

# Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa

Manuel Palencia-Lefler Ors  
Universitat Pompeu Fabra

---

## Resumen

La empresa tiene en sus manos distintas técnicas para mostrarse socialmente responsable ante su comunidad. La donación y el mecenazgo aumentan la «visibilidad» de la empresa en su entorno sin un excesivo rechazo. Por otra parte, el patrocinio hace aún más «visible» la colaboración económica entre la empresa y la organización receptora. Los resultados positivos de «ser socialmente responsable» deben revertir, también, en los sujetos receptores, compartiendo los éxitos que una buena comunicación aporta a la imagen y a la reputación de todos los agentes que participan en el proceso.

**Palabras clave:** donación, mecenazgo, patrocinio, relaciones públicas.

**Abstract.** *Donation, patronage and sponsorship as public relations techniques in the corporate social responsibility's service*

---

Companies have in their hands different techniques to be shown socially responsible before its community. Donation and Patronage raise the companies' «visibility» without an excessive rejection. On the other hand, Patronage makes «more visible» the economic collaboration between the company and the receiving organization. The positive results of being «socially responsible» should revert, also, to the sponsored organizations, sharing the successes that a good communication contributes to the image and the reputation of all the agents that participate in the process.

**Key words:** donation, patronage, sponsorship, public relations.

---

## Sumario

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 1. Introducción | 4. El patrocinio |
| 2. La donación  | 5. Conclusiones  |
| 3. El mecenazgo | 6. Bibliografía  |

## 1. Introducción

Ante la decisión de tomar el camino de la responsabilidad social, la mayoría de empresarios consideran que primero deben ganar dinero para luego poderlo destinar a fines no lucrativos. No pueden distraer recursos propios en algo que no sea el propio beneficio. Cuando este supere unos límites concretos, quizás puedan plantearse una actuación socialmente responsable<sup>1</sup>. Pero por otro lado existen también unos límites que los pone el propio nivel de bienestar colectivo. Países como España, que aparentemente son ricos pero que recién han salido de la pobreza, no han consolidado aún un sentimiento generacional de bienestar. La mayoría de personas y empresas —en la España de principios del siglo XXI— aún consideran que no tienen lo suficiente como para repartir bienes propios.

Pero es evidente que las cosas están cambiando. En algunos países más, en otros menos. La tendencia de futuro se vislumbra hacia acciones cooperativas entre empresas, inversores, trabajadores, clientes y la propia comunidad<sup>2</sup>. A pesar de la globalización a la cual todos los estados, ciudades y comunidades tienden, la fuerza necesaria para mantenerse competitivo vendrá dada por la salud de la comunidad, de la estabilidad de los puestos de trabajo y una buena educación de los ciudadanos. Las empresas, aunque seguirán tendencias globales, tendrán un estado y una comunidad humana a sus espaldas. Y esta debe sentirse responsable de sus empresas y sus objetivos.

En ese sentido, la creación de riqueza de la empresa a través de su propia actividad —produciendo, creando, generando, cambiando, sirviendo— es la mayor contribución social que puede hacer. Pero también crea riqueza originando un clima laboral agradable dentro de la organización (públicos internos) que valore el trabajo de cada uno de sus directivos y trabajadores, que ofrezca condiciones para la mejora de oportunidades, que le ofrezca formación continua, que invierta en su futuro. Las empresas que entienden así su responsabilidad pública promueven en sus empleados formas de voluntariado social a través de las cuales fomentan los valores humanos, dando un mayor sentido al trabajo y al estilo de vida. Por ello, la responsabilidad empresarial —que empieza puertas adentro— puede llegar a expandirse hacia fuera (públicos externos) con el objetivo de llegar a personas u ONLs<sup>3</sup> necesitadas de unos recursos determinados, convirtiendo a la filantropía individual en un hecho colectivo.

1. A eso se deben las diferencias de actuación de las mismas multinacionales en distintos territorios, que en algunos países desarrollan grandes campañas de acción social, en todas sus facetas, mientras que en otros países donde no ganan tanto parecen contrarias a todo lo relacionado a actuaciones de este tipo. El mundo globalizado lo observa y toma buena nota.
2. Palencia-Lefler, M. (2001). A, p. 59, citando a Carlson Nelson, M. en «Giving back to the community: corporate responsibility». *Vital Speeches*, p. 343-345, marzo de 1998.
3. ONL, organización no lucrativa. Otros autores prefieren la denominación ENL, entidad no lucrativa, o ESAL, entidad sin ánimo de lucro. En cualquier caso, todas ellas hacen referencia a entidades jurídicamente organizadas como asociaciones o fundaciones que se desenvuelven en el Tercer Sector.

Así, entendida la filantropía corporativa como un compromiso generoso de todas las personas que forman la organización —aportando tiempo, talento y recursos a favor del desarrollo integral de la comunidad— se desprenden diversas opciones para ser socialmente responsable.

- I. Filantropía y responsabilidad pública
  - Donación
  - Mecenazgo
  - Premios
  - Becas
  - Contratación social
- II. Filantropía organizada en una nueva entidad
  - Fundación
- III. Filantropía y estrategia comercial
  - Patrocinio
  - Marketing relacionado con una causa

Las relaciones públicas deben promover, sin pensarlo dos veces, la responsabilidad social corporativa en el cliente, ya que los beneficios que obtiene «aquel que siembra» son enormes. Incluso podría pensarse en una cierta obligación de actuar de esa forma. Como afirma Uribe, experto profesional de las relaciones públicas españolas, la denominada responsabilidad social corporativa es una herramienta más de la comunicación corporativa «aunque su contrapartida no es la de salir en los medios de comunicación, sino moral y ética, de manera que se devuelve a la sociedad lo que ella nos ha dado»<sup>4</sup>.

Pero, que nadie se lleve a engaño. La responsabilidad social empresarial no se improvisa. Tras una decisión estratégica, existe un largo proceso de planificación y lenta implantación del nuevo estilo empresarial, que afecta tanto a los públicos internos como a los externos. Todo ese proceso puede ser liderado por unas relaciones públicas abiertas y comprometidas con «todos» los públicos de la organización.

