valores obtenidos presentan un rango más amplio, de 5 a 30. El histograma nos muestra la distribución de los valores proporcionados por los expertos.

Figura 40: Histograma con la distribución de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos



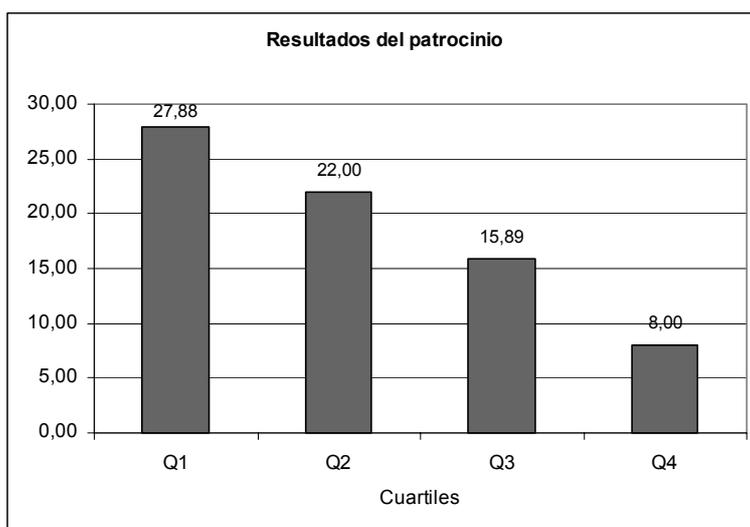
Fuente: Autor

En la gráfica se confirma una distribución más amplia de los resultados del patrocinio, y podemos identificar tanto empresas con resultados muy exitosos como otras con resultados muy mediocres.

Si organizamos las empresas en cuatro cuartiles según la variable dependiente observamos que el nivel de resultados del patrocinio presenta valores bastante diferenciados en cada uno de los cuatro segmentos. Además, los valores son muy semejantes a los obtenidos de los directivos de las empresas, con la excepción del último cuartil: los expertos valoran peor que los directivos los resultados de las empresas menos exitosas.

Estos datos muestran que la triangulación ofrece confirmación de algunos resultados pero también nuevas perspectivas y matices que pueden ser de interés.

Figura 41: Valor medio de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos, por cuartiles



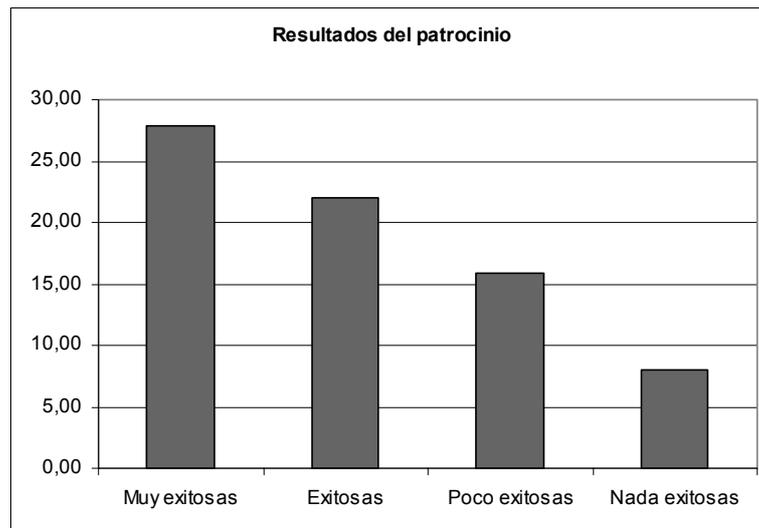
Fuente: Autor

En esta gráfica puede observarse como las empresas del primer cuartil, las que consideramos con buenos resultados, presentan un valor promedio de la variable dependiente de 27,88, mientras que el promedio en las empresas del cuarto cuartil, aquellas con malos resultados a efectos del estudio, es de 8,00.

Cómo hemos hecho para los resultados de las encuestas, a efectos de análisis utilizaremos una segmentación de las marcas en cuatro niveles de

éxito, coincidentes con los cuatro cuartiles. Denominaremos "Muy exitosas" a las empresas del primer cuartil, "Exitosas" las del segundo, "Poco exitosas" las del tercero y "Nada exitosas" las del cuarto.

Figura 42: Segmentación de la muestra en cuatro grupos en función de la variable "resultados del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

5.2.3. El alineamiento estratégico valorado por los expertos

La variable independiente se ha construido por adición de los valores asignados por los expertos, en la escala de 0 a 30, a los tres componentes de esta variable: valor, diferenciación y extensibilidad. Los valores se recogen en la siguiente tabla:

Figura 43: Valores de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" y de sus tres componentes a partir de las opiniones de los expertos

Marca	ALI	VAL	DIF	EXT
B.M.W.	85	30	25	30
AUDI	80	30	25	25
VOLVO	80	30	30	20
SEAT	75	30	25	20
ALFA ROMEO	80	30	25	25
HYUNDAI	65	25	20	20
VOLKSWAGEN	75	25	30	20
SMART	65	25	25	15
SKODA	65	30	25	10
RENAULT	60	20	18	22

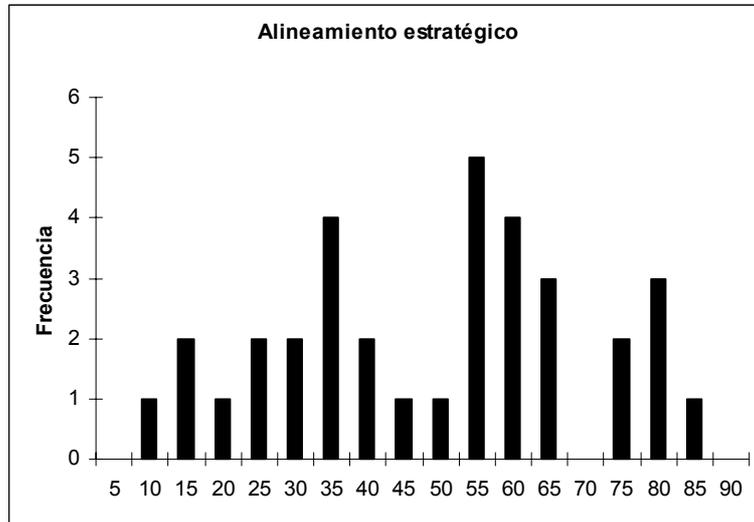
CITROEN	60	25	20	15
MINI	55	25	20	10
HUMMER	52	25	15	12
SUBARU	58	23	20	15
LAND ROVER	60	28	15	17
TOYOTA	55	20	15	20
SAAB	55	25	25	5
KIA	50	20	15	15
MERCEDES	54	24	18	12
CHRYSLER	45	20	15	10
JEEP	40	22	5	13
FORD	35	15	10	10
MITSUBISHI	35	20	10	5
HONDA	35	15	10	10
SUZUKI	37	12	10	15
TATA	35	20	5	10
ISUZU	24	10	9	5
PEUGEOT	30	15	10	5
LANCIA	30	15	10	5
JAGUAR	22	12	5	5
FIAT	20	10	5	5
OPEL	15	5	0	10
SSANGYONG	15	5	5	5
NISSAN	10	5	0	5

Fuente: Autor

El análisis de esta información muestra que la variable independiente "alineamiento estratégico" presenta un valor promedio de 48,7. Los valores obtenidos van desde el 10 al 85 sobre 90.

El histograma muestra la distribución de las empresas, según el nivel el valor que los expertos han dado al "alineamiento estratégico" de su patrocinio.

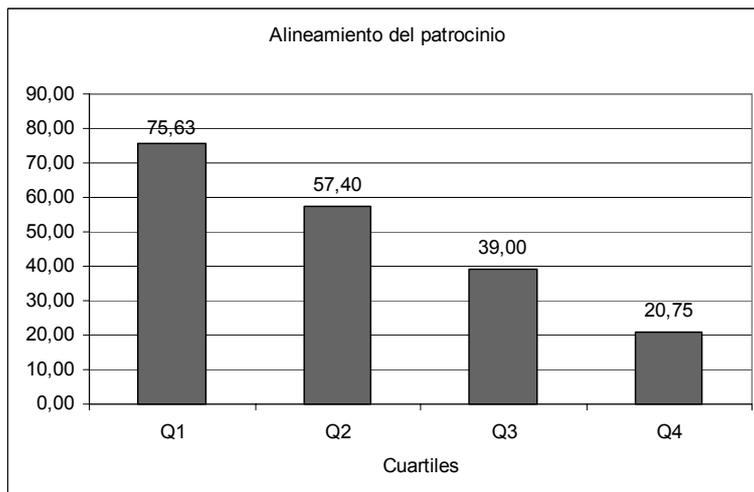
Figura 44: Histograma con la distribución de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

Organizando las empresas en cuatro cuartiles según el nivel de la variable independiente podemos observar cuatro segmentos con valores bastante diferenciados.

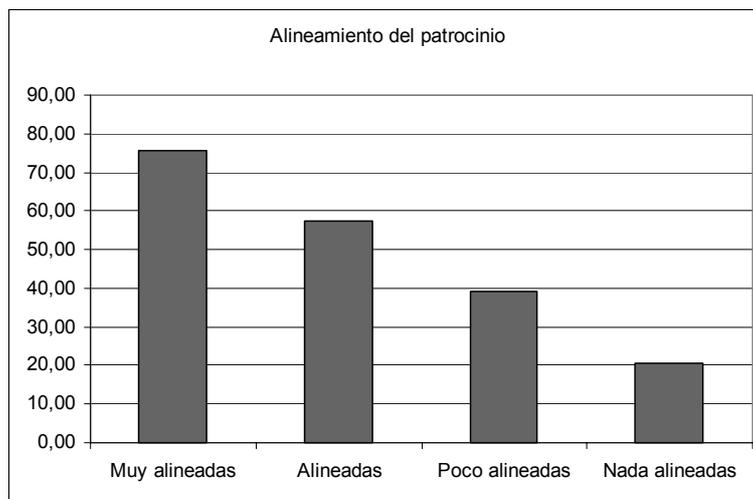
Figura 45: Valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos, por cuartiles



Fuente: Autor

Para el análisis también segmentaremos las marcas en cuatro niveles según su grado de alineamiento estratégico, coincidentes con los cuatro cuartiles. Denominaremos "Muy alineadas" a las empresas del primer cuartil, "Alineadas" las del segundo, "Poco alineadas" las del tercero y "Nada alineadas" las del cuarto.

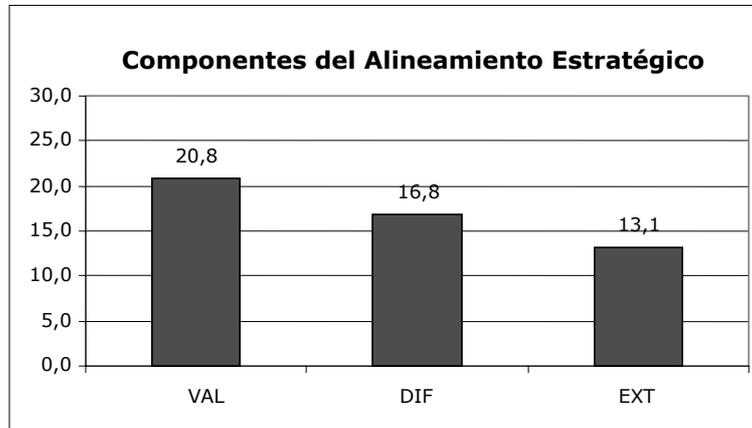
Figura 46: Segmentación de la muestra en cuatro grupos en función de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

También se ha analizado el valor que otorgan los expertos a cada uno de los componentes de la variable dependiente: "valor percibido", "diferenciación competitiva" y "extensibilidad del patrocinio". La siguiente gráfica muestra de forma visual los promedios obtenidos:

Figura 47: Valor medio de las variables que representan los tres componentes de "alineamiento estratégico del patrocinio" a partir de las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

El "valor percibido" presenta un valor promedio de 20,3, "diferenciación" de 15,3 y "extensibilidad" de 13,1.

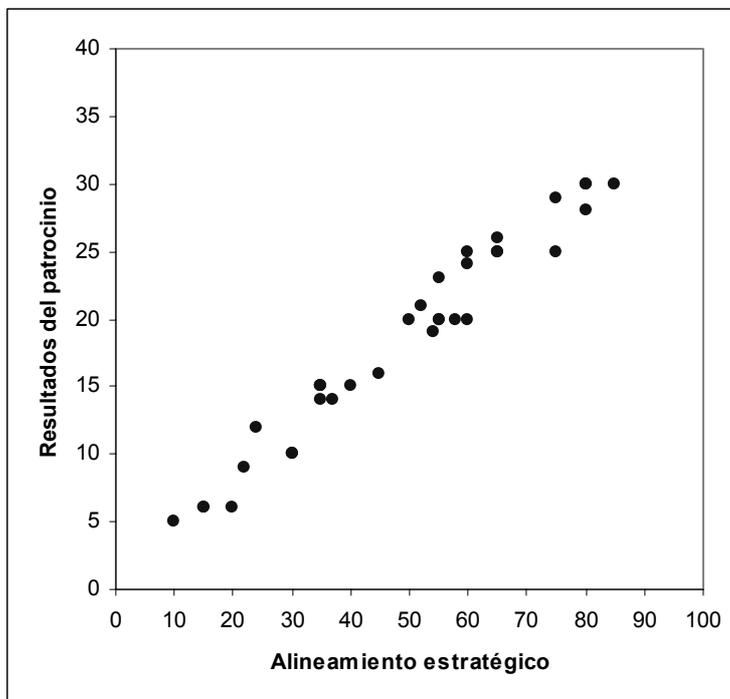
Con esta información se constatan que las valoraciones medias de los expertos de los elementos que condicionan el alineamiento estratégico de los patrocinios coinciden en gran medida con las evaluaciones de los propios directivos.

Por lo tanto, también desde el punto de vista de los expertos, se puede decir que las empresas de este sector han tenido más éxito en elegir patrocinios que simbolizan aspectos valiosos para el cliente, que en seleccionar patrocinios que refuerzan la diferenciación competitiva y que se explotan en otras actividades de organización.

5.2.4. Análisis de la relación entre variables

El análisis de la relación entre el alineamiento estratégico y los resultados del patrocinio se ha realizado de forma análoga al realizado con los datos de las encuestas. El diagrama de dispersión muestra la relación de forma visual.

Figura 48: Diagrama de dispersión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

En la gráfica se observa una relación lineal entre ambas variables, que hemos sometido a un análisis de regresión. Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

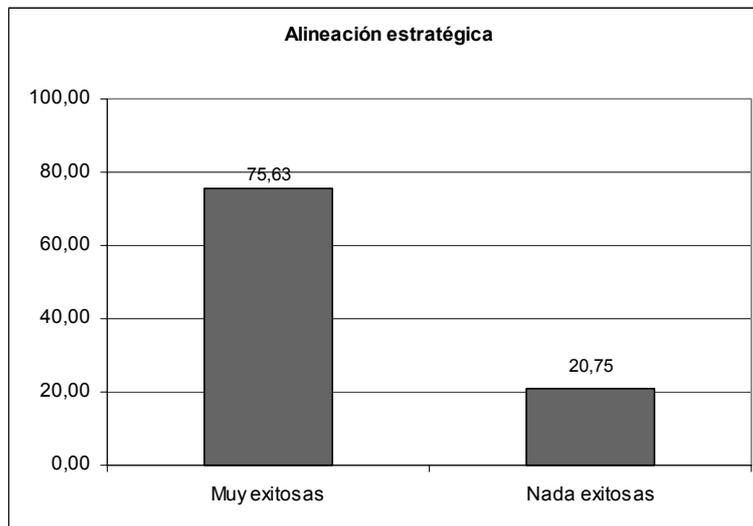
Figura 49: Estadísticas de la regresión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9809
Coefficiente de determinación R ²	0,9621
R ² ajustado	0,961
Error típico	1,5051
Observaciones	34

Fuente: Autor

Por otro lado, comparando los patrocinios exitosos con aquellos que no lo son deberíamos encontrar diferencias significativas en los niveles de alineamiento. A continuación se muestra el nivel de "alineamiento estratégico" entre las empresas "muy exitosas" (primer cuartil) y las "nada exitosas" (cuarto cuartil).

Figura 50: Comparación del valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los expertos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"

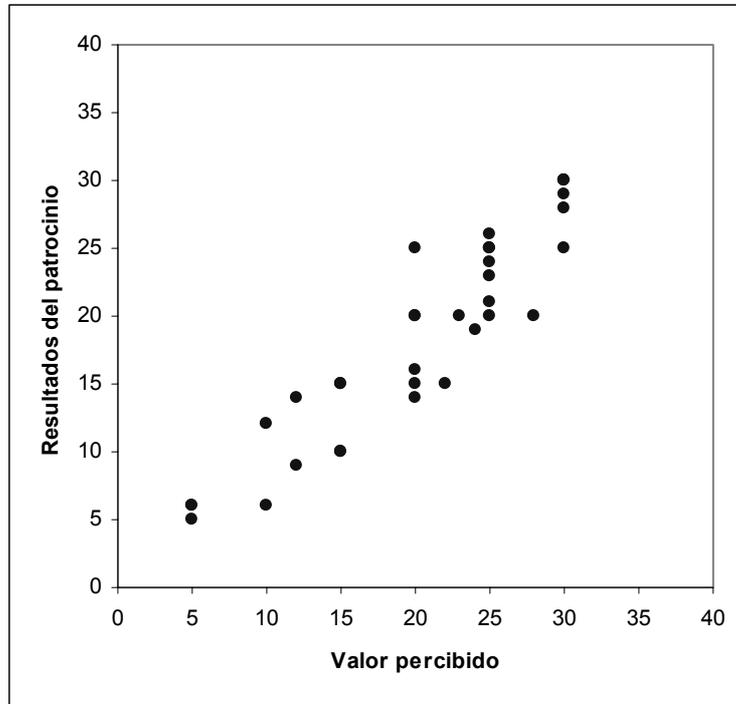


Fuente: Autor

En este caso, y disponiendo de datos de todo el universo, la diferencia de alineamiento estratégico entre los dos grupos vuelve a ser muy clara: 75,63 versus 20,75. En cualquier caso, la prueba t de Student para analizar la diferencia entre los dos grupos de empresas proporciona el valor $1,0062210E-08$, por lo que se puede asegurar que la diferencia es estadísticamente significativa.

El análisis de la relación entre los resultados del patrocinio y el primer componente del alineamiento estratégico, valor percibido, ofrece los siguientes resultados:

Figura 51: Diagrama de dispersión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

El análisis de regresión entre estas dos variables nos arroja los siguientes resultados:

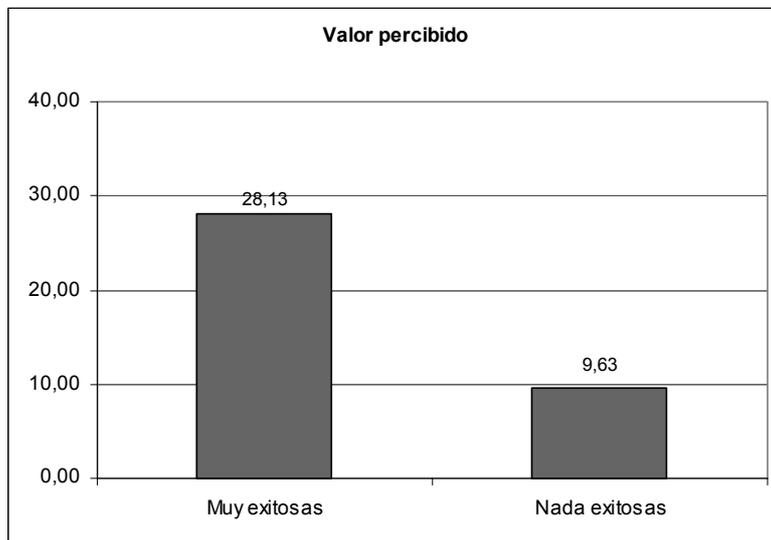
Figura 52: Estadísticas de la regresión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9243
Coefficiente de determinación R^2	0,8543
R^2 ajustado	0,8497
Error típico	2,9525
Observaciones	34

Fuente: Autor

Seguidamente comparamos el nivel de la variable "valor percibido" de las empresas "muy exitosas" (primer cuartil) con las "nada exitosas" (cuarto cuartil).

