



## Màrqueting olímpic: una perspectiva històrica

Josep Maria Puig

Col·lecció **Lliçons universitàries** | 12



**Centre d'Estudis Olímpics**  
Universitat Autònoma de Barcelona

Aquesta obra ha estat publicada com a part del projecte educatiu del Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB), *Lliçons universitàries olímpiques*, promogut a través de la Càtedra Internacional d'Olimpisme (CIO-UAB). El projecte té com a objectiu oferir l'accés en línia a textos elaborats per experts internacionals i dirigits a estudiants universitaris i professors que tracten sobre les principals temàtiques relacionades amb els Jocs Olímpics.

Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades 2.5 Espanya de Creative Commons. Ets lliure de copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra, sempre que reconegues l'autor i editor, no sigui utilitzada per a finalitats comercials o generar una obra derivada d'aquesta.



Per citar aquest document, pots usar la referència:

Puig, Josep Maria (2010): *Màrqueting olímpic: una perspectiva històrica: lliçons universitàries olímpiques*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics (UAB). Càtedra Internacional d'Olimpisme (IOC-UAB) [Data de consulta: dd/mm/aa]  
<[http://ceo.uab.cat/pdf/puig\\_cat.pdf](http://ceo.uab.cat/pdf/puig_cat.pdf)>

- © Del contingut, 2004 Josep Maria Puig
- © De l'edició, 2010 Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB)

ISBN: 978-84-693-6218-1

# Sumari

1. Història del màrqueting olímpic en l'era moderna.....	1
1.1. Dels Jocs Olímpics d'Atenes 1896 als de Roma 1960 .....	1
1.2. Dels Jocs Olímpics de Tokio 1964 als de Moscou 1980 .....	3
1.3. Dels Jocs Olímpics de Los Ángeles 1984 als d'Atenes 2004.....	4
2. Organització dels programes de màrqueting olímpic.....	6
2.1. Objectius .....	6
2.2. Les fonts d'ingressos .....	7
2.3. Distribució dels ingressos .....	10
3. Els quatre pilars dels programes de màrqueting olímpic .....	10
3.1. Els drets de televisió .....	10
3.2. Els programes TOP per a patrocinadors olímpics .....	12
3.2.1. Objectius, origen i desenvolupament .....	12
3.2.2. Implementació .....	14
3.3. Les entrades.....	17
3.4. Els programes de llicències.....	18
4. Reptes de futur en l'era Internet.....	20
 Bibliografia .....	 21



## 1. Història del màrqueting olímpic en l'era moderna

### 1.1. Dels Jocs Olímpics d'Atenes 1896 als de Roma 1960

El camí que han efectuat els programes de màrqueting en el Moviment Olímpic no ha estat curt i fins el 1895 no trobem la primera mostra de finançament en uns Jocs Olímpics de l'era moderna. El grec Georges Averoff va finançar la reconstrucció de l'Estadi Olímpic d'Atenes, que un any després seria la seu dels primers Jocs.

Els primers Jocs Olímpics moderns compten amb diverses ajudes empresarials. Per exemple, Kodak (actualment patrocinador TOP) va col·laborar amb el Comitè Organitzador dels Jocs d'Atenes 1896 a canvi d'un anunci en el programa oficial de proves (IOC, 1994a). Els Jocs d'Estocolm 1912 també van rebre ingressos extraordinaris per part de Granberg Industrial Art Company, que va firmar un acord amb el Comitè Organitzador per comercialitzar fotografies de les competicions a canvi d'una aportació de 3.600 dòlars, i una altra empresa va comprar els drets per instal·lar bàscules per als espectadors (OCOG 1912, 1913:33). Aquests són, sens dubte, els primers passos en el patrocini de l'esport modern. Moltes empreses es van interessar per tenir els seus productes associats als grans esdeveniments del món de l'esport, que proporcionaven publicitat de prestigi a tota classe de productes. Les guies dels Jocs d'Anvers 1920 i París 1924, són una bona font d'exemples de l'entusiasme de les empreses per associar-se als Jocs a través dels anuncis.