## 2. La donación

Una donación puede definirse como una actuación premeditada que una persona o una entidad realiza a favor de una causa de manera puntual. En el contexto de una organización donante —que puede tener recursos sobrantes— y una ONL necesitada y que le solicita esos recursos, se produce una relación productiva, a raíz de la cual, el receptor del donativo podrá realizar unas actuaciones que antes no podía realizar. Con la donación, una pequeñísima parte del mundo cambia, y eso es bueno.

4. ADECEC (1998). P. 274.

Al ejecutar la técnica del donativo desde la empresa, de manera consciente y dentro de una política global de la organización, debe aceptarse que todo el proceso y los resultados finales de la donación deben comunicarse a todos los públicos. Tal actuación no debe esconderse. El anonimato no hace «mejor» el donativo. Para las relaciones públicas eficaces, el principio judeocristiano de que «tu mano derecha no sepa lo que hace la izquierda» no tiene sentido alguno. Todo lo contrario. Otras técnicas de relaciones públicas, sobre todo las informativas, deben ponerse al servicio de informar y comunicar adecuadamente la donación realizada —de todas formas, tampoco debe ejecutarse esta técnica simplemente para poder «salir» en los medios de comunicación; ni una cosa ni otra.

Es evidente que la donación que puede realizar la empresa puede —y debe— ir más allá del «dinero en efectivo». Si la empresa cuenta con la complicidad de sus directivos, sus empleados, sus proveedores, sus distribuidores e, incluso, de sus clientes, existen diversas opciones para «promover» una donación entre la empresa y los públicos receptores:

- Aportación económica de los fondos propios de la empresa.
- Aportación económica de los directivos/empleados (y la empresa vehicula todas esas aportaciones: colecta, deducción salarial, etc.).
- Aportación económica de los proveedores/distribuidores/clientes (y la empresa vehicula todas esas aportaciones: colecta, transferencia de fondos, etc.)<sup>5</sup>.
- Donación de productos/servicios propios de la empresa (productos como ordenadores, bolsas, sillas, alimentos, y servicios como un estudio de mercado, auditoria, campaña publicitaria, estudio médico, entre la gran variedad de productos y servicios de hoy en día).
- Aportación de *know-how* (asesoramiento contable, fiscal, jurídico, cesión de un directivo, informático, médico, técnico o profesional de la empresa a la ONL).
- Cesión de infraestructuras de la empresa (locales, despachos, terrenos, mesas, cocinas, gastos fijos de electricidad, agua, teléfono, etc.).
- Cesión de canales distribución de la empresa (camiones, coches, comerciales, puntos de venta, etc.).
- Cesión de canales de información de la empresa (BdD, redes, email, SMS, etc.).
- Cesión de canales de comunicación publicitaria de la empresa (*pack* del producto<sup>6</sup>, revista, tablón, etc.).

5. Deben exceptuarse algunas prácticas comerciales como las que «aconsejan» al cliente que compre un producto del establecimiento y lo deposite a la salida para ser donado a una ONL. Es una práctica que no tiene nada que ver con la responsabilidad social corporativa sino más bien con el marketing más espabilado. Aunque posteriormente la empresa «complemente» los productos recolectados con una cantidad de producto igual —o con dinero— la práctica ya está viciada desde el inicio —aunque, como es evidente, para la ONL receptora tanto le da esta disquisición teórica.
6. La cesión del propio *pack* del producto para que la ONL publicite su mensaje es una donación difícil de valorar económicamente pero altamente valiosa. Claro está que la empresa

En algunos casos, la empresa puede tener dificultades para hacer una donación, sobre todo en el caso que el donativo provoque conflictos de estrategia comercial —una compañía tabaquera respecto a una ONL de salud—, o por razones de ubicación geográfica —hacer donaciones en un país donde la empresa no opera—, o por inoportunidad del momento —cuando el presupuesto de donativos se ha agotado— o por conflictos internos —algunos miembros importantes de la empresa son contrarios a una causa específica—. En todos ellos, la alternativa que ofrece la variedad de opciones de donación empresarial puede permitir llevar a cabo la técnica, en el caso de que la dirección mantenga el interés en realizarla.

Respecto a la implicación de directivos y empleados en la responsabilidad social de la empresa en la que trabajan, las experiencias últimas animan a pensar que es la opción de mayor credibilidad para el trabajo del relaciones públicas. Últimamente, y en los países anglosajones, las empresas vienen apoyando diversos proyectos que representan los intereses de sus empleados. Adicionalmente, las empresas suelen igualar o duplicar el donativo de sus empleados a la ONL de su elección. Destacan el doblado de donaciones de los empleados (*matching gifts*), o la deducción salarial mensual.

Últimamente, algunas empresas norteamericanas han cooperado con fundaciones locales intercambiando información e ideas, tratando así de mejorar la estrategia filantrópica en la comunidad, y en algunas ocasiones cediendo de manera subsidiaria la gestión a estos entes locales, organizaciones expertas y conocedoras de la realidad local. La UPS —*United Parcel Service of America Inc.*— con un sofisticado sistema de selección de *senior managers* y de selección de tareas necesarias para las diversas comunidades locales, ha permitido la participación de más de 1.000 ejecutivos en 20 años, con un coste superior a los 10 millones de dólares (el coste por participante es de unos 10.000 dólares aproximadamente). Además, se ha conseguido que esta experiencia tenga un valor añadido para los participantes, tanto respecto a su *curriculum vitae* como por las características propias de este programa que permite ayudar de una manera personalizada, según las capacidades y especialidades de cada uno<sup>7</sup>. Pero es importante tener en cuenta que este tipo de proyectos deben plantearse y controlarse desde la propia empresa. No se trata de una

---

deberá ganar algo con ello, sobre todo en imagen respecto a sus consumidores, ejerciendo su derecho a ser socialmente responsable. Por ello, dicha posibilidad de cesión de espacio publicitario a una ONL irá ligado, casi siempre, a una estrategia de marketing. Cabe destacar el caso del grupo Danone en España, por su combinación de estrategias, en el que las botellas de agua Font Vella llevan inscrito en la etiqueta del producto el siguiente texto: «Una hora para los niños es una iniciativa para ayudar a mejorar las condiciones de vida de los niños y adolescentes en dificultades. Si Ud. quiere colaborar, aportando el equivalente de una hora de su sueldo anual o cualquier otra cantidad, envíe su donativo a la c/c de la ONG Cooperación Internacional n. \_\_\_\_ o contacte con nosotros en el teléfono \_\_\_\_\_. El Grupo Danone y sus empleados apoyan colectivamente esta campaña. Todos los donativos recibidos se destinarán a esta iniciativa, en España».