Figura 53: Comparación del valor medio de la variable "valor percibido del patrocinio" según las opiniones de los expertos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"

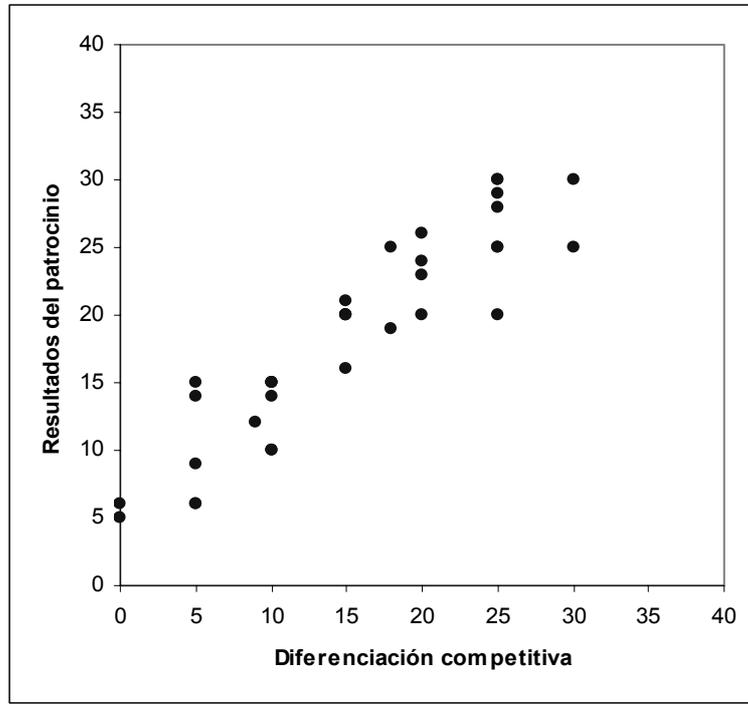


Fuente: Autor

La diferencia de valor percibido entre los dos grupos de empresas es muy importante: 28,13 versus 9,63. La prueba t de Student arroja un valor de 6,0979845E-07, por lo que se puede afirmar que la diferencia es estadísticamente significativa.

A continuación analizamos la relación entre "diferenciación competitiva" y "resultados del patrocinio". En la siguiente gráfica de dispersión podemos visualizar la relación entre ambas variables:

Figura 54: Diagrama de dispersión entre las variables "diferenciación competitiva" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

El análisis de regresión entre estas dos variables nos da los siguientes resultados:

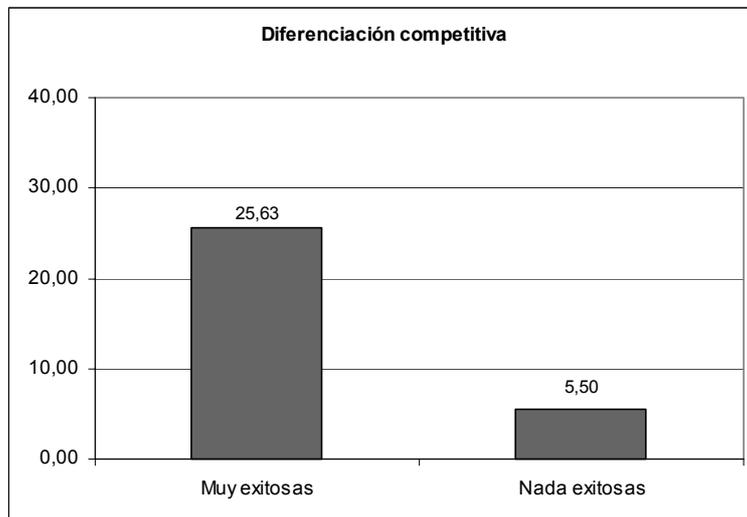
Figura 55: Estadísticas de la regresión entre las variables "valor percibido del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9213
Coefficiente de determinación R ²	0,8488
R ² ajustado	0,8441
Error típico	3,0075
Observaciones	34

Fuente: Autor

Comparando el nivel de la variable "diferenciación competitiva" de las empresas de las empresas "muy exitosas" (primer cuartil) con las "nada exitosas" (cuarto cuartil) se obtiene los siguientes resultados:

Figura 56: Comparación del valor medio de la variable "diferenciación competitiva del patrocinio" según las opiniones de los expertos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"

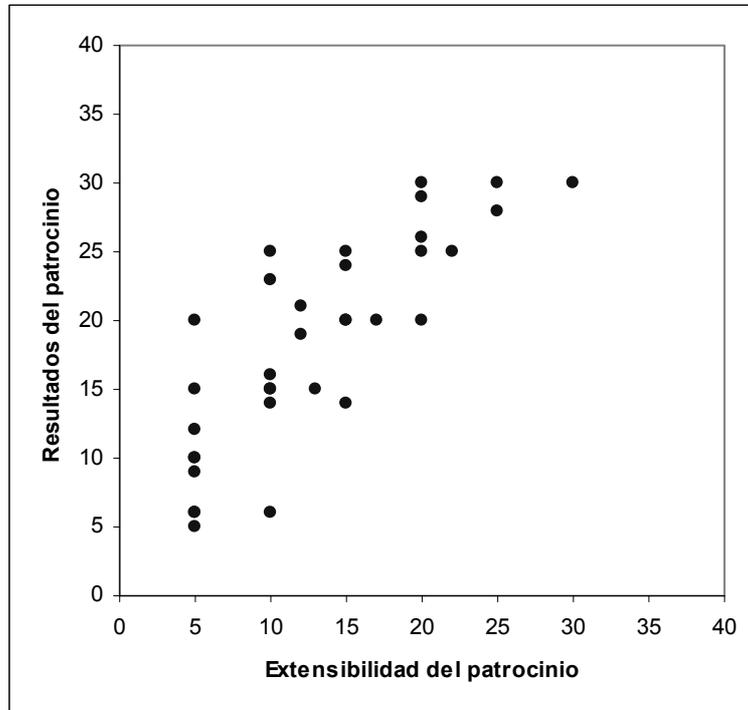


Fuente: Autor

Las medias de la variable "diferenciación competitiva" entre ambos grupos de empresa son también importantes: 25,63 versus 5,50. En este caso la prueba t de Student arroja un valor de $7,6936106E-09$, por lo que se puede afirmar que la diferencia es estadísticamente significativa.

En tercer y último lugar analizamos la relación entre "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio". La gráfica de dispersión nos permite visualizar la relación entre ambas variables:

Figura 57: Diagrama de dispersión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

Los resultados del análisis de regresión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" nos da los siguientes resultados:

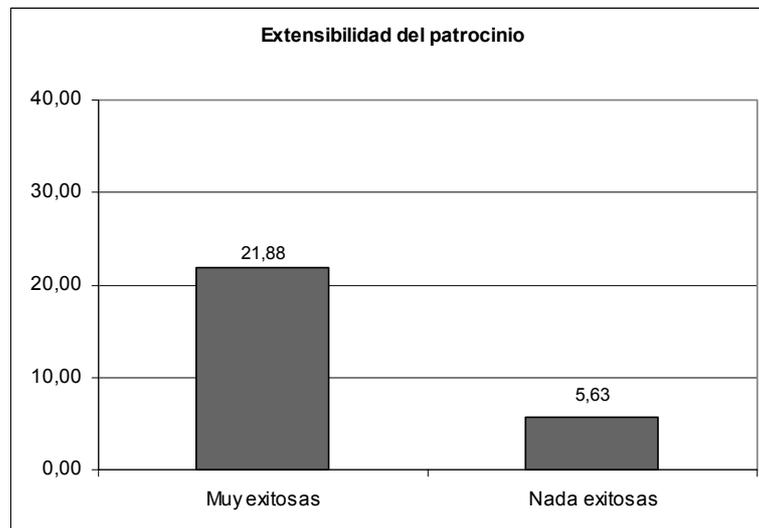
Figura 58: Estadísticas de la regresión entre las variables "extensibilidad del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,8207
Coefficiente de determinación R^2	0,6735
R^2 ajustado	0,6633
Error típico	4,4196
Observaciones	34

Fuente: Autor

Y comparando el nivel de "extensibilidad del patrocinio" de las empresas "muy exitosas" (primer cuartil) con las "nada exitosas" (cuarto cuartil):

Figura 59: Comparación del valor medio de la variable "extensibilidad del patrocinio" según las opiniones de los expertos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas"



Fuente: Autor

También se encuentran valores medios muy diferentes para la variable "extensibilidad del patrocinio" entre ambos grupos de empresas: 21,88 versus 5,63. La prueba t de Student nos da un valor de $3,0247647E-07$, y por tanto también se puede asegurar que la diferencia entre medias es estadísticamente significativa.

Sin embargo es evidente que este es el componente del alineamiento estratégico que muestra un comportamiento más distinto. Los expertos, al comentar sobre este hecho, ofrecieron una explicación cualitativa a este fenómeno: si un directivo responsable del patrocinio en una empresa ve la importancia de alinear el patrocinio puede actuar de forma directa sobre la selección de actividades con valor percibido y capacidad de diferenciación competitiva. Sin embargo la explotación del patrocinio en otras actividades en muchos casos supera la autoridad organizativa del responsable de patrocinio. Y eso crea mucha más variabilidad en los datos observados.

En resumen, la valoración de los expertos coincide en gran medida con las respuestas proporcionadas por los directivos de las propias empresas. Y además, contando ahora con datos de la totalidad del universo de estudio, podemos constatar que las diferencias en resultados del patrocinio van acompañadas de diferencias en el alineamiento estratégico de éste.

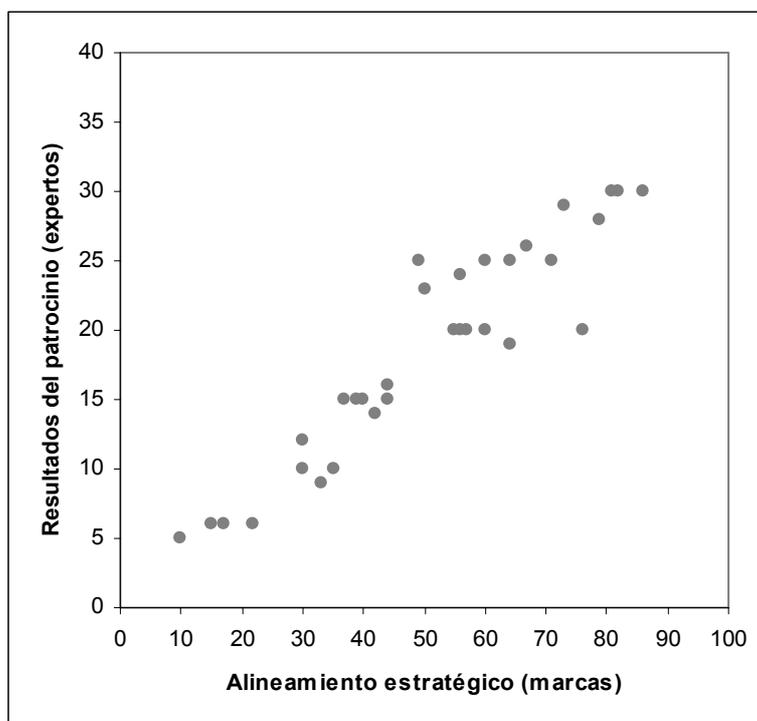
5.2.5. Análisis cruzado de los datos

Hasta el momento hemos analizado la relación entre el alineamiento estratégico y los resultados del patrocinio, tanto a partir de las contestaciones de los directivos como según las opiniones de los expertos.

Sin embargo existe una tercera estrategia de análisis: estudiar la relación entre variables a partir fuentes distintas. Puede argumentarse que nadie mejor que los propios directivos de la empresa para valorar el grado de alineamiento estratégico del patrocinio. Pero por otro lado, para valorar el grado de éxito del patrocinio los expertos pueden proporcionar una visión más objetiva. Por lo tanto un análisis muy interesante el que estudie la relación entre el alineamiento estratégico según la empresa y los resultados del patrocinio según los expertos.

El análisis de la relación entre ambas variables se ha realizado de forma análoga al realizado con los datos de las encuestas y los de los expertos, utilizando únicamente los datos correspondientes a las 32 marcas de las que se poseen ambas valoraciones. El diagrama de dispersión muestra la relación de forma visual:

Figura 60: Diagrama de dispersión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

En la gráfica se observa una relación lineal entre ambas variables, que hemos sometido a un análisis de regresión. Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

Figura 61: Estadísticas de la regresión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos

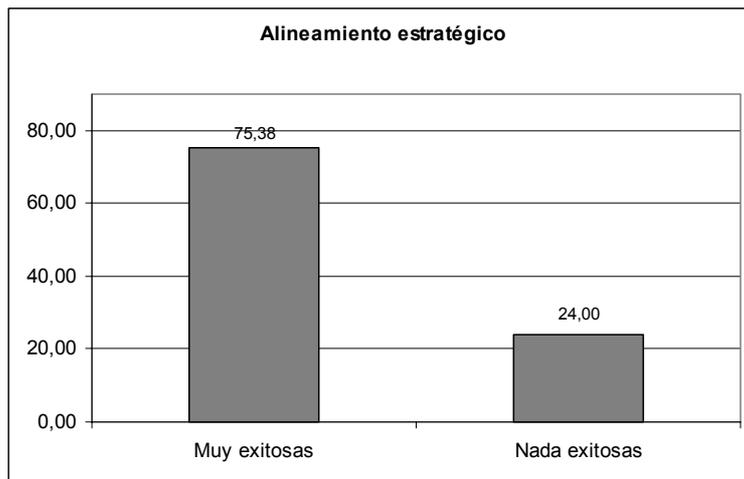
Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,939220261
Coefficiente de determinación R ²	0,882134698
R ² ajustado	0,878205854
Error típico	2,723514930
Observaciones	32

Fuente: Autor

Por otro lado, comparando los patrocinios exitosos con aquellos que no lo son encontramos nuevamente diferencias significativas en los niveles de

alineamiento. A continuación se muestra el nivel de "alineamiento estratégico" entre las empresas "muy exitosas" (primer cuartil) y las "nada exitosas" (cuarto cuartil).

Figura 62: Comparación del valor medio de la variable "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos entre las empresas "muy exitosas" y las "nada exitosas" definidas a partir de las opiniones de los expertos



Fuente: Autor

En este caso la diferencia de alineamiento estratégico entre los dos grupos es también muy marcada: 75,38 versus 24,00. La prueba t de Student para analizar la diferencia entre los dos grupos de empresas proporciona el valor $6,9467883E-11$, por lo que se podemos asegurar que la diferencia es estadísticamente significativa.

Todos los resultados procedentes de la triangulación también contribuyen a validar las hipótesis 1, 2 y 3, así como la hipótesis general: el grado de alineamiento estratégico del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

5.3. Segunda triangulación: la opinión del mercado

La primera triangulación pretendía superar los riesgos inherentes a medir el alineamiento del patrocinio y los resultados de éste a partir de las opiniones subjetivas de los directivos involucrados. La opinión de los expertos permite superar el problema de la subjetividad.

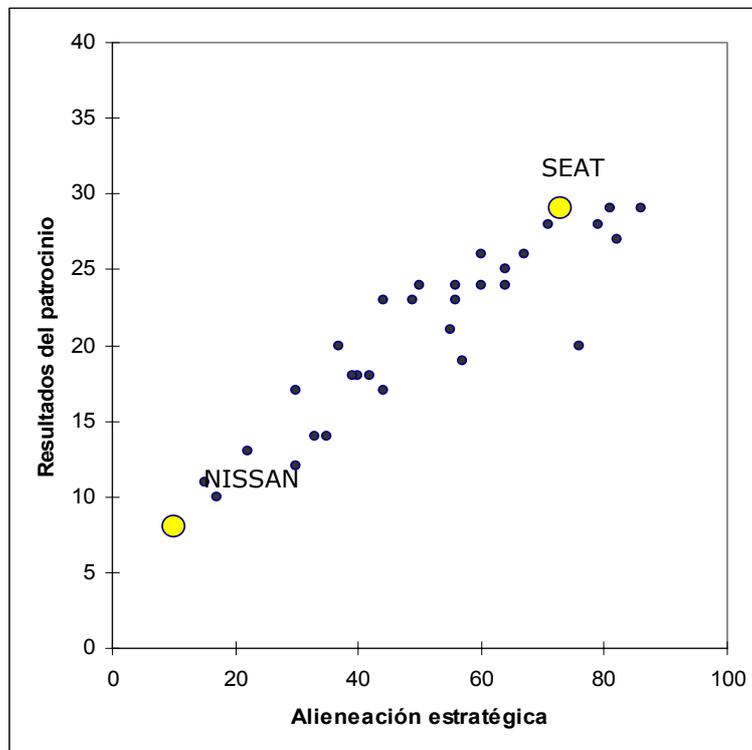
Pero otro lado la teoría sostiene que el patrocinio puede proporcionar a las empresas patrocinadoras competencias distintivas y de larga duración capaces de crear ventajas competitivas sostenibles, especialmente a través de la creación y mejora de la imagen de de marca y la reputación de la empresa. Sin embargo los dos métodos utilizados miden este impacto indirectamente, a partir de las opiniones de los directivos o de expertos, no de forma directa.

La segunda triangulación buscaba obtener alguna evidencia directa acerca del impacto de mercado del patrocinio, utilizando una combinación de datos cuantitativos y cualitativos. Un estudio de mercado realizado por el autor durante el 2005 conteniendo información sobre dos empresas del universo de estudio ha permitido explorar el impacto de sus patrocinios sobre la imagen de marca.

Se trata de una investigación comercial que hizo uso de una infrecuente combinación de metodologías: 3 reuniones de expertos en *motorsport*, 72 entrevistas en profundidad (24 de ellas utilizando el método OZA), 5 grupos de discusión con clientes, un *controlled experiment* sobre 240 entrevistas personales, y un estudio cuantitativo con 2.000 encuestas telefónicas a conductores que habían comprado un vehículo en los últimos 5 años. El ámbito geográfico era el territorio español, segmentado por áreas Nielsen. El tamaño muestral arrojaba un error de muestreo de +/- 2% para un margen de confianza del 95,5%.

Las dos empresas sobre las que se dispone de información son Nissan y SEAT. Nissan realiza patrocinios con escaso alineamiento estratégico y resultados insatisfactorios. Aparece dentro del cuarto cuartil tanto a partir de encuestas a directivos como a partir de las opiniones de los expertos. Consideramos por tanto que es una buena candidata a representar a las empresas de ese grupo. SEAT, por el contrario realiza patrocinios alineados con la estrategia de la empresa y que han proporcionado resultados satisfactorios. Obtiene la puntuación más alta en los cuestionarios y la segunda más elevada entre las valoraciones de los expertos, siempre dentro del primer cuartil. En consecuencia es una empresa que puede representar a las compañías de ese colectivo.

Figura 63: Posición de las marcas Nissan y SEAT en el diagrama de dispersión entre las variables "alineamiento estratégico del patrocinio" y "resultados del patrocinio" según las opiniones de los directivos



Fuente: Autor

5.3.1. Un caso de patrocinio no alineado

En 2005 Nissan llevaba ya cinco años actuando como patrocinador y proveedor de tecnología de las World Series, también conocidas como "Fórmula Nissan". Son competiciones de monotipos, que durante los primeros años usaba un chasis diseñado por Coloni y un motor Nissan SR20 de 2.0 L.

La serie se situó entre la Fórmula 3 y la Fórmula 3000. El 2002 la competición adoptó un chasis de Dallara y un motor VQ30 mejorado. La serie también se volvió más internacional, con más de la mitad de los encuentros fuera de España.

Según información de la empresa, el mercado percibía a Nissan como una marca con buena relación valor-precio, fiable y con buen servicio. Pero incluso entre los clientes se detecta la ausencia de algún atributo capaz de

aumentar el atractivo de la marca y diferenciarla de otras que también ofrecen productos fiables a un precio interesante. Aun con una gama muy renovada de turismos, la imagen de Nissan seguía muy basada en la gama de vehículos todo terreno. Como dijo un cliente potencial en un grupo de discusión: "como turismos son coches buenos pero aburridos, para quien busca un simple medio de transporte".

En esta situación la dirección de la empresa esperaba que el patrocinio tuviese la capacidad de modificar la imagen de marca y hacerla más deportiva.

Sin embargo el patrocinio de las World Series difícilmente podía considerarse alineado con la estrategia competitiva de Nissan. Por un lado la competición no representaba algún atributo funcional o simbólico relacionado con los valores que los clientes buscaban en la marca. Las World Series se asocian a la emoción de la competición con coches semejantes y a la potencia desplegada por los motores, atributos que no encajan con las necesidades del segmento objetivo. Por otro lado, ese patrocinio no tenía una asociación clara con la marca, sin ninguna tradición en este tipo de deportes, e incluso podría asociarse más fácilmente a otras marcas de automóviles. Y en tercer lugar, la explotación del patrocinio a través de actividades como la publicidad tradicional, programas de promoción de producto, motivación de la red o fidelización de clientes era muy reducida o inexistente.