Així, des dels Jocs d'Estocolm 1912 els drets per comercialitzar productes amb signes o referents olímpics es converteixen en un bé anhelat per tots. En els Jocs d'Amsterdam 1928 ja es comptabilitzen ingressos proporcionats per a la publicitat en accessos a l'estadi i en quioscos pròxims perquè, tot i que a l'interior dels estadis estava prohibida la publicitat i només s'atorgaven concessions als restaurants, Coca-Cola (actualment patrocinador TOP) ja va iniciar la seva associació amb els Jocs Olímpics facilitant mil caixes de beguda per a l'equip nord-americà (OCOG 1928, 1931:149).

En els Jocs posteriors, les empreses de confecció de la costa est americana van centrar les campanyes de promoció de nous vestits en els Jocs Olímpics d'Hivern de Lake Placid 1932, i els Jocs de Los Angeles del mateix any van ser els primers a incloure la idea de la Vila Olímpica.

Després d'aquests Jocs, els bungalows van ser desmantellats i venuts com a equipaments per a turistes. Aquests Jocs van ser els primers que van donar guanys (OCOG 1932, 1933).

Els primers passos de patrocini es van incentivar amb el desenvolupament de la televisió i la transformació de l'esport en fenomen mediàtic. El patrocini esportiu va canviar, així, de manera espectacular. La televisió va inaugurar les emissions esportives en els Jocs Olímpics de Berlín 1936. Aquests Jocs no només representen un clàssic exemple de manipulació política i propagandística per part del règim nazi de Hitler, sinó que també suposen un ús generalitzat de la ràdio i de la primera transmissió televisiva rebuda a Alemanya i als països fronterers (Moragas, 1992). Aquestes olimpíades van ser el primer exemple de retransmissió esportiva amb un total de 138 hores de retransmissió i 162.000 telespectadors.

A partir d'aquí, i de manera progressiva, les televisions van convertir en contingut habitual els esdeveniments esportius. L'any 1937, la BBC va iniciar emissions experimentals de la regata entre les universitats d'Oxford i Cambridge; dos anys després, els Estats Units es van incorporar en aquesta moda quan una filial de l'NBC va transmetre un partit de bàsquet entre Columbia i Princeton.

Les audiències van començar a créixer progressivament i van estimular els anunciants a inserir espais publicitaris. L'expansió del mitjà televisiu va marcar l'inici d'un horitzó nou pel patrocini esportiu i va donar l'oportunitat, als patrocinadors, d'arribar a un públic molt més ampli que el de l'estadi. Per aquesta raó faciliten a les cadenes la retransmissió de competicions. En els Jocs Olímpics és on es pot percebre més clarament la conversió de l'esport en un fenomen social, que ja mai més tornarà a ser un simple esdeveniment esportiu.

Els Jocs de Londres 1948 van ser els primers en què es va establir un preu pels drets de transmissió televisiva. La BBC va arribar a un acord amb el Comitè Organitzador dels Jocs i va pagar 3.000 dòlars per retransmetre 64 hores de programació olímpica, que van ser vistes per uns 500.000 telespectadors.

En els Jocs d'Hèlsinki 1952, més de 25 empreses d'onze països, la majoria del sector alimentari, incloent Coca-Cola, van aportar gratuïtament béns materials per a l'organització (OCOG 1952,

1955). A Melbourne 1956 van ser 112 les empreses que van aportar béns o serveis, entre les quals destaca Kodak (OCOG 1956, 1958). Els Jocs d'Hivern de Cortina d'Ampezzo 1956 van ser els primers en oferir transmissions en directe, mentre que Roma 1960 va presentar la primera experiència de patrocini d'uns Jocs Olímpics tal i com l'entenem avui en dia. Les empreses presents en aquests Jocs van poder usar lemes com "proveïdor oficial" i "patrocinador oficial", emfasitzant-ne l'exclusivitat (OCOG 1960, 1960).