7. Palencia-Lefler, M. (2001). A, p. 58.

cesión temporal de trabajadores o gestores. La empresa, como entidad, debe asumir los objetivos y los resultados que esta contribución ofrece a la comunidad<sup>8</sup>.

Por último, cabe indicar que la donación de productos y servicios de algunos medios de comunicación —con la cesión de espacios gratuitos o con descuentos importantes en el precio— y de algunas agencias de publicidad —con la cesión gratuita de su creatividad en la comunicación gráfica o audiovisual— está permitiendo que muchas ONL puedan realizar publicidad de sus misiones. Bien es cierto que estas empresas hacen este tipo de donaciones vinculando sus nombres con la ONL receptora, situación que les beneficia sobradamente. Y es que las ONL «reciben» nuevos recursos que no tenían, pero también el que da «recibe» una satisfacción personal y un reconocimiento social muy importantes.

### 3. El mecenazgo

Es cierto que el mecenazgo<sup>9</sup> puede ser considerado, en primera instancia, como la donación; pero esta superficialidad en el tratamiento del hecho generoso de «donar» dificulta enormemente el análisis de muchas otras situaciones complementarias. El mecenazgo es algo más que una simple acción de donar, ya que crea un compromiso en el tiempo y permite repetir la misma acción de manera continuada. Así entonces, la acción espontánea de donar —como actuación que finaliza con la propia donación y no tiene otros objetivos que el de resolver una necesidad concreta— no debe conceptuarse como «mecenazgo» siendo suficiente y obvio el término «donación».

Ya hace más de dos milenios, la Roma clásica contó con un personaje crucial, Gaius Cilnius Maecenas, que con su desinteresado apoyo a las artes y a la cultura de la época —fue el protector de eruditos como Virgilio y Horacio— dio nombre a la historia de la filantropía cultural. A lo largo de los años, el mecenazgo se ha ido conceptuando como aquel conjunto de actuaciones de interés social que hace una empresa o una persona, sin una pretensión directa en la obtención de un beneficio propio en términos de imagen o de aceptación pública. Así, puede considerarse como una acción realizada por una persona física o moral que actúa en el campo de la cultura, la caridad, la financiación privada de la investigación, la educación o el deporte, con un

8. Cabe indicar la gran cantidad de empresas norteamericanas que tratan de ganar la lealtad de los trabajadores con diversas actuaciones solidarias de orden interno, como un elemento de gestión importante para la buena marcha de la empresa. Como es sabido, el éxito de las empresas depende cada vez más de la alta calificación de los trabajadores. Por eso, estas necesitan atraer a los mejores profesionales y una de las mejores estrategias son las actuaciones propias en el ámbito de la filantropía corporativa. Son percibidas como empresas más atractivas, con una reputación más elevada que, sin olvidarse de su última y más importante finalidad mercantil, se preocupan de sus trabajadores y de la comunidad. (Palencia-Lefler, M. 2001a: p. 59).
9. El concepto de mecenazgo es conocido como «mécénat» en francés, o «patronage» en inglés.

interés general, sin que esta sea su actividad habitual<sup>10</sup>. De todas maneras, hay autores que consideran que el concepto de mecenazgo sólo puede utilizarse cuando el objetivo de la acción es cultural, cívico o humanitario, y siempre sin contrapartida. Y, en todo caso, si existe una contrapartida, se trataría de una acción de «patrocinio velado». Autores como Parés<sup>11</sup> afirman que siempre existe, explícitamente o no, una voluntad o un deseo de conseguir una contrapartida cuando alguien, individuo o empresa, hace una acción premeditada de este tipo. El autor considera que el mecenazgo sin contrapartidas es inusual y poco frecuente<sup>12</sup>.

En todo caso, lo que es cierto es que la mayoría de acciones de mecenazgo conllevan una cierta contraprestación pactada, pero eso no significa que no sean actuaciones que afecten a situaciones de interés general, y por tanto, en el ámbito de la filantropía. Por tanto, el grado de notoriedad que exigirá el mecenas a la hora de actuar no debe ser el elemento discriminador en cuanto al hecho filantrópico. En definitiva, pues, mecenazgo se entiende como la acción o la actividad organizada, programada u ocasional por la cual una persona privada, una empresa o una institución privada efectúan una aportación económica —habitualmente fijada por contrato— en favor de un creador, de un artista, de un intérprete, de un autor o de una institución pública o privada, con el objetivo de que se realice una iniciativa —en forma o no de programa continuado— o un acto de naturaleza cultural, cívica, humanitaria, educativa, científica<sup>13</sup>. A menudo se realiza con la finalidad de afirmar su imagen, su prestigio, su responsabilidad social, como una muestra de notoriedad, mediante la difusión de estas acciones o actividades a través de los medios de comunicación, dentro del marco de la comunicación institucional de la empresa. Otra contrapartida puede ser la obtención de una desgravación o exención fiscal.

Pero todo ello no puede llevar a la conclusión, como afirma algún autor, de que el mecenazgo «no existe» en la sociedad de hoy, y que las actuaciones de mecenazgo son, en realidad, de patrocinio<sup>14</sup>, actuaciones «aparentemente» filantrópicas por el simple hecho de querer «comunicarlas públicamente». Es necesario profundizar mucho más en el fenómeno abstrayéndose del pensamiento judeocristiano tan influyente en la sociedad occidental para poder entender el mecenazgo en todo su esplendor —Cayo Mecenas, hace 2000 años,

10. En cuanto a las principales actividades del «mecenazgo», y específicamente el cultural, puede clasificarse en: *a*) la protección de los artistas; *b*) la protección de obras culturales o artísticas en todo el amplio margen de posibilidades; *c*) la donación de obras de arte; *d*) las fundaciones. (Brebisson: 1986, p. 5.)

11. Parés, M. (1994). P. 14, 18 y otras.

12. Así, «si el mecenazgo recibe una difusión pública eso implica que, normalmente, hoy, el nombre del mecenas suele mencionarse unido a aquel. O sea, la contrapartida, en este caso, es la imagen y la notoriedad. Solamente cuando tiene carácter anónimo es cuando se puede decir que no existe una contrapartida. Supuesto cada vez más insólito». (Parés, M.: 1994, p. 63.)