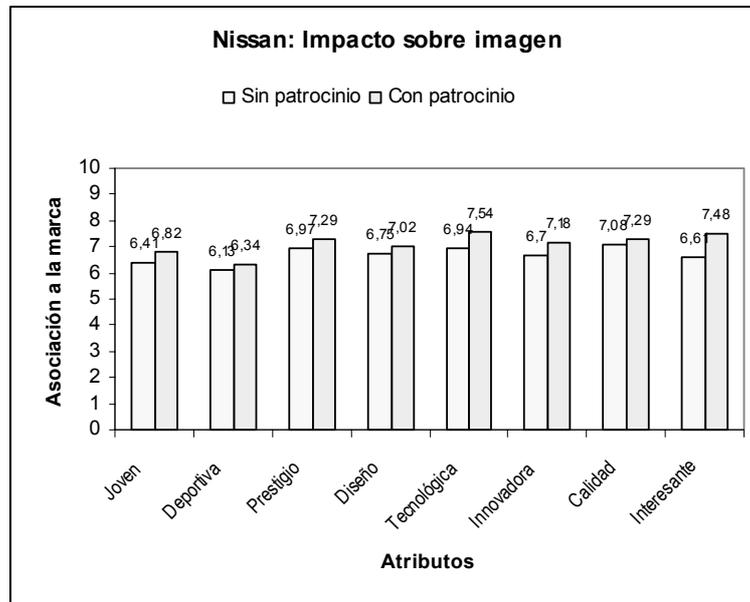
A finales del 2005 Nissan, no estaba totalmente satisfecha con los resultados del patrocinio y antes de renovar el contrato comisionó la investigación para verificar la eficacia de las World Series como instrumento para construir la imagen de marca deseada.

Desde hacia meses en el grupo Renault, propietario de Nissan, se estaba considerando la posibilidad de sustituir a Nissan por la marca Renault en el patrocinio de las World Series. El grupo consideraba que el alineamiento del patrocinio sería mayor con la marca francesa que con Nissan.

El estudio permitía constatar el impacto del patrocinio comparando la imagen de marca del mercado en general con la imagen entre los potenciales clientes que habían estado expuestos al patrocinio, sea asistiendo en persona a las competiciones o siguiéndolas por televisión y otros medios de comunicación.

Los resultados se pueden ver en la siguiente gráfica:

Figura 64: Comparación del grado de asociación de atributos de imagen a la marca Nissan entre clientes expuestos al patrocinio y clientes no expuestos



Fuente: Autor, a partir de la investigación realizada para Nissan

Aunque puede observarse un pequeño impacto positivo del patrocinio sobre todos los atributos de marca, ninguno de ellos es estadísticamente significativo. Por lo tanto no puede afirmarse que el patrocinio haya contribuido de forma sustancial a los objetivos de Nissan de mejora de la imagen de marca.

Pocos meses después Renault, propietario de Nissan, fusionó las World Series by Nissan (cuyo contrato de motores había finalizado) y la Eurocopa Renault V6, pasando a denominarlas World Series by Renault.

5.3.2. Un caso de patrocinio alineado estratégicamente

Un caso muy diferente es el de SEAT. Esta empresa tiene una larga tradición de inversión en deportes de motor. La mayoría de los patrocinios de la marca se desarrollan a través una filial especializada en esta función: SEAT Sport. Aunque la marca también desarrolla otros patrocinios menores, desde el año 2001 había apostado fuertemente por la competición en la categoría de turismo y gran turismo: los dos principales patrocinios en 2005

eran la Supercopa SEAT Leon y el Campeonato de España de GT (Gran Turismo).

En esos momentos la empresa estaba obteniendo resultados comerciales razonablemente buenos, dirigiéndose a un público joven con una oferta de producto caracterizada por la deportividad de unos motores de potencia superior al de otros modelos comparables en precio, y un diseño más deportivo y "atlético". La propuesta de comunicación de la empresa se basaba en el concepto "Autoemoción".

Los objetivos de la empresa para la actividad de patrocinio estaban muy claramente articulados: potenciar los atributos de imagen críticos para la estrategia de la marca, es decir, juventud, deportividad y diseño, y hacerlo a través de la emoción que suscita el deporte.

La dirección de la empresa estaba satisfecha con el alineamiento estratégico del patrocinio. En el caso de SEAT hay coherencia entre las características de los productos, la comunicación de la marca y el patrocinio.

En primer lugar la competición, y sus atributos asociados, es muy relevante para los clientes de SEAT, muy aficionados a este deporte. La Supercopa SEAT Leon y el Campeonato de España de GT son carreras que transmiten fuertes dosis de emoción. En ellas se pone de manifiesto la habilidad, al competir los pilotos con máquinas iguales, y la proximidad, al utilizar vehículos como los de los propios aficionados. Estos son valores importantes para el público objetivo de la marca.

En segundo lugar la historia de la marca está fuertemente vinculada al deporte del motor y los clientes de SEAT tienen una afición a las competiciones mayor que la media. La Supercopa SEAT León aparece como una de sus carreras favoritas, y viceversa, la marca ha constatado que el 70,8% de los asistentes a la Supercopa es propietario de un vehículo SEAT. El patrocinio escogido refuerza la diferenciación competitiva de la marca.

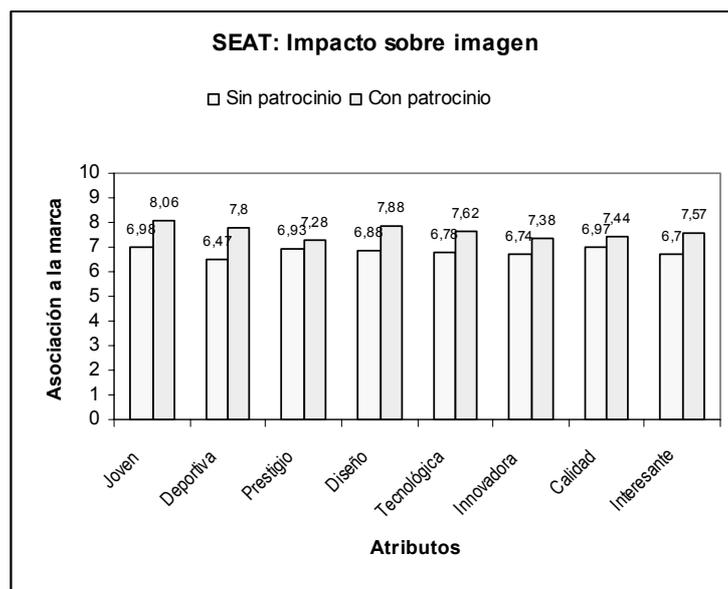
Y en tercer lugar, el patrocinio en particular y la competición en general son fuertemente utilizados por la marca como tema para la comunicación generalista. Es cierto que la empresa pensaba que el patrocinio se podría emplear todavía mucho mejor en programas de comunicación a la red de concesionarios y como herramienta de fidelización, pero se está explotando en gran medida su extensibilidad. El elemento más significativo es que SEAT Sport no solo preparaba los vehículos para los equipos de

competición, sino que era la responsable del acabado final de los modelos deportivos Cupra R.

Con vistas a una posible renovación del presupuesto para patrocinio por parte del consejo de administración, SEAT pretendía con el estudio explorar el aspecto más estratégico del patrocinio y medir el impacto de éste sobre la imagen de la marca en la mente de los clientes.

Como hemos visto el estudio analizaba el impacto del patrocinio observando como cambia la imagen de marca en función de la exposición del consumidor al patrocinio de SEAT. En la siguiente gráfica puede observarse cómo varía la imagen de marca:

Figura 65: Comparación del grado de asociación de atributos de imagen a la marca SEAT entre clientes expuestos al patrocinio y clientes no expuestos

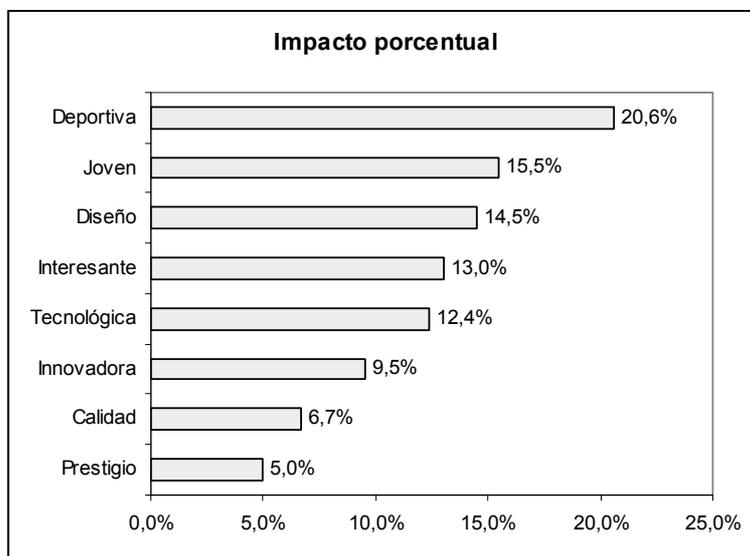


Fuente: Autor, a partir de la investigación realizada para SEAT

Vemos aquí que el impacto en imagen del patrocinio es positivo sobre todos los atributos estudiados y, en contraste con el caso anterior, las diferencias de medias son estadísticamente significativas.

De hecho, si analizamos el impacto porcentual sobre la asociación de la marca a cada uno de esos atributos obtenemos los siguientes resultados:

Figura 66: Impacto porcentual en el grado de asociación de atributos de imagen a la marca SEAT en función de la exposición de los clientes al patrocinio



Fuente: Autor, a partir de la investigación realizada para SEAT

En estos resultados es muy destacable observar como los tres atributos especialmente impactados por el patrocinio coinciden exactamente con los tres elementos de la estrategia de marca de SEAT.

El estudio, utilizando el mismo método de comparación entre poblaciones expuestas y no expuestas al patrocinio, estimaba también el impacto de éste sobre tres variables estratégicas en esta industria: el interés del cliente potencial por la marca, la disposición a visitar un concesionario y la intención de compra. Los aumentos en el promedio de las variables son también significativos: el interés por la marca SEAT aumenta un 16,6%, la probabilidad de visitar un concesionario de la marca el 20,5%, y la intención de compra aumenta en un 22,8%.

Poco tiempo después, a finales de diciembre el consejo de administración de SEAT aprobó la continuidad del programa de patrocinio.

En conclusión, la triangulación a través del estudio de estos dos casos ilustra como el alineamiento del patrocinio y sus resultados según la opinión de los directivos y la valoración de los expertos tiene su reflejo en un impacto directo sobre la imagen de la marca en la mente de los clientes.

5.4. Discusión de los datos

En este capítulo se han presentado los datos obtenidos y se ha realizado un análisis de estos. La investigación ha recabado la opinión de los directivos del 94,12% de empresas del universo de estudio, que representan el 99,0% de las ventas de vehículos por parte de las empresas con actividad de patrocinio.

Los resultados muestran una amplia dispersión de los niveles de alineamiento estratégico de los patrocinios, y también del éxito alcanzado por las empresas.

Se ha constatado una relación significativa entre la variable dependiente "resultados del patrocinio" y la independiente "alineación estratégica", de modo que la regresión muestra un coeficiente de determinación R^2 de 0,85.

Comparando las empresas con resultados satisfactorios con aquellas con resultados insuficientes se confirman diferencias estadísticamente significativas en el alineamiento estratégico de los patrocinios realizados.

Y, además, se llega resultados muy similares analizando por separado cada uno de los tres componentes del alineamiento estratégico: valor percibido, diferenciación competitiva y extensibilidad del patrocinio.

Por otro lado, la primera triangulación metodológica ha permitido superar algunas de las limitaciones potenciales de la investigación. Con la opinión de expertos acerca del patrocinio de las empresas de este sector se ha podido recabar información sobre el 100% del universo y, además, confirmar los datos de las empresas con fuentes no subjetivas. Con esos datos se confirma la relación significativa entre el alineamiento estratégico y los resultados del patrocinio, con una regresión que proporciona un coeficiente de determinación R^2 de 0,96.

Es más, esta triangulación nos ha permitido también confirmar la relación cuando el alineamiento estratégico es estimado por las propias empresas y los resultados del patrocinio por los profesionales. En estas circunstancias la regresión muestra un coeficiente de determinación R^2 de 0,88.

La segunda triangulación, con el análisis un caso de éxito del patrocinio y otro de fracaso, ha podido ilustrar como esos impactos identificados tienen su traslación efectiva sobre la imagen de marca en el mercado.

Por lo tanto, todos los resultados de la investigación contribuyen a validar las tres hipótesis relativas a los tres componentes del alineamiento estratégico, así como la hipótesis general.

Los resultados de la investigación también nos permiten explorar el concepto de los diferentes grados de alineamiento. Los datos procedentes de las encuestas a los directivos nos permiten segmentar las marcas en función del grado de alineamiento estratégico del patrocinio: "Muy alineadas", "Alineadas", "Poco alineadas" y "Nada alineadas".

Las opiniones de los expertos consultados, por su parte, nos permiten segmentar las marcas según el nivel de resultados del patrocinio: "Muy exitosas", "Exitosas", "Poco exitosas" y "Nada exitosas".

La siguiente gráfica presenta la distribución de las 32 marcas en función de esta segmentación:

Figura 67: Segmentación de las marcas en función del grado de "alineamiento estratégico del patrocinio" según las opiniones de los directivos y del grado de "resultados del patrocinio" según las opiniones de los expertos

	Nada alineadas	Poco alineadas	Alineadas	Muy alineadas
Muy exitosas			1	8
Exitosas		2	5	
Poco exitosas		6	2	
Nada exitosas	8			

Fuente: Autor

Al cruzar ambas segmentaciones se puede ver de forma muy gráfica como las empresas exitosas son aquellas que presentan un elevado grado de alineamiento estratégico.

Sin embargo también se pueden hacer algunas observaciones adicionales. En primer lugar resulta destacable que todas las empresas con patrocinios "nada alineados" también pertenecen a la categoría de "nada exitosas". En segundo lugar, también es de destacar que todas las empresas con patrocinios "muy alineados" han resultado ser "muy exitosas". Y finalmente se puede apuntar que las restantes empresas configuran un tercer grupo, formado por marcas con patrocinios medianamente alineados ("poco alineados" y "alineados") que tienden a obtener resultados medianamente satisfactorios ("poco exitosas" y "exitosas").

En resumen, aunque los diferentes métodos empleados proporcionan algunas informaciones y matices complementarios, todos los datos coinciden en mostrar evidencias de que el grado de alineación estratégica del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

6. Conclusiones e implicaciones

En el capítulo 2 vimos como la literatura reciente analiza el patrocinio como una actividad estratégica de la firma. Una línea de estudio emergente es la aplicación de la perspectiva de la firma basada en los recursos. Esta corriente de pensamiento sostiene que el patrocinio es potencialmente un recurso valioso capaz de generar una ventaja competitiva sostenible. Hasta el momento la literatura había utilizado un enfoque exploratorio, respondiendo a las preguntas: ¿Por qué algunos patrocinios son exitosos y en cambio otros no? y ¿Qué características debe tener un patrocinio para tener éxito?

Esta investigación se había planteado una pregunta de investigación diferente: ¿Cómo influye el alineamiento estratégico en los resultados del patrocinio? Y para hacer operativa la investigación, a partir de esta pregunta se desarrolló la Hipótesis General: *El grado de alineamiento estratégico del patrocinio influye positivamente en sus resultados.*

Para contestarla se ha empleado un enfoque metodológico más positivista que los utilizados hasta la fecha. Después de analizar los resultados podemos contestar de forma afirmativa a la hipótesis general y a las secundarias.

Este estudio ha mostrado que la perspectiva basada en los recursos es un buen marco teórico para explicar la efectividad estratégica del patrocinio. En este capítulo se desarrollan las conclusiones que se derivan de esos resultados.

6.1. Conclusiones relativas a las hipótesis planteadas

Como hemos visto anteriormente los resultados avalan las hipótesis establecidas: Las marcas que han obtenido resultados satisfactorios de sus programas de patrocinio habían seleccionado patrocinios significativamente más alineados con su estrategia de negocio que las que han tenido menos éxito.

De modo que los resultados permiten considerar validadas las hipótesis de la investigación:

Hipótesis General: El grado de alineamiento estratégico del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

Hipótesis 1: El valor percibido del patrocinio influye positivamente sus resultados.

Hipótesis 2: La diferenciación competitiva del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

Hipótesis 3: La extensibilidad del patrocinio influye positivamente en sus resultados.

Este resultado estaba implícito en el marco conceptual desarrollado por Amis, Pant y Slack (1997) y en el estudio de casos realizado por Amis, Slack y Berrett (1999). Sin embargo, los datos analizados en este estudio prueban de forma positiva que, al menos dentro de la delimitación del estudio, la teoría sirve para explicar las diferencias de resultados entre empresas.

6.2. Implicaciones para el mundo académico

La validación de la hipótesis de la investigación tiene implicaciones más generales referentes al problema de la investigación. Los resultados avalan que la perspectiva basada en los recursos es una buena herramienta para que las empresas puedan seleccionar patrocinios que contribuyan a generar una ventaja competitiva sostenible. Y que esta teoría haya mostrado ser efectiva a la hora de explicar el éxito o fracaso de los programas de patrocinio de las empresas conlleva una serie de consecuencias.

El patrocinio debe ser contemplado como un recurso. Este, cuando aporta valor al consumidor, potencia la diferenciación de la empresa, y pasa a integrarse en la identidad de la firma, tiene la capacidad de promover de forma activa la reputación corporativa y la imagen de la empresa (Fahy, Farrelly & Quester 2000). Estas, a su vez, constituyen un activo intangible capaz de contribuir de forma decisiva a la creación de una ventaja competitiva sostenible y, por lo tanto, proporcionar a la empresa resultados superiores a la media (Amis, Pant & Slack 1997).

En el apartado 3.3 planteábamos tres posibles implicaciones para el mundo académico:

- a. Que la RBV también puede resultar útil para estudios empíricos, confirmándola como un buen modelo para analizar el impacto estratégico del patrocinio.
- b. Que se pueden extender las investigar a entornos geográficos más próximos, y concretamente a España.
- c. Que se puede investigar en un sector industrial determinado, eso si, un sector de los más activos en patrocinio.

En nuestra opinión este estudio supone un avance para la perspectiva basada en los recursos. Recientemente se han manifestado opiniones señalando la escasez de verificaciones empíricas de esta teoría. Este estudio constituye una validación positiva de la capacidad explicativa de la RBV aplicada a una actividad estratégica específica.

La investigación también ha permitido extender esta línea de investigación a mercados más próximos y, concretamente, a España.

Finalmente, este estudio es también una muestra de la posibilidad de explorar de forma sistemática sectores industriales especialmente importantes desde el punto de vista de la inversión en patrocinio.

6.3. Implicaciones para patrocinadores y patrocinados

En el apartado 3.3 también planteábamos tres posibles implicaciones adicionales, relacionadas con patrocinadores y patrocinados:

- d. Que el modelo tiene una capacidad explicativa suficiente para que sea relevante para la toma de decisiones en las empresas.
- e. Qué el patrocinio puede producir mejores resultados si las oportunidades se escogen en función de su alineamiento con la estrategia.
- f. Qué se pueden formular políticas para promover el patrocinio y mejorar la eficacia de este.

Los resultados del estudio refuerzan la idea de que los directivos harán bien en considerar el patrocinio como una actividad estratégica, susceptible de contribuir a la generación de una ventaja competitiva sostenible. Las decisiones acerca de si emprender o no un patrocinio determinado, así como del modo de implementarlo y explotarlo, pueden mejorar substancialmente si se basan en un análisis de su alineamiento con la estrategia, o lo que es lo mismo, de cómo esa oportunidad puede realizar una contribución estratégica a la empresa a través de la imagen y la reputación corporativa.

Por otro lado las entidades que buscan patrocinadores y los organizadores de eventos deberían tener en cuenta la naturaleza estratégica del patrocinio para identificar posibles patronos y comunicarles los beneficios potenciales para sus empresas. Las argumentaciones basadas en mera repercusión mediática del patrocinio irán progresivamente quedando relegadas a favor de consideraciones de carácter estratégico.

Finalmente, las administraciones públicas también pueden utilizar las conclusiones que se derivan del estudio para formular políticas para promover el patrocinio y mejorar la eficacia de este.

6.4. Limitaciones y futuras investigaciones

Tras el análisis de los resultados, las limitaciones más significativas son los límites sectoriales y geográficos del propio estudio, y también las limitaciones derivadas de la subjetividad de las respuestas, así como del hecho de que son medidas indirectas del impacto del patrocinio que han sido subsanadas por la triangulación metodológica.

Esta investigación constituye un primer paso en la validación empírica de la utilidad de la RBV para explicar el impacto estratégico del patrocinio. Sin embargo diversas investigaciones podrían ser una continuación natural de este estudio, para acabar construyendo una sólida línea de investigación.