### **1.2 Dels Jocs Olímpics de Tokio 1964 als de Moscou 1980**

Aquesta tendència iniciada a Roma es va consolidar i ampliar a Tokio 1964. Les empreses competien entre elles per oferir productes que assegurassin l'èxit del Jocs i una perfecta estada dels invitats i atletes. IBM va acudir per primer cop als Jocs proporcionant tecnologia informàtica i un sistema de càlcul electrònic, que es va haver de completar amb un alimentador de corrent (Tokio Shotura Electric), una impressora (Ricoh) i un refrigerador (Toyo Kogyo) per controlar la temperatura del pesant ordinador (OCOG 1964, 1966).

Fins aquest moment, la col·laboració dels patrocinadors consistia en aportacions de béns sense cap recàrrec econòmic i no es consideraven qüestions de competència, ja que diferents marques que competien entre elles patrocinaven uns mateixos Jocs. A Mèxic 1968, els pressupostos van incloure ingressos en concepte de drets que van pujar a quasi nou milions de dòlars. Adidas i Puma, que ja havien iniciat la seva forta competència, van pugnar perquè els atletes portessin el seu calçat esportiu, pagant-los importants quantitats de diners en el que se suposava que encara era un torneig amateur (Moragas, 1992).

El nombre de patrocinadors va augmentar de manera considerable als anys setanta. A Munic 1972, els patrocinadors ja estaven dividits en tres categories (els que aportaven diners, els que aportaven béns materials i els llicenciataris) i tots ells tenien contractes que especificaven els seus drets i obligacions, A més, una agència de publicitat actuava com a delegada del Comitè Organitzador. Per primera vegada, hi va haver una mascota oficial, Waldis, els drets d'utilització en publicitat per part de les firmes comercials de la qual van reportar importants ingressos (OCOG 1972, 1977).

A Montreal 1976, hi van participar 628 empreses, classificades en patrocinadors oficials, col·laboradors, subministradors i llicenciataris. Aquest programa va aportar set milions de dòlars (OCOG 1976, 1978).

Tot i això, aquest creixement no és res comparat amb el que passaria en les últimes dues dècades del segle XX, quan els programes de màrqueting van entrar en un mercat de dimensions mundials. Aquest període d'auge ha de ser considerat en paral·lel a la conversió de l'esport en un fenomen global i a la nova relació entre televisió i esport.

L'efecte resultant va ser la transformació de la naturalesa de l'esport d'elit, que es va traduir en un desplaçament de l'afició esportiva de l'estadi fins als receptors televisius de la sala d'estar, un augment de l'audiència de l'esport televisat, i una predilecció per part de les empreses per associar la seva imatge a aquests esports.

### **1.3 Dels Jocs Olímpics de Los Ángeles 1984 als d'Atenes 2004**

Els Jocs Olímpics de 1984 a Los Ángeles constitueixen la primera gran exhibició de patrocini esportiu. El nombre de patrocinadors havia crescut entre 1960 i 1980: fins a 200 a Moscou 1980, i 381 en els Jocs d'Hivern de Lake Placid 1980. Tot i això, no va ser fins a Los Ángeles quan va quedar palès per primera vegada el valor potencial dels grans esdeveniments esportius com a vehicle per al patrocini comercial. L'èxit no va ser reunir un major nombre d'empreses sinó al contrari, reduir-lo. Els organitzadors dels Jocs van limitar el nombre de patrocinadors a 35 i estableixen amb precisió el criteri d'exclusivitat: es va elaborar una llista de sectors comercials i només una empresa de cada sector podia associar-se com a patrocinadora dels Jocs. Aquestes empreses seleccionades estaven disposades a contribuir amb enormes aportacions econòmiques perquè tenien garantida l'exclusivitat i un impacte massiu en l'audiència televisiva internacional. Com a resultat, els Jocs van obtenir un assenyalat èxit financer (Moragas et al., 1995).