13. Parés, M. (1994). P. 24.

14. Así lo afirman autores como José Luis Arceo (2003). P. 151.

también se enorgullecía públicamente de sus actos e informaba a diestro y siniestro de sus actuaciones.

Es importante indicar que el mecenazgo es una forma de expresión cívica, comunitaria, cultural, en la cual el mecenas trata de encontrar un placer estético y a la vez destacar socialmente. Son muchas las ventajas<sup>15</sup>:

- Ayuda a integrarse mejor en la comunidad donde se actúa e incrementa su notoriedad.
- Ayuda a comunicarse de manera sutil y distinguida con sus clientes y futuros clientes.
- Dota a la empresa de una dimensión social y cultural responsable, creando un clima de confianza.
- Dinamiza al personal de la empresa y le suscita un orgullo en consonancia.
- Ayuda a darse a conocer y a integrarse en nuevos marcos sociales en los cuales pretende operar.
- Permite sacar provecho de ocasiones extraordinarias en países de cultura.
- Permite vivir la gran aventura de la belleza en sus múltiples modalidades, y dedicarse y contribuir a su papel de fundador de la civilización.
- Desarrolla la inteligencia y la cultura de la empresa a través de un acto normal de gestión.
- Permite constituir un patrimonio de obras de arte vivo, confirmando así su propio éxito.
- Se consiguen ventajas fiscales.
- Permite estar a la altura de los tiempos actuales y no esperarlo todo del Estado.
- Se comparte la riqueza, cívicamente y responsablemente.

El ámbito del mecenazgo es uno de los factores de discusión entre los expertos. Para algunos, el mecenazgo es exclusivamente cultural, mientras que para otros es un concepto que está relacionado con todas las acciones humanas. No obstante, la realidad demuestra que existen numerosos ámbitos de actuación, a pesar de la importancia del mecenazgo cultural en el cómputo global. La expresión mecenazgo cultural, entendida como la «ayuda del poder económico y político a las artes y a la cultura»<sup>16</sup>, a pesar de ser la referencia cualitativa y cuantitativa más importante del hecho del mecenazgo, no es exclusiva. Así, justifica la aparición del mecenazgo cultural actual en el incremento de la demanda y de la oferta de bienes culturales, que hace muy difícil su financiación desde la perspectiva pública. Este incremento de la demanda cultural (libros, música, espectáculos, cine, etc.) reclama el apoyo económico de personas, de instituciones privadas y de empresas. En los países latinos, la demanda de necesidades de financiación de la cultura se ha visto aumentada, además, por la conservación y la mejora del patrimonio histórico monumental, cuan-

15. Vescia, R. (1987). P. 11-12.

16. Clotas, P. (1996). P. 9.



titativamente muy superior a gran parte de los países del mundo. Aunque no se dispone de estadísticas fiables, se puede afirmar que el mecenazgo cultural —también el patrocinio cultural— ha crecido mucho en los últimos veinte años, como consecuencia de las dificultades presupuestarias del sector público y de la creciente responsabilidad social de la empresa. Y los sectores más beneficiados han sido los de la pintura y la música clásica, que han ocupado más del 50% de las inversiones culturales<sup>17</sup>.

La necesidad de muchas empresas de que las acciones que realizan de mecenazgo tengan una repercusión destacada en los medios de comunicación hace que el concepto de mecenazgo quede ligado, en muchas ocasiones, a los medios de comunicación. Incluso, algunos autores afirman que es una forma de comunicación, para unos relacionada con la publicidad, y para otros, relacionada con las relaciones públicas, que se sirve de los medios de comunicación como soporte a sus objetivos estratégicos<sup>18</sup>. Desde esta perspectiva, se reclama del mecenazgo empresarial que supere la fase de notoriedad e inicie la fase de utilidad. El hecho que ciertas empresas dediquen parte de sus fondos a dar apoyo a actividades culturales —tal como lo hacen los mecenas habituales, individuos, fundaciones— pero guarden una parte de esos fondos para «comunicar e informar» de esas acciones, dando a conocer su tarea a los medios de comunicación, provoca importantes recelos entre el mundo de las empresas y los medios de comunicación, y por tanto, surge la cuestión de si el mecenazgo de empresa ha de ser clandestino, o por el contrario, tiene derecho a ser conocido y reconocido como el mecenazgo clásico<sup>19</sup>.

El origen del conflicto con los medios de comunicación proviene, en parte, de la consideración de publicidad encubierta que, a ojos de estos medios, ofrece la información de las actividades de mecenazgo por la cual no pagan ninguna cantidad económica<sup>20</sup>. En ese sentido, hay quien cree que las empresas hacen mecenazgo para practicar una publicidad encubierta y

17. Este incremento también ha sido posible gracias a la intervención de instituciones promotoras como AEDME —Asociación Española de Mecenazgo Empresarial— en España, o el ADMICAL y el Conseil Supérieur du Mécénat Culturel en Francia, el ABSA en el Reino Unido, el National Endowment for the Arts o el Business Committee for the Arts en los EUA, o el Kulturkreis en Alemania. Instituciones todas ellas, fundamentalmente privadas, que luchan por sensibilizar a todos los sectores afectados, principalmente el empresarial pero también las escuelas de negocio, las patronales o los propios medios de comunicación. Sus actividades más reconocidas son, normalmente, la promoción de premios anuales de «mecenazgo» empresarial. En España, los premios que han conseguido consolidarse en los círculos empresariales y en los medios de comunicación son los que organizan Winterthur, conjuntamente con la revista *Economics* y la AEDME, denominados Premios Mecenazgo.
18. Diversos autores sitúan, conceptualmente, al mecenazgo en la esfera de las relaciones públicas, y al patrocinio en la esfera de la publicidad.
19. Rigaud, J. (1997). P. 50-61. Jacques Rigaud, además del que fuera presidente de la radio más importante de Francia, la RTL, también impulsó y presidió ADMICAL, una entidad que impulsa el mecenazgo de empresa en Francia.
20. Es ampliamente reconocida la importancia que tienen los ingresos de la publicidad para la supervivencia de los medios, tanto sea para la prensa escrita, la radio o la televisión.

gratuita. Piensan que, si las empresas quieren que se hable de ellas «...que contraten espacios publicitarios». Ante este conflicto, deben buscarse las razones por las cuales se ha llegado a este extremo, entre las cuales destaca la confusión latente —no únicamente entre la gente de la calle sino también entre los profesionales de los medios de comunicación— de los conceptos de mecenazgo y patrocinio.