Sería recomendable ampliar las investigaciones a otros sectores para verificar la extrapolación de los resultados. La utilización de opiniones de expertos podría permitir estudiar de forma totalmente sistemática sectores industriales completos. También se podría profundizar en el estudio sobre la capacidad explicativa de cada uno de los componentes del alineamiento estratégico y de la relación entre ellos. Adicionalmente consideramos

interesante ampliar el marco geográfico de las investigaciones. Y sin duda se requiere explorar el uso de metodologías que utilicen medidas del impacto estratégico del patrocinio sobre la imagen de marca. Sin embargo consideramos que el estudio cualitativo de casos puede seguir enriqueciendo una comprensión amplia del fenómeno estudiado.

7. Bibliografía

ABRATT, R. y GROBLER, P.S. "The Evaluation of Sports Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 1989, núm. 8, p. 354-362.

AMIS, J., PANT, N. y SLACK, T. "Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship". *Journal of Sport Management*, 1997, núm. 11, p. 80-96.

AMIS, J., SLACK, T. y BERRETT, T. "Sport sponsorship as distinctive competence". *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, núm. 3-4, p. 250-272.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, núm. 1, p. 33-46.

BARNEY, J.B. "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 1986, vol. 32, núm. 10, p. 1231-1241.

BARNEY, J.B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 1991, vol. 17, p. 99-120.

BERRETT, T. y SLACK, T. "Corporate sponsorship and organisational strategy: Bridging the gap". *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 1999, vol. 1, p. 261-277.

BLACK, J.A. y BOAL, K.B. "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, p. 131-148.

CAMPOS LÓPEZ, J.C., LORENZO GÓMEZ, J.D. y GÓMEZ PARRO, O. "Analyse stratégique des activités du parrainage sportif. L'exemple espagnol". *Revue Française du Marketing*, 1994, núm. 150, p. 97-103.

COLLINS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 1995, vol. 73, núm. 4, p. 118-128.

CONNER, K.C. "The resource-based challenge to the industry-structure perspective". *Best Papers Proceedings. 54th Annual Meeting of the Academy of Management*, 1994, p. 17-21.

COPELAND, R., FRISBY, W. y McCARVILLE, R. "Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective". *Journal of Sport Management*, 1996, vol. 10, núm. 1, p. 32-48.

CORNWELL, T.B. "Sponsorship-linked marketing development". *Sport Marketing Quarterly*, 1995, vol. 4, núm. 4, p. 13-24.

CORNWELL, T.B. y MAIGNAN, I. "An international review of sponsorship research". *Journal of Advertising*, 1998, vol. 27, núm. 1, p. 1-21.

COVARRUBIAS, P., MONTRAVETA, I. y VALLS, R. *Directorio 2002 del patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social corporativa en España*. Barcelona: Projecció Mecenatge Social, 2003.

CRIMMINS, J. y HORN, M. "Sponsorship: from management ego trip to marketing success". *Journal of Advertising Research*, 1996, vol. 36, núm. 4, p. 11-21.

CROWLEY, M.G. "Prioritizing the sponsorship audience". *European Journal of Marketing*, 1991, vol. 25, núm. 11, p. 11-21.

DIERICKX, J. y COOL, K. "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, 1989, vol. 35, núm. 12, p. 1504- 1513.

FAHY, J., FARRELLY, F. y QUESTER, P. "A resource-based perspective of sponsorship management and implementation". *Marketing in Global Economy Management*, 2000, p. 125-130.

FARRELLY, F. y QUESTER, P. "Sport and Arts Sponsors: Investigating the Similarities and Differences Management Practices". En, *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing. Three AMA Special Conferences, Dublín, Irlanda, 12-15 de junio de 1997, Conference Proceedings*, 1997, p. 874-887.

FERRAND, A. y PAGES, M. "Image Sponsoring: a methodology to match event and sponsor". *Journal of Sport Management*, 1996, vol. 10, p. 278-291.

FUCHS, S. "La recherche en marketing sur le thème du sponsoring, du mécénat et du parrainage en France depuis 1984. Contribution à la présentation du bilan et des perspectives du champ disciplinaire". *Revue*

Française du Marketing, 1994, núm. 150, p. 55-70.

GARDNER, M.P. y SHUMAN, P. "Sponsorship: An Important Component of the Promotion Mix". *Journal of Advertising*, 1987, vol. 16, núm. 1, p. 11-17.

GILBERT, D. "Sponsorship Strategy is Adrift". *The Quarterly review of Marketing*, 1988, vol. 14, núm. 1, p. 6-9.

GRANT, R.M. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 1991, vol. 33, núm. 3, p. 114-135.

GREYSER, S.A. y TEOPACO, J.L. *John Hancock Financial Services: Sports Sponsorship*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, Case Clearing House, 1987.

HALEY, U.C.V. "Corporate contributions as managerial masques: reframing corporate contributions as strategies to influence society". *Journal of Management Studies*, 1991, vol. 28, núm. 5, p. 486-509.

HALL, R. "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, p. 135-144.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.

HANSEN, F. y SCOTWIN, L. "An experimental enquiry into sponsorship: What effects can be measured?". *Marketing and Research Today*, agosto de 1995, p. 173-182.

HASTINGS, G.B. "Sponsorship works differently from advertising". *International Journal of Advertising*, núm. 3, p. 171-176.

HITCHEN, A. "International Sponsorship - Sponsorship Gold at '92 Olympics". En, *Researching Commercial Sponsorship*. Editado por MEENAGHAN, T. Amsterdam: ESOMAR, 1995, p. 119-138.

HOEK, J., GENDALL, P. y SANDERS, J. "Sponsorship management and evaluation: Are managers' assumptions justified?". *Journal of Promotion Management*, 1993, vol. 1, núm. 4, p. 53-66.

HOFER, C.W. y SCHENDEL, D. *Strategy formulation: Analytical concepts*.

Saint Paul, Minnesota: West Publishing Company, 1978.

IRWIN, R.L. y SUTTON, W.A. "Sport Sponsorship Objectives: An Analysis of their Relative Importance for Major Corporate Sponsors". *European Journal of Sport Management*, 1994, vol. 1, núm. 2, p. 93-101.

JAVALGI, R.G., TRAYLOR, M.B., GROSS, A.C. y LAMPMAN, E. "Awareness of sponsorship and corporate image. An empirical investigation". *Journal of Advertising*, diciembre de 1994, vol. 23, núm. 4, p. 47-58.

KOHL, F. y OTKER, T. "Sponsorship - Some Practical Experiences in Philips Consumer Electronics". En, *Below-the-Line and Sponsoring: The Use of Promotion and Sponsorship in the Marketing Mix, Proceedings*. Milán: ESOMAR, 6-8 de noviembre de 1985, p. 104-141.

KRAAK, E. y OLIVIER, A.J. "Sponsorship Effectiveness". Papel presentado en el seminario *Advertising, Sponsorship, Promotions, and New Ways for Optimising Integrated Communication*. París: ESOMAR, 16-18 de abril de 1997.

LADO, A.A., BOYD, N.G. y WRIGHT, P. "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". *Journal of Management*, 1992, vol. 18, p. 77-91.

MARSHALL, D. y COOK, G. "The Corporate Sports Sponsor". *International Journal of Advertising*, 1992, vol. 11, p. 307-324.

McCARVILLE, R. y COPELAND, R. "Understanding sports sponsorship through exchange theory". *Journal of Sport Management*, 1994, vol. 8, p. 102-114.

McDANIEL, S. y KINNEY, L. "Ambush marketing revisited: An experimental study of perceived sponsorship effects on brand awareness, attitude-toward-the-brand and purchase intention". *Journal of Promotion Management*, 1996, vol. 3, núm. 1-2, p. 141-167.

McDANIEL, S. y McKINNEY, L. "Antecedents Conditions in Consumer Response to Event Involvement and Psychographics on Brand Awareness and Brand Image for Official Olympic Sponsors". En, *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing. Three AMA Special Conferences, Dublín, Irlanda, 12-15 de junio de 1997. Conference Proceedings*. Editado por MEENAGHAN, T. 1997, p. 921-923.

McDONALD, C. "Sponsorship and the Image of the Sponsor". *European Journal of Marketing*, 1991, vol. 25, núm. 11, p. 31-38.

MEENAGHAN, T. "Point of View: Ambush Marketing: Immoral or Imaginative Practice?". *Journal of Advertising Research*, 1994, vol. 4, núm. 5, p. 77-88.

MEENAGHAN, T. "Ambush Marketing: A Threat to Corporate Sponsorship". *Sloan Management Review*, 1996, vol. 38, núm. 1, p. 103-113.

MEENAGHAN, T. "Commercial Sponsorship - The Development of Understanding". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1999, vol. 1, núm. 1, p. 19-31.

MEENAGHAN, T. y SHIPLEY, D. "Media Effect in Commercial Sponsorship". *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, núm. 3-4, p. 328-347.

MEIR, R., TOBIN, D. y MASSINGHAM, C. "Professional Rugby League in Australia; A Case Study in Sponsor Awareness". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1998, vol. 1, núm. 2, p. 83-91. Disponible en: <<http://www.cjism.com.Vo11/Meir.html>>

O'HOISIN, E. "Inter-organisational perspectives on sponsorship of the arts" [Tesis no publicada], Dublín, Graduate School of Business, University College Dublin, 1994.

O'SULLIVAN, P. y MURPHY, P. "Ethical Perspectives on Ambush Marketing". *Psychology and Marketing*, 1998, vol. 15, núm. 4, p. 349-368.

OTKER, T. y HAYES, P. "Judging the Efficiency of Sponsorship, Experiences from the 1986 Soccer World Cup". En, *40th ESOMAR Marketing Research Congress, Montreux, Suiza, 13-17 de noviembre de 1987. Conference Proceedings, General Sessions*, 1987, p. 563-593.

OTKER, T. "Exploitation: The Key to Sponsorship Success". *European Research*, 1988, vol. 16, núm. 2, p. 77-85.

PARKER, K. "Sponsorship: The Research Contribution". *European Journal of Marketing*, 1991, vol. 25, núm. 11, p. 22-30.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1959.

PERRY, C. "A structured approach to presenting theses". *Action Research*

Theses [en línea], mayo de 1998. Disponible en: <<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/art/cperry.html>>

PETERAF, M.A. "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, p. 179-191.

POPE, N.K. y VOGES, K.E. "Sponsorship Evaluation: Does it Match the Motive and the Mechanism?". *Sports Marketing Quarterly*, 1994, vol. 3, núm. 4, p. 37-45.

POPE, N.K. "Overview of current sponsorship thought". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1998, vol. 2, núm. 1. Disponible en: <<http://www.cjasm.com.Vol2/pope21.html>>

PORTER, M.E. *Competitive Strategy*. Nueva York: The Free Press, 1980.

PORTER, M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M.E. y KRAMER, R.M. "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, diciembre de 2002, vol. 80, núm. 12, p. 57-67.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, p. 79-91.

QUESTER, P.G. "Awareness as a Measure of Sponsorship Effectiveness: The Adelaide Formulae One Grand Prix and Evidence of Incidental Ambush Effects". *Journal of Marketing Communications*, 1997, vol. 3, núm. 1, p. 1-20.

QUINN, E. "Sponsorship as a Marketing Tool" [Tesis no publicada], Dublín, University College Dublin, 1982.

RAJARETNAM, J. "The long-term effects of sponsorship in corporate and product image: findings of a unique experience". *Marketing and Research Today*, 1994, vol. 22, núm. 1, p. 62-74.

RAY, G., BARNEY, J. y MUHANNA, W.A. "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 2004, vol. 25, núm. 1, p. 23-37.

RICARDO, D. *Principles or political economy and taxation*. London: J. Murray, 1817.

RUMELT, R.P. "Towards a strategic theory or the firm". En, *Competitive strategic management*. Editado por LAMB, R.B. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984, p. 556-570.

SANDLER, D.M. y SHANI, D. "Olympic Sponsorship vs "ambush" marketing: Who gets the gold?". *Journal of Advertising Research*, 1989, vol. 29, núm. 4, p. 9-14.

SCHUMAN, P. "The Power of Perceptual Marketing: An Analysis of Marketing Support and Corporate Relations Programs" [Tesis no publicada], Nueva York, New York University, 1986.

SCOTT, D.R. y SUCHARD, H.T. "Motivations for Australian expenditure on sponsorship - An analysis". *International Journal of Advertising*, 1992, vol. 11, núm. 4, p. 325-332.

SELZNICK, P. *Leadership and administration*. New York: Harper & Row, 1957.

SHUMPETER, J.A. *The theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

STIPP, H. y SCHIAVONE, N.P. "Modeling the impact of Olympic sponsorship on corporate image". *Journal of Advertising Research*, julio/agosto de 1996, p. 22-28.

STOTLAR, D.K. "Sponsorship and the Olympic Games". *Sports Marketing Quarterly*, 1993, vol. 11, núm. 1, p. 35-45.

TEECE, D. "Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions". *Interfaces*, 1988, vol. 18, núm. 3, p.46-61.

THJØMØE, H.M., BRØNN, P.S. Y OLSON, E. (2002), "Decision-Making Process Surrounding Sponsorship Activities". *Journal of Advertising Research*, 2002, vol. 42, núm. 6, p. 6-15.

THWAITES, D. "Professional football sponsorship - profitable or profligate?". *International Journal of Advertising*, 1995, vol. 14, núm. 2, p. 149-164.

THWAITES, D., AGUILAR-MANJARREZ, R. y KIDD, C. "Sports sponsorship development in leading Canadian companies: issues and trends". *International Journal of Advertising*, 1998, vol. 17, núm. 1, p. 29-49.

TOWNLEY, S.E., HARRINGTON, D. y COUCHMAN, N. "The legal and practical prevention of ambush marketing in sports". *Psychology and Marketing*, 1998, vol. 15, núm. 4, p. 333-348.

TWSM (The World Sponsorship Monitor). Annual Review 2005, 2006.

WAITE, N. "Sponsorship in Context" [Tesis no publicada], Cranfield, Reino Unido, Cranfield Institute of Management, 1979.

WALLISER, B. "An international review of sponsorship research: extension and update". *International Journal of Advertising*, 2003, vol. 22, núm. 1, p. 5-40.

WERNEFELT, B. "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, p. 171-180.

WERNEFELT, B. "The Resource-based View of the Firm: Ten Years Later". *Strategic Management Journal*, 1985, vol. 16, p. 171-174.

WERNEFELT, B. "From Critical Resources to Corporate Strategy". *Journal of General Management*, 1989, vol. 14, p. 4-12.

WITCHER, B., GORDON, C., CULLIGAN, D. y HARVEY, A. "The link between objectives and function in organisation sponsorship". *International Journal of Advertising*, 1991, vol. 10, núm. 1, p. 10-33.

WRIGHT, R.W. "The effects of tacitness and tangibility on the diffusion of knowledge-based resources". En *Best Papers Proceedings, 54th Annual Meeting of the Academy of Management*, 1994, p. 52-56.

Anexo I: Cuestionario

Estrategias de patrocinio deportivo en el sector de los automóviles de turismo

Cuestionario

Instrucciones para completar el cuestionario:

Gracias por dedicar un tiempo a completar este cuestionario.

A continuación siguen una serie de preguntas relativas a la estrategia de patrocinio deportivo de su marca de automóviles durante el ejercicio 2005.

La investigación se refiere al exclusivamente patrocinio deportivo, y las preguntas no se dirigen a otros patrocinios de carácter cultural o social que se puedan haber realizado. Sin embargo, sí se deben incluir en el análisis aquellos patrocinios deportivos que además tengan una dimensión social o cultural.

Nuestro objeto de estudio es la marca, por lo tanto no hacemos referencia a todos los patrocinios del grupo empresarial sino a los de la marca concreta que usted representa.

Las preguntas, para obtener datos comparables, hacen siempre referencia al año natural 2005, no a patrocinios de años anteriores o los que puedan haber tenido lugar durante lo que llevamos de 2006.

Por favor, responda a las preguntas marcando la casilla apropiada. Si necesita cambiar una respuesta asegúrese que la antigua esta borrada o claramente tachada.

¿En que medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? Utilice una escala de 0 a 10, donde 0 significa "totalmente en desacuerdo" y 10 "totalmente de acuerdo".

En relación a los resultados del patrocinio

1. "Los resultados del patrocinio han sido satisfactorios"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. "El patrocinio ha contribuido decisivamente a construir la imagen de marca deseada"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. "Su organización desea mantener o incrementar la inversión"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En relación al valor aportado por el patrocinio

4. "El patrocinio destaca características del producto relevantes para los consumidores"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. "El patrocinio simboliza algún atributo valorado por los clientes"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. "El patrocinio contribuye a desarrollar una actitud positiva hacia la marca"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En relación a la diferenciación competitiva

7. "El patrocinio contribuye de forma clara y decisiva a la diferenciación de la" marca

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. "El patrocinio encaja perfectamente con la idiosincrasia, valores e identidad de marca"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. "El patrocinio escogido encajaría menos con cualquier otro competidor"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En relación a las actividades de explotación del patrocinio

10. "El patrocinio se utiliza y se potencia a través de la publicidad de la marca"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. "El patrocinio es empleado por la red comercial para acciones promocionales, comerciales y de relaciones públicas"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. "El patrocinio se utiliza en programas de fidelización de clientes y marketing relacional"

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gracias por su tiempo y por el esfuerzo en completar este cuestionario. Su ayuda proporcionándonos esta información será clave para el buen fin de esta investigación. Para cualquier comentario o sugerencia sobre este tema no dude en contactarnos a través de la dirección de correo electrónico diego.torres@esade.edu.

Por favor, una vez completado devuelva por correo este cuestionario a:

Diego Torres
ESADE
Av. Pedralbes 60-62
08034 Barcelona

Anexo II: Cartas

Carta 1: Preaviso

Apreciado Sr. X:

En breves días recibirá por correo una petición para completar un cuestionario relativo a un proyecto de investigación en el que estamos trabajando en la actualidad.

Se trata de una investigación que pretende analizar los factores que influyen en el éxito de la estrategia de patrocinio deportivo de las empresas. Y concretamente estamos estudiando el sector de los automóviles de turismo en España.

Le escribo esta carta tan solo porque pensamos que le gustaría saber anticipadamente que va a ser contactado con este motivo. Este estudio es muy importante para nosotros, y estamos convencidos de que los resultados contribuirán a ayudar a las empresas como la suya a definir las estrategias de patrocinio más adecuadas.

Gracias por su tiempo. Solo con su generosa ayuda podrá realizarse este estudio.

Atentamente,

Carta 2: Introducción del cuestionario

Apreciado Sr. X:

Por la presente deseamos solicitar su participación en un estudio sobre las estrategias de patrocinio deportivo seguidas por las marcas de automóviles de turismo en España. Este proyecto es parte de una iniciativa más amplia para comprender mejor como se desarrollan estrategias de patrocinio exitosas.

Estamos contactando con los directivos responsables de la estrategia de patrocinio deportivo de las distintas marcas del sector para plantarles unas sencillas preguntas acerca de su satisfacción con los resultados alcanzados y sobre la relación entre los patrocinios realizados y la estrategia de negocio de la empresa.

Los resultados de esta investigación permitirán conocer mejor la influencia de diversos factores sobre el éxito de una estrategia de patrocinio. Este conocimiento permitirá a escuelas de negocio como la nuestra ofrecer a las empresas modelos conceptuales basados en la experiencia real. En última instancia esperamos que contribuya a profesionalizar la toma de decisiones acerca del patrocinio.

Sus respuestas serán tratadas de forma absolutamente confidencial y sólo aparecerán publicados los resultados agregados, nunca los datos referentes a una empresa concreta. Si usted así lo desea no será contactado de nuevo en relación a este estudio, aunque a nosotros nos gustaría tener la oportunidad de presentarle los resultados de la investigación cuando esté finalizada. Por supuesto no conteste si no lo desea, pero nos ayudaría muchísimo que pueda dedicar unos pocos minutos a compartir sus opiniones y experiencias con nosotros.

Creemos que es usted la persona responsable de la estrategia de patrocinio de su marca en España. Sin embargo, si usted cree que el cuestionario podría ser mejor completado por otra persona en su organización por favor no dude en hacérselo saber. Con este motivo, o para cualquier otra pregunta o comentario sobre esta investigación, estaremos a su total disposición. Puede contactarme en el teléfono 932414150 o a través de la dirección de correo electrónico diego.torres@esade.edu.

Muchas gracias por su colaboración en esta investigación.

Atentamente,

Carta 3: Primer recordatorio

Apreciado Sr. X:

La semana pasada le remitimos una carta y un cuestionario acerca de la estrategia de patrocinio de su organización.