Pero es evidente que la empresa necesita que se conozcan sus actuaciones filantrópicas. En primer lugar, de cara a sus accionistas o socios, que deben tener noticia del destino de un dinero que, de otra manera, podría redundar en el esperado reparto de beneficios. También, de cara a los trabajadores de la empresa, que deben ser informados puntualmente de este tipo de actividades. Se ha de tener en cuenta que el mecenas individual no debe responder ante nadie sobre el destino final de sus aportaciones, pero no es así en el caso de las empresas, donde el principio de transparencia es fundamental. Es más, si estas actividades son de interés general, el apoyo de las empresas a la cultura o a la salud debe ser conocido por la sociedad, al igual que se exige tener noticia de la ayuda que pueda venir de la Administración Pública.

Ante este conflicto con los medios de comunicación, algunas grandes empresas tienen, además del presupuesto para llevar a cabo el mecenazgo que va directamente a su beneficiario, un presupuesto de comunicación de estas actuaciones que financia operaciones publicitarias y de relaciones públicas. Es el caso, por ejemplo, del anuncio en prensa que explicita el apoyo de la empresa-mecenas a la exposición cultural, anunciando las fechas y las características del acontecimiento. Sin lugar a dudas, este tipo de actuación despista al ciudadano de a pie, aunque los medios de comunicación puedan quedar más que satisfechos con los ingresos por publicidad. El grado de notoriedad que obtiene el mecenas con actuaciones publicitarias o de relaciones públicas hace casi imposible distinguir mecenazgo de patrocinio.

#### 4. El patrocinio

El patrocinio se ubica a menudo —e indiscriminadamente— en el núcleo más duro de la publicidad comercial, y en otras ocasiones, en el ámbito de la salvaguardia de la cultura y la solidaridad de un país. Y ni una cosa ni la otra. La técnica de patrocinio puede definirse como «un instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atractivo para un público concreto»<sup>21</sup>. Con el mismo objetivo que la publicidad, la promoción y las relaciones públicas, el patrocinio es una técnica exclusivamente de comunicación, que resulta muy eficaz siempre y cuando responda a las necesidades específicas y se integre de manera armoniosa en una estrategia de conjunto. En este sentido, es una herramienta extremadamente flexible, modulable en función de los objetivos propagandísticos de la empresa, que ven la sociedad del ocio como una oportunidad y un espacio de comu-

21. Sahnoun y Doury (1990). P. 16.

nicación con unos públicos concretos<sup>22</sup>. Autores como Parés lo definen como «el apoyo o la contribución económica a una actividad, fundamentalmente deportiva —aunque puede ser de otro tipo— que se sirve de técnicas de publicidad para hacer eco de la denominación o el nombre del producto o servicio de la empresa patrocinadora»<sup>23</sup>. También, otras definiciones como la de José Luis Arceo indican que existe patrocinio «cuando una organización aporta y da a conocer que aporta una cantidad de dinero y/o bienes y servicios para el desarrollo de un acontecimiento, de un programa o de una actividad; siempre que este acontecimiento o actividad nada tengan que ver con los bienes y servicios de la organización patrocinadora»<sup>24</sup>.

Así, los objetivos que suele perseguir el patrocinio son:

- Tratar de aumentar el grado de conocimiento del consumidor, tanto respecto de la denominación o nombre del patrocinador como de sus marcas.
- Mejorar su imagen.
- Si es factible, por cambio de imagen, por cambio de propiedad de la empresa, estrategia de marketing, modificación del nombre, etc.
- Mejorar las relaciones comerciales con los clientes, los proveedores, ofreciéndoles acontecimientos de entretenimiento.
- Mejorar la moral del equipo directivo.
- Aumentar la cifra de ventas.

Este último objetivo, no reconocido de manera expresa pero sí implícita entre los grandes patrocinadores, es el elemento que marca las grandes diferencias con el mecenazgo.

Jurídicamente, el patrocinio nace en España con la Ley 34/1988 de 11 de noviembre, general de publicidad, que en su artículo 24 lo regula como un contrato de patrocinio publicitario —o sea, lo considera una forma de publicidad—. El mencionado artículo viene a decir que el contrato de patrocinio publicitario es aquel con el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para que pueda llevar a cabo su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otro tipo, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador. Este contrato se rige por las normas del contrato de difusión publicitaria cuando le sean aplicables<sup>25</sup>.

22. Cabe destacar la aportación conceptual de Benjamin Sonnenberg, a mitad del siglo XX en el contexto de una Nueva York rica y poderosa, centro de numerosas operaciones sociales y mercantiles, como el consultor que sentó las bases del patrocinio de empresa como técnica de relaciones públicas.

23. Parés, M. (1994). P. 167-174, 191-193.

24. Arceo, J. L. (2003). P. 151.

25. El contrato de difusión publicitaria está regulado en los artículos 19 y siguientes, mediante el cual, a cambio de una contraprestación fijada en tarifas preestablecidas, un medio se obliga en favor de un anunciante o agencia a permitir la utilización publicitaria de unidades de espacio o de tiempo disponibles, y a desarrollar la actividad técnica necesaria para conseguir el resultado publicitario.

Para otros profesionales de la comunicación y las relaciones públicas, el patrocinio es una estrategia de comunicación en un sentido más amplio, no exclusivamente ligado a la publicidad<sup>26</sup>, postura mucho más acertada que la que ofrece la Ley general de publicidad de 1988. Así, entienden el patrocinio como una estrategia de comunicación que implica una inversión y busca unos objetivos y una rentabilidad a corto plazo. Que trata, a la postre, de comunicar a todos los públicos que quien está detrás de la organización del acto patrocinado es una empresa que quiere conseguir una credibilidad pública.

Respecto a la tipología de patrocinios, diversos autores distinguen dos tipos de actuaciones, las cuales se corresponden con los objetivos reconocidos por toda forma de publicidad habitual: el «patrocinio de notoriedad» y el «patrocinio de imagen». Sahnoun y Doury añaden una tercera forma de patrocinio, muy relacionada con los dos anteriores, únicamente con diferencias de matiz. Se trata del «patrocinio de credibilidad».

Respecto al «patrocinio de notoriedad», es una forma de comunicación que, de hecho, no tiene ningún mensaje para transmitir. Su único objetivo es dar a conocer el nombre de un producto o una empresa a un público concreto, hacer que el mayor número de clientes potenciales lo tengan presente en su pensamiento. Lo más importante de este tipo de patrocinio es que ha de ser visto por el mayor número de espectadores. En cuanto a los medios utilizados, es necesaria una fuerte presencia publicitaria del patrocinador en el «terreno de juego» y, sobre todo, una atención por parte de los medios de comunicación que multiplique la audiencia del acontecimiento. La astucia, en este tipo de manifestaciones, consiste en colocar el nombre de la empresa en todos los rincones del estadio o del circuito, «saturando» el espacio físico y visual, con el objetivo de que únicamente se vean sus siglas o su marca. Como es evidente, el «patrocinio de notoriedad» está reservado a grandes empresas y multinacionales que pueden aplicar elevados presupuestos.

Este tipo de patrocinio es uno de los más utilizados actualmente ya que no requiere una clara coincidencia entre el tipo de producto del patrocinador y un tipo de público concreto. Es decir, a una entidad financiera le puede interesar «saturar», con su marca, todos los rincones de un espacio deportivo, sin tener en cuenta el tipo de público sobre el que recaerá el mensaje. Estas acciones de «patrocinio de notoriedad» son las que permiten financiar operaciones deportivas y culturales de gran magnitud, y contar con ellas es del todo indispensable para iniciar cualquier gran actuación. Pero, no todas las empresas tienen la posibilidad de apoyar grandes acontecimientos, como las tabaquerías o las firmas de bebidas alcohólicas de alta graduación, las cuales ven rechazadas muchas propuestas de patrocinio, sea cual sea su atractiva aportación, por legislaciones contrarias a la publicidad de este tipo de producto.

26. La creencia viene dada porque, generalmente, las grandes empresas patrocinadoras suelen ser, al mismo tiempo, grandes anunciantes de campañas publicitarias de sus productos o servicios, con importantes presupuestos y, en numerosas ocasiones, utilizan el patrocinio como un elemento complementario de sus acciones de comunicación.

Respecto al «patrocinio de imagen» actúa de una manera mucho más sutil que el anterior. Su actividad se dirige a la evocación, sugiriendo, más que a la simple exposición. Su objetivo es reforzar o construir una imagen de marca provocando en el pensamiento del público una fuerte asociación entre un acontecimiento y un producto o una empresa. En este tipo de acción, la empresa debe buscar, ante todo, la coherencia: coherencia entre las características del acontecimiento escogido y la imagen que desea dar del producto o de ella misma, así como también coherencia entre la acción, en su conjunto, y el resto de la comunicación de la empresa. Es el caso, por ejemplo, de la empresa Cartier, que al patrocinar partidos de polo —un deporte de elite por excelencia— llega a un público que, aunque reducido, corresponde exactamente a las categorías sociales a las cuales se dirigen sus productos. El «patrocinio de imagen» es, además, la herramienta ideal para actuar en el ámbito local, por la proximidad de los públicos a los productos concretos de un ámbito geográfico específico. Debe añadirse, no obstante, que el «patrocinio de imagen» sólo es eficaz cuando forma parte de una estrategia a largo plazo y cuando las inversiones previstas están programadas, desde su origen, de manera regular y con una duración preestablecida.

El último tipo de patrocinio, el «patrocinio de credibilidad», es muy similar al de imagen ya que se aprovecha de la asociación entre un acontecimiento y un producto o una empresa, pero se diferencia de este por los criterios que hay que seguir para la elección del ámbito de actuación. Una empresa que practique el «patrocinio de credibilidad» únicamente participará en los sectores deportivos o culturales que estén íntimamente ligados a su actividad comercial<sup>27</sup>.

Cabe recordar, en este punto, las vicisitudes y las discusiones que algunos autores y profesionales sitúan en los términos «patrocinio» y «esponsorización»<sup>28</sup>. Mientras que muchos consideran que los términos vienen a ser lo mismo, otros consideran que son conceptos similares pero no idénticos. Entre los que detectan diferencias se encuentran los que ven el patrocinio como técnica publicitaria y la esponsorización como técnica de comunicación al servicio del patrocinio. Es necesario concretar que el término «espon-

27. Es el caso de empresas como Ferrari, Shell o Pirelli, o tantas otras ligadas al mundo automovilístico de competición, que apoyan regularmente acontecimientos de este tipo. De la misma manera, la política de relaciones públicas de los grandes fabricantes y distribuidores de material deportivo como Adidas, Nike y otros, les obliga a estar presentes en todas las grandes manifestaciones deportivas. O también se pueden encontrar fabricantes de instrumentos musicales —sobre todo japoneses— que actúan de la misma manera en acontecimientos musicales de grandes multitudes. Es decir, este tipo de patrocinio permite a la empresa mostrar sus productos en plena acción, y utilizar la imagen de los deportistas y artistas de elite con una clara asociación con su marca.

28. En este artículo, los conceptos de «sponsorship» y «sponsoring» son traducidos con la expresión «esponsorización». Algunos autores utilizan, de manera poco usual, la palabra «esponsoraje» y «esponsorismo». También, algunos sinónimos como «padrinaje» se encuentran en algunos manuales. En otras lenguas se puede encontrar «parrainage», «partenariat», «sponsorzazione» o «commandite».

sorización»<sup>29</sup> no tiene una traducción consensuada entre los diversos profesionales de la comunicación. Las traducciones semánticas del término «sponsor» —que proviene del término latino «sponsor», que significa el que responde o avala a un tercero— están ligadas a las palabras «fiador» (persona que fía a otra por la seguridad de aquello que está obligada), «padrino» (el que favorece o protege a otro en sus pretensiones), «patrocinar» (defender, proteger, amparar, favorecer) o también «mecenas» (persona poderosa que patrocina a los hombres de letras o artistas). Pero, estas analogías semánticas llevan al concepto de esponsorización a unas acciones de tutela y favor alejadas de la práctica real del concepto. A pesar de ello, la mayoría de expertos y de profesionales de la publicidad, la comunicación y las relaciones públicas en España consideran el concepto de esponsorización y patrocinio como conceptos sinónimos. Incluso, algunos consideran que patrocinio es la traducción de esponsorización —en todo caso, la antigüedad de la palabra y el concepto de patrocinio demuestra que no es así—. Otros consideran que patrocinador y sponsor son una misma cosa —en todo caso, son muy similares; pero sus orígenes no son los mismos—. Lo que es cierto, es que la práctica profesional los trata de manera uniforme, sin distinciones dignas de mención.