Si ya ha completado el cuestionario y nos lo ha enviado, por favor acepte nuestro más sincero agradecimiento. Si todavía no lo ha hecho, le solicitamos que lo haga en breve. Estamos en deuda con usted por su colaboración.

Por si accidentalmente el cuestionario se hubiera extraviado en los próximos días nos pondremos en contacto telefónico con su secretaria, para verificar la dirección de envío y para ponernos a su disposición por lo que pueda necesitar.

Atentamente,

Carta 4: Segundo recordatorio

Apreciado Sr. X:

Hace algunas semanas le enviamos un cuestionario y le solicitamos su colaboración en el estudio. De acuerdo con nuestra información todavía no lo hemos recibido.

La mayoría de los directivos que ya nos han remitido sus respuestas muestran diversos grados de satisfacción acerca de su estrategia de patrocinio, así como diferentes niveles de alineamiento entre los patrocinios realizados y sus estrategias de negocio. Creemos que los resultados serán muy útiles para la investigación.

Le escribimos de nuevo porque para nosotros es de la mayor importancia contar con sus respuestas para obtener unos resultados lo más precisos posibles. Aunque hemos enviado cuestionarios a los principales directivos del sector, pensamos que sería de gran valor contar con la opinión de todos ellos, representando a todas las marcas que tienen una política activa de patrocinio deportivo.

Por supuesto todas las respuestas serán tratadas de forma confidencial y sólo aparecerán publicados los resultados agregados. Algunas personas contactadas han creído que era otro miembro de su organización quien debería contestar al cuestionario. Si ese es su caso por favor le agradeceríamos mucho que nos lo haga saber.

Esperamos que pueda participar en la investigación pero, por si usted cree que no podrá ser, nos pondremos en contacto telefónico con usted en los próximos días. Para cualquier otra pregunta o comentario sobre esta investigación puede contactarme en el teléfono 932414150 o a través de la dirección de correo electrónico diego.torres@esade.edu.

Muchas gracias por su ayuda.

Atentamente,

Carta 5: Cierre

Apreciado Sr. X:

Durante las últimas semanas le hemos enviado diversas cartas informándole acerca del importante estudio que estamos realizando acerca de su sector.

Nuestro objetivo es conocer mejor la influencia de diversos factores sobre el éxito de una estrategia de patrocinio. Este conocimiento permitirá a escuelas de negocio como la nuestra ofrecer a las empresas modelos conceptuales basados en la experiencia real. En última instancia esperamos que contribuya a profesionalizar la toma de decisiones acerca del patrocinio.

El estudio finalizará próximamente, y nos gustaría aprovechar la última oportunidad de incorporar sus opiniones. Sus respuestas pueden ser diferentes de las de los demás directivos del sector que han participado en el estudio. Conocer las experiencias de todas las marcas de esta industria nos proporcionaría unos resultados muy fiables.

Apreciamos amabilidad por considerar nuestra petición, ahora que estamos a punto de finalizar este proyecto. Estaremos a su disposición en el teléfono 932414150 o a través de la dirección de correo electrónico diego.torres@esade.edu.

Muchas gracias por su colaboración.

Atentamente,

Anexo III: Investigaciones sobre patrocinio

ABEL, S. y LONG, A. "Event sponsorship: does it work?". *Admap*, noviembre de 1996, vol. 31, núm. 368, p. 18-21.

ABRATT, R., CLAYTON, B.C. Y PITT, L.F. "Corporate Objectives in Sports Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 1987, núm. 6, p. 299-311.

ABRATT, R. y GROBLER, P.S. "The Evaluation of Sports Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 1989, núm. 8, p. 354-362.

AGUILAR-MANJARREZ, R., THWAITES, D. y MAULE, J. "Modelling sport sponsorship selection decisions". *Asia-Australia Marketing Journal*, 1997, vol. 5, núm. 1, p. 9-20.

AITKEN, P.P., LEATHER, D.S. y SQUAIR, S.I. "Children's awareness of cigarette brand sponsorship of sports and games in the UK". *Health Education Research*, 1986, vol. 1, núm. 3, p. 203-211.

AMIS, J., PANT, N. y SLACK, T. "Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship". *Journal of Sport Management*, 1997, núm. 11, p. 80-96.

AMIS, J., SLACK, T. y BERRETT, T. "Sport sponsorship as distinctive competence". *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, núm. 3-4, p. 250-272.

ANDRUS. "Sponsorship". *Marketing News*, 2001, vol. 35, núm. 1, p. 8.

ANGENENDT, C. "Imagetransfer und akzeptanz beim sportsponsoring". *Planung und Analyse*, 1993, núm. 2, p. 5-9.

ANNE, F. y CHÉRON, E., "Mesure de l'efficacité du sponsoring: une analyse des effets intermédiaires sur l'audience directe de l'événement". En, *Proceedings of the Sixth Congress of the French Marketing Association (AFM), 10-11 de mayo*. La Baule: Association Française de Marketing, 1990, p. 121-148.

ANNE, F. "La mesure de l'efficacité du sponsoring". *Revue Française du Marketing*, 1992, núm. 138, p. 123-136.

Anónimo. *Mintel Special Report on Sponsorship*. Londres: Mintel Publications Ltd, 1980.

Anónimo. "Le nouveau commerce a l'heure du sponsoring". *LSA*, 12-19 de diciembre de 1986, núm. 1049-1050, p. 93-96.

Anónimo. *Mintel Special Report on Sponsorship*. Londres: Mintel Publications Ltd, 1986.

Anónimo. *Mintel Special Report on Sponsorship*. Londres: Mintel Publications Ltd, 1988.

Anónimo. *Mintel Special Report on Sponsorship*. Londres: Mintel Publications Ltd, 1990.

Anónimo. *Mintel Special Report on Sponsorship*. Londres: Mintel Publications Ltd, 1991.

Anónimo. "Le sponsoring en Guadeloupe". *Revue Française du Marketing*, 1992, vol. 138., p. 137-139.

Anónimo. *Mintel Special Report on Sponsorship*. Londres: Mintel Publications Ltd, 1994.

Anónimo. "National Ad Spending by Media". *Advertising Age*, 27 de septiembre de 1995, p. 62.

Anónimo. "Scoring the Olympics Games Over for Athletes, Marketers Await Their Rol". *Marketing News*, agosto de 1996, vol. 30.

Anónimo. *Mintel Annual Estimates of Sponsorship Market Values*. Londres: Mintel Publications Ltd, 1997.

Anónimo. "Event sponsorships". *Marketing News*, 2003, vol. 36, núm. 14.

ARCAN, J.-C., PIQUET, S. y ROUZAUD, P. "Une action de mécénat humanitaire exemplaire: la collecte de radiographies périmées". *Revue Française du Marketing*, 1994, núm. 147, p. 105-109.

ARMSTRONG, C. "Sports sponsorship: A case study approach to measuring its effectiveness". *European research*, mayo de 1998, p. 97-103.

ARTHUR, D., DOLAN, G. y COLE, M. "The benefits of sponsorship success: an analysis of the relationship between television exposure and the position of the motorcycle ryder". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1998, vol. 2, núm. 2. Disponible en: <<http://www.cjism.com.Vol2/arthur22.html>>

ASIMAKOPOULOS, M. K. "Sport marketing and sponsoring: the experience of Greece", *Sport Marketing Quarterly*, 1993, vol. 2, núm. 3, p. 44-48.

BAGEHOT, R. y NUTTALL, G. *Sponsorship, Endorsement and Merchandising: A Practical Guide*. Londres: Waterlow Publishers, 1990.

BAKER, R. "Sports marketing: a strategic perspective / fundamentals of sport marketing". *Journal of Sports Management*, julio de 2003, vol. 17, núm. 3, p. 449.

BANDLE, A. "Selection Process of the Sponsors and the objectives to Reach Through Them". Ponencia en la *Strategic Sponsorship Management Conference*, Montreux, Suiza, 16-17 de noviembre de 1989.

BARNEY, J.B. "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 1986, vol. 32, núm. 10, p. 1231-1241.

BARNEY, J.B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 1991, vol. 17, p. 99-120.

BAUDER. "Nielsen measures viewership of stadium sponsors". *Marketing News*, 2004, vol. 38, núm. 9, p. 4.

BAUX, P. "Modèles de persuasion et parrainage sportif". *Revue Française du Marketing*, 1991, núm. 131, p. 51-67.

BECK, A. "'But Where Can We Find a Heineken?' Commercial sponsorship of the Arts on Merseyside". *The Political Quarterly*, 1990, vol. 61, núm. 4, p. 393-401.

BECKER-OLSEN, K.L. "And Now, A Word From Our Sponsor: A Look at the Effects of Sponsored Content and Banner Advertising". *Journal of Advertising*, verano de 2003, vol. 32, núm. 2.

BENNETT, G., HENSON, R. y ZHANG, J.J. "Action sports sponsorship recognition". *Sport Marketing Quarterly*, 2002, vol. 11, núm. 3, p. 185-196.

BENNETT, R. "Sport sponsorship, spectator recall and false consensus". *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, núm. 3-4, p. 291-313.

BERRETT, T. y SLACK, T. "Corporate sponsorship and organisational strategy: Bridging the gap". *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 1999, vol. 1, p. 261-277.

BETTE, K.-H. "Sponsorenschaft als integrativer Mechanismus". En, *Sport und Gesellschaft: Die Kehrseite der Medaille*. Editado por KUTSCH, T. y WISWEDE, G. Wiesbaden: Hain, 1981, p. 104-115.

BLOXHAM, M. "Television Sponsorship: The view from the Couch". *Journal of Brand Management*, 1995, p. 345-355.

BLOXHAM, M. "Brand affinity and television programme sponsorship". *International Journal of Advertising*, 1998, vol. 17, núm. 1, p. 89-98.

BROWN, S. C., SUTTON, W. A. Y DUFF, G. "The event pyramid: an effective management strategy". *Sport Marketing Quarterly*, 1993, vol. 2, núm. 4, p. 29-35.

BRUHN, M. "Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren", *Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine*. Wiesbaden: Gabler, 1987.

BUCKLEY, D. "Who pays the Piper?". *Practice Review*, primavera de 1980, p. 10-14.

BUSBY, R. y WATERMAN, G. "Marketing guide thirteen: sponsorship". *Marketing*, 1989, p. 31-34.

BUSH, A.J., MARTIN, C.A. y BUSH, V.D. "Sports celebrity influence on the behavioral intentions of generation Y". *Journal of Advertising Research*, 2004, vol. 44, núm. 1, p. 108-118.

CAMPOS LÓPEZ, J.C., LORENZO GÓMEZ, J.D. y GÓMEZ PARRO, O. "Analyse stratégique des activités du parrainage sportif. L'exemple espagnol". *Revue Française du Marketing*, 1994, núm. 150, p. 97-103.

CÉGARRA, J.-J. "La communication par l'action". En, *Proceedings of the First Congress of the French Marketing Association (AFM)*. Le Touquet: Association Française de Marketing, abril de 1985, p. 253-270.

CÉGARRA, J.-J. "L'utilisation du parrainage sportif par les collectivités publiques: l'exemple de la course de l'Europe à la voile". En, *Proceedings of the Second Congress of the French Marketing Association (AFM)*. Grenoble: Association Française de Marketing, abril de 1986, p. 323-342.

CÉGARRA, J.-J. "La place du sponsoring dans la stratégie marketing de l'entreprise". *Revue Française du Marketing*, 1994, núm. 150, p. 47-53.

CHADWICK, D. "The Nature of Commitment in Sport Sponsorship Relations". *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 2002, vol. 4, núm. 2, p. 35-53.

CHALIP, L. y LEYNS, A. "Local business leveraging of a sport event: Managing an event for economic benefit". *Journal of Sports Management*, abril de 2002, vol. 16, núm. 3, p. 133-159.

CHALIP, L., GREEN, B.C. y HILL, B. "Effects of Sport Event Media on Destination Image and Intention to Visit". *Journal of Sport Management*, julio 2003, vol. 17, núm. 3, p. 214-234.

CHAUVEAU, A. "L'évolution du sponsoring sportif en France et en Europe". *Revue Française du Marketing*, 1992, núm. 138, p. 111-122.

CHEBAT, J.-C. y DAOUD, F. "Effects of F1 Grand Prix Sponsorship by Cigarette Brands on Adolescents". *International Journal of sports marketing and sponsorship*, 2003, vol. 5, núm. 2.

CHENG, P.S.T. y STOTLAR, D.K. "Successful sponsorship: a marriage between sport and corporations for the next millennium". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1999, vol. 3, núm. 3. Disponible en: <<http://www.cjism.com.vol3/cheng&stotlar33.htm>>

CHÉRON, E. y BISSONNETTE, C. "Analysis of the organizational sponsorship decision process". *International Journal of Research in Marketing*, 1996, vol. 13, núm. 3, p. 299-315.

CINGIENE, V., KAVALIAUSKAS, S. y SUKYS, S. "Sport Sponsorship: Situation Analysis Among Leading Lithuanian Companies". En, *5th Congress of the European Association for Sports Management*. Editado por DAVIES, I. y WOLSTENCROFT, E. Glasgow, 1997, p. 41-48.

CLARK, J., CORNWELL, T.B. y PRUITT, S.W. "Corporate Stadium Sponsorship, Signaling Theory, Agency Conflicts and Shareholder Wealth". *Journal of Advertising Research*, 2002, vol. 42, núm. 6, p. 16-32.

CLARK, J., LACHOWETZ, T., IRWIN, R. y SCHIMMEL, K. "Business-to-Business Relationships and Sport: Using Sponsorship as a Critical Sales Event". *International Journal of Sports Marketing and Sales*, 2003, vol. 5, núm. 2, p. 129.

Committee of Enquiry into Sport Sponsorship. *Howell Report*. Londres, 1983.

CONNER, K.C. "The resource-based challenge to the industry-structure perspective". *Best Papers Proceedings. 54th Annual Meeting of the Academy of Management*, 1994, p. 17-21.

COPELAND, R., FRISBY, W. y McCARVILLE, R. "Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective". *Journal of Sport Management*, 1996, vol. 10, núm. 1, p. 32-48.

CORNWELL, T.B. "Sponsorship-linked marketing development". *Sport Marketing Quarterly*, 1995, vol. 4, núm. 4, p. 13-24.

CORNWELL, T.B., MAIGNAN, I. y IRWIN, R. "Long-term recall of sponsorship sources. An empirical investigation of stadium and sport cafe audiences". *Asia-Australia Marketing Journal*, 1997, vol. 5, núm. 1, p. 45-57.

CORNWELL, T.B. y MAIGNAN, I. "An international review of sponsorship research". *Journal of Advertising*, 1998, vol. 27, núm. 1, p. 1-21.

CORNWELL, T.B., ROY, D.P. y STEINARD, E.A. "Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity". *Journal of Advertising*, 2001a, vol. 30, núm. 2, p. 41-51.

CORNWELL, T.B., PRUITT, S.W. y VAN NESS, R. "The value of winning in motorsports: sponsorship-linked marketing". *Journal of Advertising Research*, 2001b, vol. 41, núm. 1, p. 17-31.

CORNWELL, T.B. y ROY, D.P. "Brand Equity's Influence on Responses to Event Sponsorships". *Journal of Product and Brand Management*, 2003, vol. 12, núm. 6, p. 377-393.

CORONES, H. "Ecureuil d'Aquitaine: Le tour du monde d'une région". *Revue Française du Marketing*, 1991, núm. 131, p. 82-88.

COURBET, D. "Les effets automatiques du parrainage télévisuel sur la marque: étude de la mésattribution de la familiarité, du transfert sémantique et de l'influence des émotions déclenchées par le programme". *Recherche et Applications en Marketing*, 2000, vol. 15, núm. 1, p. 39-60.

COUSENS, L. y SLACK, T. "Using sport sponsorship to penetrate local markets: The case for the fast food industry". *Journal of Sport Management*, 1996, vol. 10, núm. 2, p. 169-187.

COUTY, F. "L'évaluation de la notoriété du sponsoring sportif". *Revue Française du Marketing*, 1994, núm. 150, p. 75-82.

COVARRUBIAS, P., MONTRAVETA, I. y VALLS, R. Directorio 2002 del patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social corporativa en España. Barcelona: Projecció Mecenatge Social, 2003.

COVELL, D. "The role of corporate sponsorships in intercollegiate athletics". *Sport Marketing Quarterly*, 2001, vol. 10, núm. 4, p. 245-247.

CRABBE, B.D. y PINKERTON, K.A. "Sources of bias in Health Commission and Tobacco Industry surveys in Australia". *Australian Psychologist*, 1992, vol. 27, núm. 2, p. 103-108.

CRAWFORD, C.T. "IRS attacks exempt organization income from corporate sponsorship fees". *The Journal of taxation*, abril de 1992, vol. 76, p. 230-234.

CRIMMINS, J. y HORN, M. "Sponsorship: from management ego trip to marketing success". *Journal of Advertising Research*, 1996, vol. 36, núm. 4, p. 11-21.

CROMPTON, J.L. "Sponsorship of sport by tobacco and alcohol companies: A review of the issues". *Journal of Sport and Social Issues*, 1993, vol. 17, núm. 3, p. 148-167.

CROWLEY, M.G. "Prioritizing the sponsorship audience". *European Journal of Marketing*, 1991, vol. 25, núm. 11, p. 11-21.

CUNEEN, J. y HANNAN, M.J. "Intermediate Measures and Recognition Testing of Sponsorship Advertising at an ILPGA Tournament". *Sports Marketing Quarterly*, 1993, vol. 2, núm. 1, p. 47-66.

CUNNINGHAM, P. y TAYLOR, S. "Event marketing: The evolution of sponsorship from philanthropy to strategic promotion". Papel presentado en la *6th Conference of Historical Research in Marketing and Marketing Thought*. Atlanta, Georgia, 1993.

CUTLER, D. "Corporate sponsorship: a necessary evil in collegiate athletics today". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1999, vol. 3, núm. 3. Disponible en: <<http://www.cjasm.com.Vol3/cutler33.htm>>

DANESHVARY, R. y SCHWER, R.K. "The association endorsement and consumers intention to purchase". *Journal of Consumer Marketing*, 2000, vol. 17, núm. 3, p. 203-213.

D'ASTOUS, A. y BITZ, P. "Consumer Evaluations of Sponsorship Programmes". *European Journal of Marketing*, 1991, vol. 29, núm. 12, p. 6-22.

D'ASTOUS, A. y SÉGUIN, N. "Consumer reactions to product placement strategies in television sponsorship". *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, núm. 9-10, p. 896-910.

DEAN, D.H. "Associating the Corporation with a Charitable Event Through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations". *Journal of Advertising*, 2002, vol. 31, núm. 4, p. 77-87.

DEAN, D.H. "Consumer Perception of Corporate Donations: Effects of Company Reputation for Social Responsibility and Type of Donation". *Journal of Advertising*, 2004, vol. 32, no. 1.

DEANE, J., SMITH, G. y ADAMS, A. "Sports sponsorship and brand personality - The Ryder Cup Team and IBM". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2003, vol. 5, núm. 3, p. 193-208.

DEIMEL, K. "Erinnerungswirkung der Sportwerbung". *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1993, vol. 15, núm. 1, p. 5-14.

DERBAIX, C., GÉRARD, P. y LARDINOIT, T. "Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique: le parrainage". *Recherche et Applications en Marketing*, 1994, vol. 9, núm. 2, p. 43-67.

DIDELLON-CARSANA, L. "Mesure de l'efficacité d'un message de parrainage sportif: une validation du modèle de transfert". En, *Proceedings of the Fourteenth Congress of the French Marketing Association (AFM)*. Burdeos: Association Française de Marketing, mayo de 1998, p. 907-932.

DOLPHIN, R.R. "Sponsorship: perspectives on its strategic role". *Corporate Communications: an international Journal*, 2003, vol. 8, núm. 3, p. 173-186.

DOUST, D. "The ethics of ambush marketing". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1997, vol. 1, núm. 3. Disponible en: <<http://www.cjasm.com.Vol1/doust.html>>

DREES, N. "Werbung an Rennstrecken. Präsenz und Erinnerungswirkung ausgewählter Werbeträger bei Fernsehübertragungen". *Werbeforschung & Praxis*, 1987, vol. 32, núm. 1, p. 9-12.

DREES, N. "Das Sponsoring-Barometer - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung". *Werbeforschung & Praxis*, 1991, vol. 36, núm. 1, p. 9-12.

DREWS, H.-P. y ANGENENDT, C. "Means of evaluation of sponsorship effectiveness". En, *Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings (simultaneously: ESOMAR Seminar on Sponsorship), Monaco, 2-4 de diciembre*. Maarssen (Holanda): ESOMAR, 1992, p. 185-215.