Por su parte, Quim Roca, uno de los expertos en el tema de esponsorización, defiende la tesis de que son suficientemente diferentes. Para este profesional, el *sponsorship* es una transacción de negocios en la que ambas partes toman algo de valor tangible en una acción de intercambio. Una primera aproximación al concepto sería, según el autor «la comunicación a través del patrocinio», es decir, la inversión de una entidad para patrocinar, amparar o favorecer el acto que patrocina pero no a cargo de la responsabilidad social de la empresa sino a cargo de un presupuesto de acción, habitualmente encuadrado en un plan de marketing con objetivos de ventas. Y esta comunicación se realiza a través de cualquier medio, con objeto de conseguir resultados que se puedan medir en notoriedad e imagen<sup>30</sup>. Según el autor, el *sponsorship* es una técnica de comunicación a través del patrocinio —con sus objetivos, presupuesto y estrategia— definible también como «publicidad espectáculo», en la cual el *esponsor* financia y hace posible el espectáculo; el *esponsorizado* actúa, crea espectáculo y es el soporte del mensaje; y el público, que disfruta del espectáculo, recibe el mensaje publicitario del *esponsor*.

La esponsorización, como técnica de comunicación viva y de gran impacto entre los públicos a los cuales se dirige, es fundamentalmente espectáculo, y tiene una grande diversidad de prácticas en función de muchos parámetros. En primer lugar, en función del objetivo que se está buscando, es decir, esponsorización de notoriedad o esponsorización de imagen del producto o empre-

29. Es un concepto nacido en los EE.UU., que tiene sus orígenes en las universidades norteamericanas que subvencionaban a sus equipos de béisbol en diferentes campeonatos representando a la universidad.

30. Roca, Q. (1987). P. 9-13.

sa. En segundo lugar, en función del ámbito de aplicación se encuentran posibilidades en los sectores deportivo, cultural, musical u otros. Finalmente, los parámetros del tipo de esponsor (local, internacional, técnico), del nivel de dominio (absoluto, compartiendo los beneficios con otras marcas, publicidad estática) o en función del soporte (un personaje, un vehículo, un equipo, un acontecimiento) dan una ligera y rápida visión de las posibilidades de la esponsorización, a la vez que se demuestra —en contra de los autores que defienden las diferencias entre patrocinio y esponsorización— que ambos conceptos, ambas técnicas de comunicación, vienen a ser lo mismo. Las diferencias, si las hay, se encuentran en la intencionalidad de los profesionales que las utilizan y los autores que las describen, sobre todo desde el ámbito académico donde, por lo que parece, la esponsorización ha tenido un desarrollo superior al patrocinio. Para el autor del presente artículo, las diferencias entre patrocinio y esponsorización no son suficientemente significativas. Aún así, es importante dejar constancia de las opiniones y posicionamientos, profesionales y académicos, que envuelven el tema.

Y respecto al ámbito de actuación del patrocinio, existe comunidad de opinión que, al igual que la cultura ocupa el centro de preocupación del mecenazgo, el deporte es el ámbito mayoritario en el que se desarrollan gran parte de las actuaciones de patrocinio. Es bien cierto que el deporte tiene una buena aceptación en la opinión pública. El deporte, hoy por hoy, es uno de los grandes protagonistas del ocio, con un gran número de practicantes y de consumidores. Es difícil encontrar un «público», a todos los efectos, tan numeroso y universal. Por eso, las empresas comerciales han dirigido sus esfuerzos de patrocinio en este ámbito de actuación. Es difícil encontrar competiciones deportivas, de todos los niveles, que no cuenten con un patrocinador que financie a un equipo o una competición.

Es importante aclarar, a efectos de un correcto proceso de asimilación, algunos conceptos relacionados con este tema. Mientras que el objeto del patrocinio representa el acontecimiento que se patrocina, el objetivo del patrocinio es la meta a conseguir, tanto sea en términos de imagen, notoriedad o aumento de la cifra de ventas. Así, cuando se habla del objeto del patrocinio se hace referencia al tipo de acontecimiento (un partido de fútbol, de básquet o de golf, un concierto, etc.)<sup>31</sup> y no a los patrocinados, beneficiarios del patrocinio (un equipo, un deportista, un cantante, etc.)<sup>32</sup>. De la misma manera, el obje-

31. En líneas generales, todos los deportes cuentan con empresas interesadas en patrocinarlos, aunque el fútbol, el básquet, el atletismo, el ciclismo, el golf y el tenis son los que cuentan con más marcas comerciales que patrocinen estos acontecimientos.

32. En el año 2006, se suscribió un acuerdo de colaboración entre la Fundación del F.C. Barcelona y UNICEF —en Nueva York—, en el que el club deportivo se compromete a llevar en su camiseta el logotipo de UNICEF durante 5 años, como muestra del acuerdo alcanzado —supone la donación anual del 0,7% del presupuesto del Barça para sufragar distintos planes de ayuda a la infancia—. Explicado así, supone un quebranto de la lógica del patrocinio. Lucir un logotipo de una marca en una camiseta es la forma establecida en los estándares de la comunicación para que los públicos sepan reconocer «quién está ayudando



tivo del patrocinio viene indicado por el tipo de empresa que patrocina. Por ello, algunos autores consideran que el patrocinio que realizan las empresas de bebidas alcohólicas y de tabaco tiene una clara intencionalidad publicitaria; el que realizan las aseguradoras y la banca, de relaciones públicas; y el que realizan los fabricantes de automóviles y los de ropa deportiva, de promoción de ventas<sup>33</sup>.

Cabe recordar que el patrocinio es un elemento esencial, no tan solo en la financiación del deporte, sino también en la financiación de la televisión, tanto respecto a la televisión pública como a la privada. Diversos autores hablan, incluso, de patrocinio televisivo, como un elemento integrante de la financiación de estas entidades corporativas, complementaria, actualmente, con la que aporta la publicidad.

## 5. Conclusiones

Es evidente que la empresa tiene en sus manos distintas técnicas para mostrarse socialmente responsable ante su comunidad, y entre ellas destacan las que movilizan recursos económicos «directos» hacia un receptor. La donación y el mecenazgo, máximos exponentes de la relación generosa entre una empresa y una organización necesitada de esos recursos, aumentan la «visibilidad» de la empresa en su entorno sin un excesivo rechazo. Son, pues, técnicas que producen resultados de gran aceptación social —aún teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente sobre el falso altruismo que contiene toda actuación de mecenazgo hoy en día.

Por otra parte, el patrocinio hace aún más «visible» la colaboración económica entre la empresa y la organización receptora —ya que se desenvuelve a través de los medios de comunicación o grandes soportes—. Así pues, y sin retomar las discusiones clásicas sobre el porqué el empresario hace publicidad a través del patrocinio, cabe indicar que la eficacia pública y social de esa colaboración económica es notoria. Es muy rentable. Quizás muy superior al mecenazgo, ya que se desenvuelve con mayor soltura entre la comunicación de masas.

Finalmente, indicar que los resultados positivos de «ser socialmente responsable» —que ya hoy en día nadie pone en duda— debieran revertir, tam-

---

a quién», «quién paga» y «quién se beneficia». En este caso, UNICEF no está patrocinando al Barça y sin embargo está ocupando un espacio publicitario explícito para ello —y para más «INRI», compartiéndolo con la marca Nike—. No se trata de negar el derecho al Barça de comunicar públicamente sus donaciones, su grado de solidaridad y compromiso con los niños —el anonimato no hace mejores los donativos, la filantropía debe comunicarse— pero tampoco se puede llegar al peligroso estadio de «en comunicación, todo vale». La comunicación pública de las acciones de «solidaridad» debe ser llevada a cabo mediante las técnicas correspondientes, pero nunca utilizando el patrocinio.

33. A pesar de ello, la experiencia actual de patrocinio empresarial indica que todas las empresas integran el patrocinio en una dinámica de comunicación de «marketing mix», en la que utilizan, además de la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo, el merchandising, etc.



bién, en los sujetos receptores o patrocinados. O dicho de otra manera, donantes y receptores, patrocinadores y patrocinados, deben compartir los éxitos que una buena comunicación aporta a la imagen y a la reputación del mecenas o patrocinador. De alguna manera, los patrocinados son claros protagonistas de la actuación y deben aprovechar la circunstancia de haber sido elegidos entre muchas organizaciones y mejorar, así, sus niveles de reputación dentro del sector sin ánimo de lucro.

## 6. Bibliografía

- ADECEC (1998). *El libro práctico de la relaciones públicas*. Barcelona: Folio.
- ARCEO VACAS, J. L. (2003). *Organización, medios y técnicas en relaciones públicas*. Madrid: ICIE-Universidad Complutense de Madrid.
- ARCEO VACAS, Alfredo (2004). «La responsabilidad social en las relaciones públicas como esencia vanguardista». En: ARCEO, J. L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw Hill, p. 105-112.
- ARRANZ, J. C. (1997). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- BLAU, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- BREBISSE, G. (1986). *Le mécénat*. París: Presses Universitaires de France.
- CENTER, A.H.; JACKSON, P. (2005). *Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems*. 6ª ed. Prentice-Hall.
- CIVICUS (1998). *Sostenibilidad de la sociedad civil. Estrategias para la movilización de recursos*. Civicus.
- CIVICUS (1999). *Promoting Corporate Citizenship. Opportunities for Business and Civil Society Engagement*. Civicus.
- CLOTAS, P. (1996). «El patrocinio empresarial, un signo del nostre temps». *Barcelona: Metròpolis Mediterrània*, enero 1996. p. 9-11.
- CUTLIP, S. C.; CENTER, A. H. (2001). *Relaciones públicas efectivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- DANNELLEY, P. (1986). *Fund raising and public relations: A critical guide to literature and resources*. Norman OK: University of Oklahoma Press.
- Fundación Empresa y Sociedad (1997). *La estrategia social de la empresa. Un enfoque de valor*. Madrid: FES.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000). *El valor de compartir beneficios. Las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades*. Instituto de Derechos Humanos. Universidad de Deusto.
- Gran diccionari de la llengua catalana*. (1999). Barcelona: Enciclopèdia Catalana.
- GRUNIG, J.; HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- GUARDIA, R. (1999). *El beneficio de compartir valores*. Ed. Deusto.
- MANN, W. (1998). «Fundraising fundamentals». *Association Management*, enero 1998. p. 72-73.
- NOGUERO, A. (1995). *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*. Barcelona: EUB.
- PALENCIA-LEFLER, M. (2001 a). *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para ONLs*. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo.

- PALENCIA-LEFLER, M. (2001 b). «El fundraising com a tècnica de RR.PP. en el context de les fundacions». *Treballs de Comunicació*. SCC. Institut d'Estudis Catalans. p. 99-106.
- (2002). *L'activitat professional de cercar recursos*. Barcelona: Editorial Pleniluni.
- PARÉS, M. (1994). *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*. Barcelona: ESRP-PPU.
- PARRA DE LUNA, F. (1980). *Balance social y progreso empresarial*. Madrid: Ed. Cirde.
- RIGAUD, J. (1997). «El mecenatge d'empresa i els mitjans de comunicació». Conferencia promovida por AEDME. Barcelona: Instituto Francés. Junio 1997, p. 50-61.
- ROCA, Q. (1987). *Sponsorship. La publicidad espectáculo*. Distribución Consulting.
- ROSSO, H.A. (1991). *Achieving Excellence in Fund Raising*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- SAHNOUN, P.; DOURY, N. (1990). *Cómo buscar un sponsor*. Ediciones Maeva.
- VESCIA, R. (1987). *Le mécénat, art de la communication, communication de l'Art*. París: Economica.
- Webster's Third New International Dictionary* (1976). Chicago: Encyclopaedia Britannica.

---

**Manuel Palencia-Lefler Ors** es doctor en Publicidad y RP por la UAB. Es director del Área Docente de Teorías de la Publicidad y las RP de la UPF y profesor de distintas materias de dicha universidad. Ejerce también la docencia en la Escuela Superior de Relaciones Públicas adscrita a la UB. Es autor de varias obras, entre las que destaca *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*.

---