DREYER, A. "Aktionen und Athleten. Was leisten Sportmedien?". *Absatzwirtschaft*, octubre de 1987, núm. 30 (ed. especial), p. 196-208.

DU PLEISS, E. "Sponsorship advertising. Copy-testing and tracking measures with guidelines for sponsors". En, *Proceedings of the 210th ESOMAR Seminar, New Ways for Integrated Communications. Paris, 16-18 de abril*. Amsterdam: European Society for Market Research, 1997.

EASTON, S. y MACKIE, P. "When football came home: a case history of the sponsorship activity at EURO 96". *International Journal of Advertising*, 1998, vol. 17, núm. 1, p. 99-114.

Economist Intelligence Unit. *Sponsorship*. 3ª edición. Londres: EIU, 1986.

EILANDER, G. y KOENDERS, H. "Communication Research into the Effects of Short and Long-term Sponsorship". Papel presentado en la *Sponsorship '91 Conference* organizada por Expoconsult en Barcelona, 23-25 de octubre de 1991, p. 62-79.

EILANDER, G. "Improving the media performance by using sponsorship on top of other media". En, *Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings*

(simultaneously: *ESOMAR Seminar on Sponsorship*), Monaco, 2-4 de diciembre. Maarsse (Holanda): ESOMAR, 1992, p. 260-270.

EIU *Sponsoring the Arts: Strategies for the '90s*. Londres: EIU, 1990.

ENSOR, R.J. "The Corporate View of Sports Sponsorship". *Athletic Business*, 1987, vol. 11, núm. 9, p. 40-43.

ERDOGAN, B.Z. y KITCHEN, P.J. "Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising". *Marketing Intelligence & Planning*, 1998, vol. 16, núm. 6, p. 369-374.

ERICKSON, G.S y KUSHNER, R.J. "Public event networks: an application of marketing theory to sporting events". *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, núm. 3-4, p. 348-364.

ESOMAR. "40th Marketing Research Congress, en Montreux, Suiza, 13-17 de noviembre de 1987". *Conference Proceeding, General Sessions*, 1987, p. 535-561.

ESOMAR. *Seminar on Sponsorship Research*. Monte Carlo, Mónaco: ESOMAR en asociación con Sponsorship Europe '92 Conference, 2-4 de diciembre de 1992.

ESOMAR. *Seminar on Advertising, Sponsorship and Promotions: Understanding and Measuring the Effectiveness of Commercial Communication*. Madrid: ESOMAR, 15-17 de marzo de 1995.

ESOMAR. *Seminar on Advertising, Sponsorship, Promotions - New Ways for Optimising Integrated Communications*. París: ESOMAR, 16-18 de abril de 1997.

EWEN, G. "Retaining sponsorship: a recreational and park perspective". *Festival Management & Event Tourism*, 1995, vol. 2, p. 237-238.

FAHY, J., FARRELLY, F. y QUESTER, P. "A resource-based perspective of sponsorship management and implementation". *Marketing in Global Economy Management*, 2000, p. 125-130.

FAHY, J., FARRELLY, F. y QUESTER, P. "Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research proposition". *European Journal of Marketing*, 2004, vol. 38, núm. 8, p. 1013-1030.

FALKENAU, J. "Sportsponsoring in Europa". *Planung & Analyse*, 2002, vol. 6, p. 22.

FARRELLY, F. QUESTER, P. y MAVONDO, F. "Collaborative communication in sponsors relations". *Corporate Communications*, 2003, vol. 8, núm. 2, p. 128.

FARRELLY, F. y QUESTER, P. "Sport and Arts Sponsors: Investigating the Similarities and Differences Management Practices". En, *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing. Three AMA Special Conferences, Dublín, Irlanda, 12-15 de junio de 1997, Conference Proceedings*, 1997, p. 874-887.

FARRELLY, F., QUESTER, P.G. y BURTON, R. "Integrating sports sponsorship into the corporate marketing function: an international comparative study". *International Marketing Review*, 1997, vol. 14, núm. 3, p. 170-182.

FARRELLY, F., QUESTER, P. y SMOLIANOV, P. "The Australian Cricket Board (ACB): Mapping Corporate Relations". *Corporate Communications: An International Journal*, 1998, vol. 3, núm. 4, p. 150-155.

FARRELLY, F. y QUESTER, P. "The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship". *European Journal of Marketing*, 2003a, vol. 37, núm. 3-4, p. 530-553.

FARRELLY, F. y QUESTER, P. "What Drives Renewal of Sponsorship Principal/Agent Relationships?". *Journal of Advertising Research*, 2003b, vol. 44, núm. 1, p. 108.

FERRAND, A. y PAGES, M. "Image Sponsoring: a methodology to match event and sponsor". *Journal of Sport Management*, 1996, vol. 10, p. 278-291.

FORD, B. y FORD, J. *Television and Sponsorship*. Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinmann, 1993.

FOURNIER, S., DOBSCHA, S. y MICK, D.G. "Preventing the premature death of Relationship Marketing". *Harvard Business Review*, enero/febrero de 1998, p. 42-51.

FUCHS, S. "La recherche en marketing sur le thème du sponsoring, du mécénat et du parrainage en France depuis 1984. Contribution à la présentation du bilan et des perspectives du champ disciplinaire". *Revue Française du Marketing*, 1994, núm. 150, p. 55-70.

FURLONG, R. "Tobacco Advertising Legislation and the Sponsorship of Sport". *Australian Business Law review*, 1994, vol. 22, núm. 3, p. 159-189.

GABRIELSEN, G. y HANSEN, F. "Quantifying effects of banner advertising". *Advertising Research Group, Copenhagen Business School, Research paper*, 3 de agosto de 2000, núm. 4.

GANASSALI, S. y DIDELLON, L. "Le transfert comme principe central du parrainage". *Recherche et Applications en Marketing*, 1996, vol. 11, núm. 1, p. 37-48.

GANESAN, S. "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, abril de 1994, núm. 58, p. 1-19.

GARDNER, M.P. y SHUMAN, P. "Sponsorship: An Important Component of the Promotion Mix". *Journal of Advertising*, 1987, vol. 16, núm. 1, p. 11-17.

GARDNER, M.P. y SHUMAN, P. "Sponsorships and Small Businesses: Conceptual, Strategic and Tactical Issues". *Journal of Small Business Management*, octubre de 1988, vol. 26, núm. 4, p. 44-52.

GEORGE, W.R. "Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level". *Journal of business review*, 1990, vol. 20, núm. 1, p. 63-70.

GIANNELLONI, J.-L. y VALETTE-FLORENCE, P. "La mesure de l'efficacité de la communication par l'événement: une approche structurelle". En, *Proceedings of the Seventh Congress of the French Marketing Association (AFM)*. Association Française de Marketing, mayo de 1991, p. 252-276.

GIANNELLONI, J.-L. "L'influence de la communication par l'événement sur la structure de l'image de l'entreprise". *Recherche et Applications en Marketing*, 1993, vol. 8, núm. 1, p. 5-29.

GIERL, H. y EICHENSEER, B. "Aufgeschlossenheit für Werbung mit Soziosponsoring". *Jahrbuch der Absatz - und Verbrauchsforschung*, 1990, vol. 36, núm. 2, p. 188-200.

GIERL, H. y KIRCHNER, A. "Emotionale Bindung und Imagetransfer durch Sponsoring". *Transfer - Werbeforschung & Praxis*, 1999, vol. 44, núm. 3, p. 32-35.

GILBERT, D. "Sponsorship Strategy is Adrift". *The Quarterly review of Marketing*, 1988, vol. 14, núm. 1, p. 6-9.

GOODY, K. "Arts Funding: Growth and Change Between 1963 and 1983". *Anales AAPSS*, 1984, núm. 471, p. 144-157.

GRAHAM, P.J., LELCHITSKI, B. "Obstacles and opportunities for the marketing and sponsoring of sport in Russia". *Sport Marketing Quarterly*, 1993, vol. 2, núm. 2, p. 9-16.

GRATTON, C. y TAYLOR, P. "The economics of sport sponsorship". *National Westminster Bank Quarterly Review*, agosto de 1985, p. 53-68.

GREEN, C. "Marketing the Host City: Analyzing Exposure Generated By a Sport Event". *International Journal of sports marketing and sponsorship*, 2003, vol. 4, núm. 4.

GRÉGORY, P. "Sponsoring et mécénat: instruments de communication institutionnelle". *Revue Française de Gestion*, 1984, núm. 47-48, p. 163-174.

GREYSER, S.A. y TEOPACO, J.L. *John Hancock Financial Services: Sports Sponsorship*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, Case Clearing House, 1987.

GRIMES, E. y MEENAGHAN, T. "Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience". *International Journal of Advertising*, 1998, vol. 17, núm. 1, p. 51-74.

GROSS, A.C., TRAYLOR, M.B. y SHUMAN, P.J. "Corporate Sponsorship of Art and Sports Events in North America". *Esomar Congress*, 1987, vol. 15, núm. 4, p. 9-13.

GUMMESSON, E. *Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy*. Editado por GLYNN, W.J. y BARNES, J.G. Dublin: Oak Tree Press, 1995, p. 244-268.

GWINNER, K. "Event Sponsorship as a Promotional Tool: The Impact on Brand Awareness and Brand Image". En, *Proceedings of the Winter*

Educators' Conference. Chicago: American Marketing Association, 1994, p. 133-139.

GWINNER, K. "A model of image creation and image transfer in event sponsorship". *International Marketing Review*, 1997, vol. 14, núm. 3, p. 145-158.

HACKFORTH, J. "Zwischen Bandenwerbung und Bandenwirkung. Erste Ergebnisse einer Studie zur EURO 88". En, *Sport - und Kultursponsoring*. Editado por HERMANN, A. Munich: Vahlen, 1989, p. 100-111.

HALEY, U.C.V. "Corporate contributions as managerial masques: reframing corporate contributions as strategies to influence society". *Journal of Management Studies*, 1991, vol. 28, núm. 5, p. 486-509.

HANSEN, F. y SCOTWIN, L. "An experimental enquiry into sponsorship: What effects can be measured?". *Marketing and Research Today*, agosto de 1995, p. 173-182.

HANSEN, F. y HALLING, J. "Estimation of emotional and evaluating effects of sports sponsorship". *Advertising Research Group, Copenhagen Business School, Research paper*, 6 de noviembre de 2000, núm. 6.

HANSEN, F., RASMUSSEN, A. y HALLING, J. "Emotional responses to advertising, sponsoring and design". *Advertising Research Group, Copenhagen Business School, Research paper*, 3 de febrero de 2001, núm. 11.

HARVEY, B. "Measuring the effects of sponsorship". *Journal of Advertising Research*, 2001, vol. 41, núm. 1, p. 59-65.

HASTIE, R. "Memory for Behavioural Information that Collides or Contradicts a Personality Impression". En, *Person Memory: TM Cognitive Basis of Social Perception*. Editado por HASTIE, R. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, 1980, p. 155-177.

HASTINGS, G.B. "Sponsorship works differently from advertising". *International Journal of Advertising*, núm. 3, p. 171-176.

HERMANN, A., DREES, N. y PÜTTMANN, M. "Siegen mit Siegern? Sportwerbung '86: Untersuchungsergebnisse". *Absatzwirtschaft*, 1986, vol. 29, núm. 10 (edición especial), p. 220-233.

HERMANN, A. "Werbewirkung und Werbewirkungskontrollen im Sportsponsoring". *Planung und Analyse*, 1987, vol. 14, núm. 7, p. 288-293.

HERMANN, A. y DREES, N. "Wirkungsaspekte bei der Nutzung offizieller Prädikate im Sportsponsoring". En, *Sport - und Kultursponsoring*. Editado por HERMANN, A. Munich: Vahlen, 1989, p. 112-121.

HERMANN, A. "Zur Problematik der Sponsoring-Kontrolle". *Werbeforschung und Praxis Heft*, 1991, vol. 36, núm. 138, p. 30-34.

HERMANN, A. y GLOGGER, A. "Wirkungsforschung im Sportsponsoring". *Werbeforschung & Praxis*, 1995, núm. 2, p. 64-69.

HERMANN, A., DREES, N. y WANGEN, E. "Zur Wahrnehmung von Werbebotschaften auf ennfahrzeugen. Ein Beitrag zur Wirkungsforschung in der Sportwerbung". *Marketing - Zeitschrift fur Forschung und Praxis*, 1986, vol. 8, núm. 2, p. 123-129.

HEUER, F. y REISBERG, D. "Vivid memories of emotional events: The accuracy of remembered minutiae". *Memory and Cognition*, 1990, vol. 18, núm. 5, p. 496-506.

HITCHEN, A. "International Sponsorship - Sponsorship Gold at '92 Olympics". En, *Researching Commercial Sponsorship*. Editado por MEENAGHAN, T. Amsterdam: ESOMAR, 1995, p. 119-138.

HOEK, J., GENDALL, P., WEST, R.D. "The Role of Sponsorship in Marketing planning: Selected New Zealand Companies". *New Zealand Journal of Business*, 1990, núm. 12, p. 87-95.

HOEK, J., GENDALL, P. y SANDERS, J. "Sponsorship management and evaluation: Are managers' assumptions justified?". *Journal of Promotion Management*, 1993, vol. 1, núm. 4, p. 53-66.

HOEK, J., GENDALL, P. y STOCKDALE, M. "Some effects of tobacco sponsorship advertisements on young males". *International Journal of Advertising*, 1993, núm. 12, p. 25-35.

HOEK, J. "Ring Ring: Visual pun or passing off?". *Asia-Australia Marketing Journal*, 1997, vol. 5, núm. 1, p. 33-44.

Hollis Directories Ltd. "The Passionate Embrace: Stimulating Consumer Emotions through Sponsorship". *10th Anniversary National Sponsorship*

Conference, organizado en Londres por BDS Sponsorship Ltd., 16-17 de febrero de 1998.

HULKS, B. "Should the Effectiveness of Sponsorship be Assessed, and How?". *Admap*, diciembre de 1980, p. 623-627.

HUMMEL, M. "Das Engagement von Unternehmen in Kunst und Kultur – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie". En, *Sport - und Kultursponsoring*. Editado por HERMANN, A. Munich: Vahlen, 1989, p. 183-194.

IFM Köln, Institut für qualitative Markt und Wirkungsanalysen. "Sponsoring wirkt anders. qualitative Grundlagenstudie zu Chancen und Grenzen des Sponsoring". En, *Sportsponsoring. Wirkungsforschung - Status und Perspektiven*. Editado por MEIER, H.-J., HERMANN, A., GLOGGER, A. y WISSMEIER, U.K. Hamburgo: Ufa film y Fernseh GmbH, 1993, p. 100-104.

IGNACZAK, J. "Bandenwerbung - 163 mal auf dem Bildschirm! Wie oft im Kopf? Eine Untersuchung zu Aspekten der Werbewirkung der Bandenwerbung". En *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsorien*. Editado por BRUHN, M. Wiesbaden: Gabler, 1986, p. 245-247.

International Events Group. *Annual Sponsorship Survey*. Chicago: IEG, 1996.

International Event Group. *Annual Estimates of Sponsorship Expenditure*. Chicago: IEG, 1997.

International Event Group. *IEG Sponsorship Report*. Chicago: International Event Group, 2001, p. 1-5.

International Event Group. *IEG Sponsorship Report 2002* [en línea], 2002. Disponible en: <<http://www.sponsorship.com/>>

International Olympic Committee. *Olympic Market Research Analysis Report*. Lausana, Suiza: IOC, 1997.

IODANOV, P. y NOBI, D. "Impact et approche qualitative de la communication sponsoring". En, *La Télévision en 1989: Audiences, Publicité et Recherche*. Paris: IREP, 1989, p. 243-258.

IRWIN, R.L. y SUTTON, W.A. "Sport Sponsorship Objectives: An Analysis of their Relative Importance for Major Corporate Sponsors". *European Journal of Sport Management*, 1994, vol. 1, núm. 2, p. 93-101.

IRWIN, R.L. y SUTTON, W.A. "Creating the ideal sport sponsorship arrangement: An exploratory analysis of relationships existing between sport sponsorship inventory criteria and sponsorship objectives". En, *World Marketing Congress Proceedings*. Editado por GRANT, K. y WALKER, I. Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science, 1995, vol. 7, núm. 3, p. 15.113-15.127.

IRWIN, R.L., LACHOWETZ, T., CORNWELL, T.B. y CLARK, J. "Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions". *Sport Management Quarterly*, 2003, vol. 12, núm. 3, p. 131-139.

JAMES, BURTON, CASTON, MUSE, PAGE, PRINCE, RIDGE, SYNDER y WEEKS. "Sponsorship". *Marketing News*, 2002, vol. 36, núm. 1, p. 8.

JAVALGI, R.G., TRAYLOR, M.B., GROSS, A.C. y LAMPMAN, E. "Awareness of sponsorship and corporate image. An empirical investigation". *Journal of Advertising*, diciembre de 1994, vol. 23, núm. 4, p. 47-58.

JOHAR, G.V. y PHAM, M.T. "Relatedness, prominence and constructive sponsor identification". *Journal of Marketing Research*, 1999, vol. 36, núm. 3, p. 299-312.

JONES, M. y DEARSLEY, T. "Understanding Sponsorship". Ponencia en el seminario *How to Increase the Efficiency of Marketing Communications in a Changing Europe*. Turín: ESOMAR, 11-13 de octubre de 1989.

JOWDY, E. y McDONALD, M. "The FUTURES Golf Tour Case Study: Sponsorship Sales and Eduselling". *Sport Management Quarterly*, 2002, vol. 11, núm. 4, p. 248.

KALE, N.T. "Make It an Event". *American demographics*, 1992, p. 40-44.

KALIRAI, S. "Understanding Media Needs - Deciding What to Sponsor". Ponencia en la *Strategic Sponsorship Management Conference*. Montreux, Suiza: IMS/Studio 6, 16-17 de noviembre de 1989.

KEEFE, L.M. "Sponsorship run amok, 2003 version". *Marketing News*, 2003.

KELLER, K.L. "Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-Based Brand Equity". *Journal of Marketing*, 1993, vol. 57, núm. 1, p. 1-22.

KERN, H. y SALCHER, E.F. "Empirische Marktuntersuchung zum Sportsponsoring". En, *Sportsponsoring*. Editado por ROTH, P. 2ª edición. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1990, p. 185-203.

KERSTETTER, D. y GITELSON, R. "Attendee Perceptions of Sponsorship Contributions to a Regional Art Festival". *Festival Management & Event Tourism*, 1995, vol. 2, p. 203-209.

KOHL, F. y OTKER, T. "Sponsorship - Some Practical Experiences in Philips Consumer Electronics". En, *Below-the-Line and Sponsoring: The Use of Promotion and Sponsorship in the Marketing Mix, Proceedings*. Milán: ESOMAR, 6-8 de noviembre de 1985, p. 104-141.

KOSCHLER, G. y MERZ, J. "Sport sponsorship in isolation versus its integration into classical advertising. R'Activ: a case study on the effectiveness of sport sponsorship". En, *Proceedings of the ESOMAR Seminar on Advertising, Sponsorship and Promotion*. Madrid: ESOMAR, 1995, p. 105-124.

KOTH, T. "Monetäre Konsequenzen von Sponsoring. Ein Schätzverfahren zur Beurteilung". *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 2000, vol. 22, núm. 4, p. 313-326.

KRAAK, E. y OLIVIER, A.J. "Sponsorship Effectiveness". Papel presentado en el seminario *Advertising, Sponsorship, Promotions, and New Ways for Optimising Integrated Communication*. París: ESOMAR, 16-18 de abril de 1997.

KRÜGER, J. y BACHER, J. "Sponsoring 3: Geht nur groß und weit - oder auch klein und zielsicher?". *Planung & Analyse*, vol. 6, 2002.

KUZMA, J.R., SHANKLIN, W.L. y McCALLY, J.F. "Number one principle for sporting events seeking corporate sponsors: Meet benefactor's objectives". *Sport Marketing Quarterly*, 1993, vol. 2, núm. 3, p. 27-32.

LACHOWETZ, T., HEDRICK, D.G., McDONALD, M. y SUTTON, W.A. "Corporate sales activities and the retention of sponsors in the National Basketball Association (NBA)". *Sport Marketing Quarterly*, 2003, vol. 12, núm. 1, p. 18-26.

LARDINOIT, T., DEBAIX, C. y GÉRARD, P. "Efficacité mémorielle du parrainage sportif: une étude de trois modalités de mise en œuvre". En, *In Proceedings of the 12th Congress of the French Marketing Association (AFM)*. Poitiers: Association Française de Marketing, 1996, p. 569-582.

LARDINOIT, T. "Réaction attitudinale des téléspectateurs aux campagnes de parrainage: étude de l'incidence de la conjonction des parrainages terrain et T.V.". En, *Proceedings of the 13th Congress of the French Marketing Association (AFM)*. Toulouse: Association Française de Marketing, 1997, p. 668-697.

LARDINOIT, T. "Effet modérateur de l'implication durable sur l'efficacité mémorielle de la conjonction des parrainages terrain et TV". En, *Proceedings of the 14th Congress of the French Marketing Association (AFM)*. Burdeos: Association Française de Marketing, 1998, p. 261-276.

LARDINOIT, T. "Interaction des parrainages terrain et TV: impact sur deux niveaux de mémorisation". En, *Proceedings of the 15th Congress of the French Marketing Association (AFM), 19-21 de mayo*. Estrasburgo: Association Française de Marketing, 1999, p. 585-602.

LARDINOIT, T. y DERBAIX, C. "Sponsorship and Recall of Sponsors". *Psychology & Marketing*, 2001, vol. 18, núm. 2, p. 167-190.

LARDINOIT, T. y QUESTER, P.G. "Attitudinal Effects of Combined Sponsorship and Sponsor's Prominence on Basketball in Europe". *Journal of Advertising Research*, 2001, vol. 41, núm. 1, p. 48-58.

LAVACK, A.M. "An Inside View of Tobacco Sports Sponsorship: An Historical Perspective". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2003, vol. 5, núm. 2, p. 33-56.

LEDWITH, F. "Does tobacco sports sponsorship on television act as advertising to children?". *Health Education Journal*, 1984, vol. 43, núm. 4, p. 85-88.

LEE., M.-S., SANDLER, D.M. y SHANI, D. "Attitudinal constructs toward sponsorship. Scale development using three global sports events". *International Marketing Review*, 1997, vol. 14, núm. 3, p. 159-169.

LIZHONG, G., BURTON, R. y BLAKEMORE, C. "Sport sponsorship in China: Transition and evolution". *Sport Marketing Quarterly*, 2003, vol. 11, núm. 1, p. 120..

LONG, J., THIBAUT, L. y WOLFE, R. "A Case Study of Influence Over a Sponsorship Decision in a Canadian University Athletic Department". *Journal of Sports Management*, abril de 2004, vol. 18, núm. 2, p. 132.

LOUGH, N.L. y IRWIN, R.L. "A comparative analysis of sponsorship objectives for U.S. women's sport and traditional sport sponsorship". *Sport Marketing Quarterly*, 2001, vol. 10, núm. 4, p. 202-211.

LOUIE, T.A. y OBERMILLER, C. "Consumer Response to a Firm's Endorser (Dis)Association Decisions". *Journal of Advertising*, 2002, vol. 31, núm. 4, p. 41-52.

LYBERGER, M. y McCARTHY, L. "An Assessment of Consumer Knowledge of Interest In, and Perceptions of Ambush Marketing Strategies". *Sport Marketing Quarterly*, 2001, vol. 10, núm. 2, p. 130-137.

MACK, R.W. "Event Sponsorship: An Exploratory Study of Small Business Objectives, Practices, and Perceptions". *Journal of Small Business Management*, 1999, vol. 37, núm. 3, p. 25-30.

MADRIGAL, R. "Social Identity Effects in a Belief-Attitude-Intentions Hierarchy: Implications for Corporate Sponsorship". *Psychology and Marketing*, 2001, vol. 18, núm. 2, p. 145-165.

MARSHALL, D. "Does sponsorship always talk the same language? An overview of how attitudes to sponsorship vary across Europe". En, *Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings (simultaneously: ESOMAR Seminar on Sponsorship)*, Monaco, 2-4 de diciembre. Editado por Expoconsult. Maarssen (Holanda): ESOMAR, 1992, p. 151-171.

MARSHALL, D. y COOK, G. "The Corporate Sports Sponsor". *International Journal of Advertising*, 1992, vol. 11, p. 307-324.

MAYER, H. y CHRISTNER, B. "Der Hitchcock-Effekt im Sponsoring. Eine psychologische Untersuchung zur Wirkung des Kultursponsorings". *Jahrbuch der Absatz - und Verbrauchsforschung*, 1991, núm. 4, p. 347-360.

McALISTER, D.T. y FERRELL, L. "The role of strategic philanthropy in marketing strategy". *European Journal of Marketing*, 2002, vol. 36, núm. 5-6, p. 689-705.

McCARVILLE, R. y COPELAND, R. "Understanding sports sponsorship through exchange theory". *Journal of Sport Management*, 1994, vol. 8, p. 102-114.

McCOOK, K., TURCO, D. y RILEY, R. "A look at the corporate sponsorship decision-making process". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1997, vol. 1, núm. 3. Disponible en: <<http://www.cjism.com.Vo11/mccook.html>>

McCRACKEN, G. "Who is the celebrity endorser?". *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1989, vol. 16, p. 310-321.

McDANIEL, S. y KINNEY, L. "Ambush marketing revisited: An experimental study of perceived sponsorship effects on brand awareness, attitude-toward-the-brand and purchase intention". *Journal of Promotion Management*, 1996, vol. 3, núm. 1-2, p. 141-167.

McDANIEL, S. "An investigation of match-up effects in event sponsorship Advertising: The implications of consumer advertising schema". En, *Marketing Theory and Applications. American Marketing Association, Winter Conference, Conference Proceedings*. Editado por CLAIR, D. y HASTLINE, M. 1997, p. 253.

McDANIEL, S. y McKINNEY, L. "Antecedents Conditions in Consumer Response to Event Involvement and Psychographics on Brand Awareness and Brand Image for Official Olympic Sponsors". En, *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing. Three AMA Special Conferences, Dublín, Irlanda, 12-15 de junio de 1997. Conference Proceedings*. Editado por MEENAGHAN, T. 1997, p. 921-923.

McDANIEL, S.R. y KINNEY, L. "The implications of recency and gender effects on consumer response to ambush marketing". *Psychology & Marketing*, 1998, vol. 15, núm. 4, p. 385-403.

McDANIEL, S. "An investigation of match-up effects in sport sponsorship advertising". *Psychology & Marketing*, 1999, vol. 16, núm. 2, p. 163-184.

- McDANIEL, S.R. y MASON, D.M. "An exploratory study of influences on public opinion towards alcohol and tobacco sponsorship of sporting events". *Journal of Services Marketing*, 1999, vol. 13, núm. 6, p. 481-499.
- McDONALD, C. "Sponsorship and the Image of the Sponsor". *European Journal of Marketing*, vol. 25, núm. 11, p. 31-38.
- MEENAGHAN, T. "Commercial Sponsorship". *European Journal of Marketing*, 1983, vol. 17, núm. 7, p. 5-71.
- MEENAGHAN, T. "Sponsorship - Legitimizing the medium". *European Journal of Advertising*, 1991a, vol. 25, núm. 11, p. 5-10.
- MEENAGHAN, T. "The role of sponsorship in the marketing communications mix". *International Journal of Advertising*, 1991b, vol. 10, núm. 1, p. 35-47.
- MEENAGHAN, T. "Point of View: Ambush Marketing: Immoral or Imaginative Practice?". *Journal of Advertising Research*, 1994, vol. 4, núm. 5, p. 77-88.
- MEENAGHAN, T. "Ambush Marketing-Strategy and Counter-Strategy". En, *World Marketing Congress Proceedings*. Editado por GRANT, K. y WALKER, R. Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science, 1995a, vol. 7, núm. 1.
- MEENAGHAN, T. *Researching Commercial Sponsorship*. Amsterdam: ESOMAR, 1995b.
- MEENAGHAN, T. "Ambush Marketing: A Threat to Corporate Sponsorship". *Sloan Management Review*, 1996, vol. 38, núm. 1, p. 103-113.
- MEENAGHAN, T. "Ambush marketing: Corporate strategy and consumer reaction". *Psychology and Marketing*, 1998a, vol. 15, núm. 4, p. 305-322.
- MEENAGHAN, T. "Current Developments and Future Directions in Sponsorship". *International Journal of Advertising*, 1998b, vol. 17, núm. 1, p. 3-28.
- MEENAGHAN, T., WOLFE, R. y O'SULLIVAN, P. "Sport, Media and Sponsor - The shifting balance of Power in the Sports Network". *Irish Marketing Review*, 1998, vol. 10, núm. 2, p. 53-66.

MEENAGHAN, T. "Commercial Sponsorship - The Development of Understanding". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1999, vol. 1, núm. 1, p. 19-31.

MEENAGHAN, T. y SHIPLEY, D. "Media Effect in Commercial Sponsorship". *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, núm. 3-4, p. 328-347.

MEENAGHAN, T. "Understanding sponsorship effects". *Psychology and Marketing*, 2001, vol. 18, núm. 2, p. 95-122.

MEERABEAU, E., GILLET, R., KENNEDY, M., ADEOBA, J., BYASS, M. Y KINGSLEY, T. "Sponsorship and the drinks industry in the 1990's". *European Journal of Marketing*, 1991, vol. 25, núm. 11, p. 39-56.

MEIR, R., TOBIN, D. y MASSINGHAM, C. "Professional Rugby League in Australia; A Case Study in Sponsor Awareness". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1998, vol. 1, núm. 2, p. 83-91. Disponible en: <<http://www.cjasm.com.Vo11/Meir.html>>

MERBOLD, C. "Sportsponsoring aus der Sicht eines Investitionsgüterherstellers". En, *Sport - und Kultursponsoring*. Editado por HERMANN, A. Munich: Vahlen, 1989, p. 122-132.

MICHELL, P.C. "The Influence of Organizational Compatibility on Account Switching". *Journal of Advertising Research*, junio-julio de 1988, núm. 28, p. 33-38.

MIHALIK, B.J. "Sponsored Recreation". *Public Relations Journal*, junio de 1984, p. 22-25.

MILLES, L. "Successful Sport Sponsorship: Lessons from Association Football "C The Role of Research". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2001, vol. 2, núm. 4.

MILLMAN, I. "Broadcast Sponsorship - The Viewer's View, What Does It Do For Sponsors". En, *Researching Commercial Sponsorship*. Editado por MEENAGHAN, T. Amsterdam: ESOMAR, 1995, p. 159-178.

MINQUET, J.-P.L. "Mondial, Sponsoring et finance". *Revue Française du Marketing*, 1999, vol. 172, núm. 2, p. 65-78.

MITCHELL, A.A. y OLSON, J.C. "Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude?". *Journal of Marketing Research*, 1981, vol. 18, núm. 3, p. 318-332.

MIYAZAKI, A.D. y MORGAN, A.G. "Assessing Market Value of Event Sponsoring: Corporate Olympic sponsorships". *Journal of Advertising Research*, 2001, vol. 41, núm. 1, p. 9-15.

MOORE, J.N., PICKETT, G.M. y GROVE, S.J. "The impact of a video screen and rotational-signage systems on satisfaction and advertising recognition". *Journal of Services Marketing*, 1999, vol. 13, núm. 6, p. 453-468.

MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58, núm. 3, p. 20-38.

MORIARTY, S.E. "PR and IMC: The Benefits of Integration". *Public Relations Quarterly*, 1994, vol. 39, núm. 3, p. 38-44.

MORRISROE, M. "Second-tier sponsorship get person". *Marketing News*, 2003, vol. 37, núm. 13, p. 7.

MOUNT, J. y NIRO, B. "Sponsorship: An Empirical Study of Its Application to Local Business in small Town Setting". *Festival management & Event Tourism*, 1995, p. 167-175.

MÜLLER, F. "Banden und Sportwerbung. Eine Untersuchung zur Wirkung von Bandenwerbung und zur Einstellung gegenüber Werbung im Sport". *Interview und Analyse*, 1983, vol. 10, núm. 4-5, p. 152-156.

MUSSLER, D. "Organisation und Durchführung des Sponsoring". En, *Sport und Kultursponsoring*. Editado por HERMANN, A. Munich: Vahlen, 1989, p. 29-38.

NEBENZAHL, I.D. y JAFFE, E.D. "The Effectiveness of Sponsored Events in Promoting Country Image". *International Journal of Advertising*, 1991, vol. 10, núm. 3, p. 223-237.

NICHOLLS, J.A.F., ROSLOW, S. y LASKEY, H.A. "Sports event sponsorship for brand promotion". *Journal of Applied Business Research*, 1994, vol. 10, núm. 4, p. 35-40.

NICHOLLS, J.A.F. y ROSLOW, S. "Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments". *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, núm. 3-4, p. 365-386.

NÖTZEL, R. "Zur Werbewirkung von Sportwerbung als regionales Medium". *Planung und Analyse*, 1988, núm. 3, p. 122-127.

O'DONOGHUE, B. "Irish Sponsorship - Market Characteristics and Management Practice" [Tesis no publicada], Dublín, University College Dublin, 1989.

O'HOISIN, E. "Inter-organisational perspectives on sponsorship of the arts" [Tesis no publicada], Dublín, Graduate School of Business, University College Dublin, 1994.

OLIVIER, A.J. y KRAAK, E.M. "Sponsorship effectiveness. What is driving consumer response?". En, *Proceedings of the 210th ESOMAR Seminar, New Ways for Integrated Communications, Paris, 16-18 de abril*. Editado por European Society for Market Research. Amsterdam: ESOMAR, 1997.

OLKKONEN, R., TIKKANEN, H. y ALAJOUTSIJÄRVI, K. "Sponsorship as relationships and networks: implications for research". *Corporate Communications: An International Journal*, 2000, vol. 5, núm. 1, p. 12-18.

OLKKONEN, R. "Case study: the network approach to international sport sponsorship arrangement". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2001, vol. 16, núm. 4, p. 309-329.

O'SULLIVAN, P. y MURPHY, P. "Ethical Perspectives on Ambush Marketing". *Psychology and Marketing*, 1998, vol. 15, núm. 4, p. 349-368.

OTKER, T. y HAYES, P. "Judging the Efficiency of Sponsorship, Experiences from the 1986 Soccer World Cup". En, *40th ESOMAR Marketing Research Congress, Montreux, Suiza, 13-17 de noviembre de 1987. Conference Proceedings, General Sessions*, 1987, p. 563-593.

OTKER, T. "Exploitation: The Key to Sponsorship Success". *European Research*, 1988, vol. 16, núm. 2, p. 77-85.

OZTURK, M.A., KOZUB, F.M. y KOÇAK, S. "Impact of Sponsorship on Companies That supported the 2002 Salt Lake City Winter Paralympics". *Sports Marketing & Sponsorship*, 2004, vol. 5, núm. 4, p. 282-295.

PARKER, K. "Sponsorship: The Research Contribution". *European Journal of Marketing*, 1991, vol. 25, núm. 11, p. 22-30.

PARMAR. "Sponsorship". *Marketing News*, 2003.

PAYNE, M. "Ambush Marketing: The Undeserved Advantage". *Psychology and Marketing*, 1998, vol. 15, núm. 4, p. 323-331.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1959.

PERLSTEIN, J. y PIQUET, S. "La communication dans l'événement: sponsoring et mécénat". *Revue Française du Marketing*, 1985, núm. 105, p. 31-40.

PETERAF, M.A. "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, p. 179-191.

PETERSON, K.I. y CRAYTON, C. "The effect of an economic impact study on sponsorship development for a festival: A case study". *Festival Management & Event Tourism*, 1995, vol. 2, p. 185-190.

PHAM, M.T. "The Evaluation of Sponsorship Effectiveness: A Model and some Methodological Considerations". *Gestion 2000*, 1991, vol. 7, núm. 4, p. 47-65.

PHAM, M.T. "Effects of Involvement, Arousal, and Pleasure on the Recognition of Sponsorship Stimuli". *Advances in Consumer Research*, 1992, vol. 19, p. 85-93.

PHAM, M.T. y JOHAR, G.V. "Market prominence biases in sponsor identification: processes and consequentiality". *Psychology & Marketing*, 2001, vol. 18, núm. 2, p. 123-143.

PIQUET, S. "Sponsoring sportif et communication sociale". *Revue Française de Gestion*, 1998, núm. 118, p. 66-74.

PIQUET, S. "Les stratégies des annonceurs dans le Mondial 1998". *Revue Française du Marketing*, 1999, vol. 172, núm. 2, p. 51-56.

PITTS, B.G. y SLATTERY, J. "An examination of the effects of time on sponsorship awareness levels". *Sport Marketing Quarterly*, 2004, vol. 13, núm. 1, p. 43-54.

POHL, K.-W. "Sponsoring et télévision en Allemagne". *Revue Française du Marketing*, 1991, núm. 131, p. 31-36.

POLONSKY, M., SANDLER, D., CASEY, M., MURPHY, S., PORTELLI, K. y VAN VELZEN, Y. "Small business and sport sponsorship: The Australian experience". *Journal of Promotion Management*, 1995, vol. 3, núm. 1-2, p. 121-140.

POLONSKY, M. y SPEED, R. "Linking sponsorship and cause related marketing". *European Journal of Marketing*, 2001, vol. 35, núm. 11-12, p. 1361-1385.

PONS, F., LAROCHE, M., NYECK, S. y PERREAULT, S. "Role of sporting events as ethnoculture's emblems: impact of acculturation and ethnic identity on consumers orientation toward sporting events". *Sports Marketing Quarterly*, 2001, vol. 10, núm. 4, p. 132-146.

POPE, N.K. y VOGES, K.E. "Sponsorship Evaluation: Does it Match the Motive and the Mechanism?". *Sports Marketing Quarterly*, 1994, vol. 3, núm. 4, p. 37-45.

POPE, N.K. y VOGES, K.E. "Short term recall and recognition of advertising and signage in telecast stadium sporting events". En, *Proceedings of the Seventh Bi-Annual World Marketing Congress*. Editado por CRANT, K. y WALKER, I. Melbourne: Academy of Marketing Science, 1995, vol. 7, núm. 3, p. 11.11-11.18.

POPE, N.K. y VOGES, K.E. "An exploration of sponsorship awareness by product message location in televised sporting events". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1997, vol. 2, núm. 1. Disponible en: <<http://www.cjasm.com.Vo11/pope&voges.html>>

POPE, N.K. "Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use". *Journal of Product and Brand Management*, 1998a, vol. 7, núm. 2, p. 124-136.

POPE, N.K. "Overview of current sponsorship thought". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1998b, vol. 2, núm. 1. Disponible en: <<http://www.cjasm.com.Vol2/pope21.html>>

PORTER, M.E. y KRAMER, R.M. "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, diciembre de 2002, vol. 80, núm. 12, p. 57-67.

PÜTTMANN, M. "Musik-Sponsoring: Grundlagen und Ergebnisse einer Veranstalterbefragung". *Werbeforschung & Praxis*, 1991, vol. 36, núm. 1, p. 21-29.

PYO, S.-S. "Perceived importance of festival attributes and decision criteria by sponsor type". *Festival Management & Event Tourism*, 1995, vol. 2, p. 149-158.

QUEEN, R.B. "Methods of securing and retaining sponsorships". *Festival Management & Event Tourism*, 1995, vol. 2, p. 211-216.

QUESTER, P.G. "Awareness as a Measure of Sponsorship Effectiveness: The Adelaide Formulae One Grand Prix and Evidence of Incidental Ambush Effects". *Journal of Marketing Communications*, 1997a, vol. 3, núm. 1, p. 1-20.

QUESTER, P.G. "Sponsorship returns: The value of naming rights". *Corporate communications: An International Journal*, 1997b, vol. 2, núm. 3, p. 101-108.

QUESTER, P.G. y FARRELLY, F. "Brand association and memory decay effects of sponsorship: the case of the Australian Formula One Grand Prix". *Journal of Product & Brand Management*, 1998, vol. 7, núm. 6, p. 539-556.

QUESTER, P.G., FARRELLY, F. y BURTON, R. "Sports sponsorship management: a multinational comparative study". *Journal of Marketing Communications*, 1998, vol. 4, p. 115-128.

QUESTER, P.G. y RUNGIE, C. "Hierarchical log linear analysis: an application to sponsorship". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1998, vol. 2, núm. 3. Disponible en: <<http://www.cjism.com/Vol2/quester23.htm>>

QUESTER, P.G. y THOMPSON, B. "Advertising and Promotion Leverage on Arts Sponsorship Effectiveness". *Journal of Advertising Research*, 2001, vol. 41, núm. 1, p. 33-47.

QUINN, E. "Sponsorship as a Marketing Tool" [Tesis no publicada], Dublín, University College Dublin, 1982.

RAJARETNAM, J. "The long-term effects of sponsorship in corporate and product image: findings of a unique experience". *Marketing and Research Today*, 1994, vol. 22, núm. 1, p. 62-74.

REIMANN, W. y MOHN, P. "Sponsoring ist nicht mehrheitsfähig". *Planung & Analyse*, 2002.

REITER, G. y SERR, T. "Sportwerbung an der Bande. Wirkungsmessung anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 1990 in Italien". *Planung und Analyse*, 1991, vol. 4, p. 143-146.

RENNER, J. y TISCHLER, S. "Sportfans gegen Bandenwerber 6:4". *Absatzwirtschaft, febrero de 1977*, vol. 20, núm. 2, p. 34-36.

RETSKY, M.L. "One person's ambush is another's free speech". *Marketing News*, 1996, vol. 30, núm. 14, p. 14.

RIFON, N.J., CHOI, S.M., TRIMBLE, C.S. y LI, H. "Congruence effects in sponsorship: the mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive". *Journal of Advertising*, 2004, vol. 33, núm. 1, p. 29.

RINES, S. "Guinness Rugby World Cup Sponsorship; A Global Platform for Meeting Business Objectives". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2001, vol. 3, núm. 4.

RODGERS, S. "The Effects of Sponsor Relevance on Consumer Reactions to Internet Sponsorships". *Journal of Advertising*, 2003, vol. 32, núm. 4, p. 68-76.

ROSE, V. "Sponsoring sportif: on joue, on marque... on gagne?". En, *Proceedings 8th 'Journées des IAE', Future et gestion de l'entreprise*. Poitiers: Institut d'Administration des Entreprises, 1987, vol. 2, p. 959-972.

ROSENTRAUB, M.S. y SWINDELL, D. "Negotiating Games: Cities, Sports and the Winner's Curse". *Journal of Sport Management*, 2002, vol. 16, núm. 1, p. 18-35.

ROY, D. y GRAEFF, T.R. "Influences on Consumer Responses to Winter Olympics Sponsorship". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2003, vol. 4, núm. 4.

RUMELT, R.P. "Towards a strategic theory of the firm". En, *Competitive strategic management*. Editado por LAMB, R.B. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984, p. 556-570.

RYSSEL, C. y STAMMINGER, E. "Sponsoring world-class tennis players". *European Research*, 1988, vol. 16, núm. 2, p. 110-116.

RYSSEL, C. y KOLBECK, T. "Psychologischer Sponsoring Research - mehr als ein Blick". *Planung & Analyse*, 2002.

SACK, A. y FRIED, G. "Pitching women's tennis to corporate sponsors: A case study of Pilot Pen Tennis". *Sports Marketing Quarterly*, 2001, vol. 10, núm. 2, p. 68-76.

SANDLER, D.M. y SHANI, D. "Olympic Sponsorship vs "ambush" marketing: Who gets the gold?". *Journal of Advertising Research*, 1989, vol. 29, núm. 4, p. 9-14.

SANDLER, D.M. y SHANI, D. "Sponsorship - An empirical Investigation of consumer attitude". Papel presentado en el *ESOMAR Sponsorship Research Seminar in conjunction with Sponsorship Europe'92*. Monte Carlo, Mónaco: ESOMAR, 2-4 de diciembre de 1991.

SANDLER, D.M. y SHANI, D. "The Value of Sponsorship in Sports Marketing: An Empirical Study". En, *Proceedings of the 1992 Conference of the American Academy of Advertising*, 1992, p. 82-83.

SANDLER, D. M. y SHANI, D. "Sponsorship and the Olympic Games: the consumer perspective". *Sport Marketing Quarterly*, 1993, vol. 2, núm. 3, p. 38-43.

SCHAPIRA, L. "Le sponsoring de la coupe du monde de football 1998. Visibilité des partenaires et incidence sur la perception de leurs actions de sponsoring dans d'autres domaines". *Revue Française du Marketing*, 1999, vol. 172, núm. 2, p. 79-84.

SCHLOSSBERG, H. *Sports Marketing*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, 1996.

SCHOCH, R.B. "Image and attitude research to attract sponsorships - A case study of the Swiss League for the Protection of Nature". *Marketing and Research Today*, febrero de 1994, p. 75-87.

SCHREIBER, A. *Lifestyle and Event Marketing*. Nueva York: McGraw-Hill, 1994.

SCHUMAN, P. "The Power of Perceptual Marketing: An Analysis of Marketing Support and Corporate Relations Programs" [Tesis no publicada], Nueva York, New York University, 1986.

SCHUMANN, F. "Und am Rand steigt der Bekanntheitsgrad. Die Wirkung der Bandenwerbung bei zwei ausgesuchten Spielen der Fußball Europameisterschaft 1984". En, *Sportmedien und Mediensport: Wirkungen - Nutzung - Inhalte der Sportberichterstattung*. Editado por HACKFORTH, J. Berlín: Vistas, 1987, p. 57-79.

SCOTT, D.R. y SUCHARD, H.T. "Motivations for Australian expenditure on sponsorship - An analysis". *International Journal of Advertising*, 1992, vol. 11, núm. 4, p. 325-332.

SHANAHAN, P. *Using sponsorship to communicate to teenagers: 'be your best' a case study*. Madrid: ESOMAR, 1988, p. 83-103.

SHANI, D. y SANDLER, D.M. "Ambush Marketing: Is confusion to blame for the flickering of the flame?". *Psychology and Marketing*, 1998, vol. 15, núm. 4, p. 367-383.

SHANI, D. y SANDLER, D. "Sponsorship - An Empirical Investigation of Consumer Attitudes". Papel presentado en el *ESOMAR Sponsorship Research Seminar in conjunction with Sponsorship Europe '92*. Monte Carlo, Mónaco: ESOMAR, 2-4 de diciembre de 1991.

SHANKLIN, W.L. y KUZMA, J.R. "Buying that sporting image". *Marketing Management*, primavera de 1992, p. 59-67.

SHAW, S. y AMIS, J. "Image and investment: Sponsorship and women's sports". *Journal of Sport Management*, 2001, vol. 15, núm. 3, p. 219-246.

SHILBURY, D. y BERRIMAN, T. "Sponsorship awareness: a study of St Kilda Football Club supporter". *Sports Marketing Quarterly*, 1996, vol. 5, núm. 1, p. 13-22.

SLATTERY, J. y PITTS, B.G. "Corporate Sponsorship and Season Ticket Holder Attendees: An Evaluation of Changes in Recall Over the Course of

One American Collegiate Football Season". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2002, vol. 4, núm.

SLEIGHT, S. *Sponsorship - what it is and how to use it*. Maidenhead, Inglaterra: McGraw-Hill, 1989.

SMITH, K.E., SHANNON, D. y MacCLAREN, R.C. "The 1995 annual report on the promotion industry". *Promo Magazine's Source Book*, 1995, p. 11-23.

SPARKS, R.E.C. "Rethinking media evaluation: Tobacco sponsorship messages and narrative conventions in motorship telecast". En, *World Marketing Congress Proceedings*. Editado por GRANT, K. y WALKER, I. Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science, 1995, vol. 7, núm. 3, p. 111-115.

Sponsorship Research International. *Worldwide sponsorship Market Values*. Londres: SRI, 1998.

Sponsorship Research International. Disponible en: <<http://www.sri.com/>>

SRULL, T.K. "Person Memory: Some Tests of Associative Storage and Retrieval Models". *Journal of Experimental Psychology*, 1981, vol. 7, p. 440-463.

STEVENS, J., LATHROP, A. y BRADISH, C. "Who is Your Hero? Implications for Athlete Endorsement Strategies". *Sport Marketing Quarterly*, 2003, vol. 12, núm. 2, p. 72-79.

STIPP, H. "The impact of Olympic sponsorship on corporate image". *International journal of advertising* , 1998, vol. 17, núm. 1, p. 75-87.

STIPP, H. y SCHIAVONE, N.P. "Modeling the impact of Olympic sponsorship on corporate image". *Journal of Advertising Research*, julio/agosto de 1996, p. 22-28.

STONE, G., JOSEPH, M. y JONES, M. "An Exploratory Study on the Use of Sports Celebrities in Advertising: A Content Analysis". *Sport Marketing Quarterly*, 2003, vol. 12, núm. 2, p. 94.

STOTLAR, D.K. "Sport sponsorship and tobacco: Implications and impact of Federal Trade Commission v. Pinkerton company". *Sport Marketing Quarterly*, 1992, vol. 1, núm. 1, p. 13-17.

STOTLAR, D.K. "Sponsorship and the Olympic Games". *Sports Marketing Quarterly*, 1993, vol. 11, núm. 1, p. 35-45.

STOTLAR, D.K. "Fishing for sponsorship". *Sport Management Quarterly*, 2001, vol. 10, núm. 1, p. 57.

STOTLAR, D.K. "Sponsorship Evaluation: Moving from Theory to Practice". *Sport Marketing Quarterly*, 2004, vol. 13, núm. 1, p. 61.

SUCHARD, H.T. y SCOTT, D. "Sponsorship practices in Australia". *Management Research News*, 1992, vol. 15, núm. 4, p. 18-27.

SUKHDIAL, A., AIKEN, D. y KAHLE, L. "Are You Old School? A Scale for Measuring Sports Fans' Old-School Orientation". *Journal of advertising Research*, 2002, vol. 42, núm. 4.

SUNSHINC, K.M., BACKMAN, K.F. y BACKMAN, S.J. "An Examination of Sponsorship Proposals in Relation to the Corporate Objectives". *Festival management and event Tourism*, 1995, vol. 2, p. 159-166.

Sutdiengruppe Naether. "Untersuchungsreihe über Sportwerbung". En, *Sportwerbung - Wirkungen und Werbewert*. Editado por Beratungsgruppe Tischler. 8ª edición. Berlín: Naether, 1974, p. 92-101.

THJØMØE, H.M., BRØNN, P.S. Y OLSON, E. (2002), "Decision-Making Process Surrounding Sponsorship Activities". *Journal of Advertising Research*, 2002, vol. 42, núm. 6, p. 6-15.

THOMAS, H. "Sponsorship - An advertiser Guide". *International Journal of advertising*, 1985, vol. 4, p. 319-326.

THWAITES, D. "Professional football sponsorship - profitable or profligate?". *International Journal of Advertising*, 1995, vol. 14, núm. 2, p. 149-164.

THWAITES, D., AGUILAR-MANJARREZ, R. y KIDD, C. "Sports sponsorship development in leading Canadian companies: issues and trends". *International Journal of Advertising*, 1998, vol. 17, núm. 1, p. 29-49.

TORRES, D. "Illes Balears Forum 2006. Pre-Conference Academic Seminar", Barcelona: Illes Balears Forum Publishing, 2006.

TORRES, D. "Major sport Events as an opportunity for development: Waterfronts and Major Nautical Events – Sport Events City Network Investigation 2006". Barcelona: Valencia Summit Publishing, 2006.

TORRES, D. "The Impact of Major Nautical Sport Events on Commerce in the City – Sport Events City Network Investigation 2006". Barcelona: Valencia Summit Publishing, 2006.

TORRES, D. "Using sport events for the international promotion of the city: What do successful cities do? – Sport Events City Network Investigation 2006". Barcelona: Valencia Summit Publishing, 2006.

TORRES, D. "Valencia Summit 2006 – Major Sport Events as Opportunity for Development: The International Promotion of the City: Conference Proceedings". Barcelona: Valencia Summit Publishing, 2006.

TORRES, D. y VERNIS, A. "De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés" Adaptación al castellano de "From Words to Action, Vol. 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement" de Stakeholder Research Associates Canada Inc. Madrid: Instituto Nóos & Telefónica

TORRES, D. y DIAZ, A. "Die Europa Sportregion Zell am See – Kaprun – Caso de Estudio". Barcelona: Noos Institute, 2006.

TORRES, D. y DIAZ, A. "Estimación del tamaño del mercado de turismo deportivo en España". Barcelona: Noos Institute, 2006.

TORRES, D. y DIAZ, A. "Estrategias de desarrollo de iniciativas de turismo deportivo para las Illes Balears. Illes Balears Forum 2006". Barcelona: Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares – CAEB & Instituto Nóos, 2006.

TORRES, D. y DIAZ, A. "Hawai'i – Caso de Estudio". Barcelona: Noos Institute, 2006.

TORRES, D. y DIAZ, A. "Tendencias del turismo deportivo". Barcelona: Noos Institute, 2006.

TORRES, D. y URDANGARIN, I. "El patrocinio visto por sus principales protagonistas" Barcelona: Calliope Publishing, 2005.

TORRES, D. y URDANGARIN, I. "Illes Balears Forum 2005 – Building a Working Agenda in the Field of Sport and Tourism", Barcelona: Noos Institute Publishing, 2006.

TORRES, D. y URDANGARIN, I. "La necesaria implicación de la ciudad para el éxito de un gran evento deportivo. Valencia Summit 2004". Barcelona: Noos Institute Publishing, 2005.

TORRES, D. y URDANGARIN, I. "Major Sport Events as Opportunity for Development of Cities. Selected Readings", Barcelona: Noos Institute Publishing, 2004.

TORRES, D. y URDANGARIN, I. "New Trends in Management of Major Sport Events. Valencia Summit 2005". Barcelona: Noos Institute Publishing, 2006.

TORRES, D. y URDANGARIN, I. "New Trends in Management of Major Sport Events for Development of Cities. Selected Readings". Barcelona: Noos Institute Publishing, 2005.

TORRES, D. y URDANGARIN, I. "New Views on Sport Tourism. Illes Balears Forum 2005". Barcelona: Calliope Publishing, 2005.

TORRES, D. y URRIOLAGOITIA, L. "Competitive strategy and sponsorship: A new perspective", *Strategy and Sponsorship Review*, 2005, disponible en <<http://www.strategyandsponsorship.org>>.

TOWNLEY, S.E. "Some legal issues associated with international sports marketing". *Sport Marketing Quarterly*, 1993, vol. 2, núm. 2, p. 31-42.

TOWNLEY, S.E., HARRINGTON, D. y COUCHMAN, N. "The legal and practical prevention of ambush marketing in sports". *Psychology and Marketing*, 1998, vol. 15, núm. 4, p. 333-348.

Townleys Sport Lawyers. *Ambush/Parasitic Marketing and Sport*. Londres: Townleys Sport Lawyers, 1992.

TREECE, D.J. "Capturing value from technological innovation: Integration, strategic, partnering, and licensing decisions". *Interfaces*, 1988, vol. 18, núm. 2, p. 46-61.

TROLL, K.F. "Wirkung von Bandenwerbung-Bericht über ein Pilotprojekt". *Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung*, 1983a, vol. 29, p. 201-220.

TROLL, K.F. "Bandenwerbung: Aufstiegschancen für Recall-Werte". *Absatzwirtschaft*, 1983b, vol. 8, p. 38-42.

TURCO, D.M. "The influence of sponsorship on product recall and image among sport spectators". En, *World Marketing Congress Proceedings*. Editado por GRANT, K. y WALKER, I. Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science, 1995, vol. 7, núm. 3, p. 11.6-11.10.

TURNER, S. *Practical Sponsorship*. Londres: Kogan Page, 1987.

TWSM (The World Sponsorship Monitor). Annual Review 2005, 2006.

URRIOLAGOITIA, L. y PLANELLAS, M. "Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach". *Business Horizons*, 2007, vol. 50, p. 157-166.

VARADARAJAN, P.R. y MENON, A. "Cause related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy". *Journal of Marketing*, 1988, vol. 52, núm. 3, p. 58-74.

VIGNALI, C. "The MIXMAP - model for international sport sponsorship". *European Business Review*, 1997, vol. 97, núm. 4, p. 187-193.

WACKMAN, D.B., SALMON, C.T. y SALMON, C.C. "Developing an agency-client relationship". *Journal of Advertising Research*, 1987, vol. 26, núm. 6, p. 21-28.

WAITE, N. "Sponsorship in Context" [Tesis no publicada], Cranfield, Reino Unido, Cranfield Institute of Management, 1979.

WALLE, A.H. "Financing Festivals through sponsorships: An orientation for fund raisers". *Festival Management & Event Tourism*, 1995, vol. 2, p. 227-235.

WALLISER, B. "The memorization of perimeter board advertising with and without supplementary classic advertising". En, *Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings (simultaneously: ESOMAR Seminar on Sponsorship)*, Monaco, 2-4 de diciembre. Editado por Expoconsult. Maarsse, Holanda: ESOMAR, 1992, p. 249-259.

WALLISER, B. "Modèle explicatif de l'influence du sponsoring sur le spectateur d'un événement sportif". En, *Proceedings of the 9th Congress of*

the French Marketing Association (AFM). Marsella: Association Française de Marketing, 1993, p. 668-697.

WALLISER, B. "Les déterminants de la mémorisation des sponsors". *Revue Française du Marketing*, 1995, núm. 150, p. 83-95.

WALLISER, B. "Le rôle de l'intensité des émotions éprouvées par le téléspectateur dans la mémorisation du parrainage". *Recherche et Applications en Marketing*, 1996, vol. 11, núm. 1, p. 6-19.

WALLISER, B. "A Comparison of the Effectiveness of Perimeter and Outdoor Advertising: What Sponsorship Can Learn From Outdoor Advertising". *Australia-Asia Marketing Journal*, 1997a, vol. 5, núm. 1, p. 21-31.

WALLISER, B. "Über den Zusammenhang zwischen Markenbekanntheit und Wiedererkennung bei der Bandenwerbung". *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1997b, vol. 19, núm. 1, p. 43-52.

WALLISER, B. y NANOPOULOS, P. "Qui a gagné la coupe du monde 1998? Déterminants et importance de l'association durable des sponsors à l'événement". En, *Proceedings of the 16th Congress of the French Marketing Association (AFM)*. Montreal: Association Française de Marketing, 2000, p. 723-734.

WALLISER, B. y NANOPOULOS, P. "Déterminants et importance de l'association durable des sponsors à l'événement: le cas de la Coupe du Monde de Football 1998". *Revue Française de Marketing*, 2002, vol. 186, p. 89-111.

WALLISER, B. "An international review of sponsorship research: extension and update". *International Journal of Advertising*, 2003a, vol. 22, núm. 1, p. 5-40.

WALLISER, B. "L'évolution et l'état de la recherche internationale sur le parrainage". *Recherche et Application en Marketing*, 2003b, vol. 18, núm. 1, p. 65-94.

WEIDNER, L.E. *Sponsoring braucht Ziele. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Jahrbuch der Werbung in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, 26. Düsseldorf: Econ Verlag, 1989, p. 68-74.

WEPPLER, K.A. y McCARVILLE, R.E. "Understanding organizational buying behaviour to secure sponsorship". *Festival Management & Event Tourism*, 1995, vol. 2, p. 139-148.

WESTERBEEK, H.M. y SMITH, A. "Location dependency and sport sponsors: a factor analytic study". *Sport Marketing Quarterly*, 2002, vol. 11, núm. 3, p. 151-161.

WESTERBEEK, H.M., TURNER, P. y INGERSON, L. "Key success factors in bidding for hallmark sporting events". *International Marketing Review*, 2002, vol. 19, núm. 3, p. 303-322.

WILLIAMS "An Insider's Guide to Managing Sporting Events". *Journal of Sports Management*, 2003, vol. 17, núm. 4, p. 325.

WILSON, G.A. "Does sport sponsorship have a direct effect on product sales?". *Cyber-Journal of Sport Marketing* [en línea], 1997, vol. 1, núm. 4. Disponible en: <<http://www.cad.gu.edu.au/csjm/wilson.htm>>

WISE, S.L. y MILES, M.P. "Corporate sponsorship, football bowl games, and the internal revenue service". *Review of Business*, 1993, vol. 15, núm. 2, p. 30-33.

WITCHER, B., GORDON, C., CULLIGAN, D. y HARVEY, A. "The link between objectives and function in organisation sponsorship". *International Journal of Advertising*, 1991, vol. 10, núm. 1, p. 10-33.

WITT, G. y ANGENENDT, C. "Wege der Wirkungskontrolle beim Sponsoring". *Planung und Analyse*, 1992, vol. 3, p. 10-14.

WOLTON, C. "Arts sponsorship: harmony or discord?". *European Research*, 1988, vol. 16, núm. 2, p. 87-94.

WOODS, S.M. "Attracting foreign sponsorship for American events: The myth", *Sport Marketing Quarterly*, 1993, vol. 2, núm. 2.

WRAGG, D. *The Effective use of Sponsorship*. Londres: Kogan Page, 1994.

WRIGHT, R. "Measuring awareness of British football sponsorship". *European Research*, 1988, vol. 16, núm. 2, p. 104-108.

WRIGHT, R.W. "The effects of tacitness and tangibility on the diffusion of knowledge-based resources". En *Best Papers Proceedings, 54th Annual Meeting of the Academy of Management*, 1994, p. 52-56.

WYLLIE, A., CASSWELL, S. y STEWART, J. "The response of New Zealand boys to corporate and sponsorship alcohol advertising on television". *British Journal of Addictions*, 1989, vol. 84, núm. 6, p. 639-646.

ZENTES, J. y DEIMEL, K. "Mécénat, encouragement à la culture, sponsoring - de nouvelles chances pour le marketing". *Revue Française du Marketing*, 1991, vol. 131, p. 13-29.