Aquesta experiència de Los Ángeles va conduir el Comitè Internacional Olímpic (CIO) a dissenyar el programa de patrocini mundial olímpic conegut com TOP (The Olympic Partners). Les empreses adscrites al programa tenien el dret a utilitzar a tot el món els símbols olímpics a canvi d'una destacada aportació econòmica.



Així, sota la direcció del CIO, en els Jocs d'Hivern de Calgary 1988 es va implementar el primer programa de patrocini mundial TOP. Les nou categories de negocis dels TOP es van limitar a una sèrie de productes i serveis que poguessin ser distribuïts arreu del món. D'aquesta manera, per primer cop el CIO es va unir al Comitè Organitzador dels Jocs per treballar en un programa de màrqueting global, que va donar al CIO un major control de l'ús dels seus símbols. El programa de patrocini olímpic es va desenvolupar sota el principi que com menys participants hi hagués, més valor obtindria cada patrocinador de manera individual.

Els dos Jocs Olímpics del 1992 (els d'hivern a Albertville i els de Barcelona) van continuar apostant pel programa TOP amb 12 patrocinadors mundials i un sistema sofisticat d'empreses col·laboradores. Per primera vegada, es va implantar una estructura d'operativitat televisiva en diferents països amb possibilitats de desconnexions locals. La televisió oficial va facilitar la cobertura d'esdeveniments addicionals a altres televisions de cable i de satèl·lit, ampliant així el nombre d'esports televisats. A països com Espanya i el Regne Unit nou de cada deu persones van sintonitzar en algun moment els Jocs Olímpics de Barcelona.

En els Jocs Olímpics de Lillehammer 1994, els programes de màrqueting van generar més de 500 milions de dòlars, un nou rècord per uns Jocs Olímpics d'hivern. Els resultats econòmics dels programes de llicències van ser tres cops més positius que els ingressos que s'havien predit. Més de 120 països van transmetre els Jocs per televisió, en comparació als 86 que ho havien fet en els Jocs d'Albertville. Per primer cop, els Jocs Olímpics d'hivern van ser televisats oficialment al continent africà.

Com a Los Angeles 1984, els Jocs centenaris d'Atlanta 1996 van ser finançats de manera total per fons privats. Les principals fonts de finançament van ser els drets televisius, el patrocini i la venda d'entrades. L'audiència global de televisió va ser de 3.500 milions d'espectadors de 214 països diferents. La venda d'entrades va generar el 26% del total dels ingressos dels Jocs: amb 11 milions d'entrades pels espectadors, les vendes van superar les dels Jocs Olímpics de Barcelona i Los Angeles junts. Els Jocs d'Atlanta van ser els primers a tenir un lloc web oficial (IOC, 2002).

En els Jocs Olímpics de Nagano de 1998, el CIO va seguir la línia exitosa dels programes de màrqueting i de drets televisius de Lillehammer. L'acord entre els patrocinadors tecnològics i el Moviment Olímpic va marcar el criteri dels Jocs del futur. La cobertura televisiva va arribar fins a 160 països i va superar els 120 que havien rebut imatges a Lillehammer. Per primer cop en uns Jocs Olímpics, Austràlia va veure en directe els Jocs d'hivern. La pàgina oficial a Internet dels Jocs Olímpics de Nagano va facilitar resultats i informació de les competicions en temps real i va rebre 646 milions d'entrades durant els Jocs, un rècord a Internet en aquell moment.

Els Jocs Olímpics de Sidney 2000 van suposar un major desenvolupament pel que fa al programa de màrqueting. Es van integrar totes les parcel·les de màrqueting per donar una imatge de cohesió dels Jocs. La cobertura televisiva va ser massiva, amb més de 3.500 hores d'esports en directe i una audiència de 3,7 bilions de telespectadors de 220 països. Gràcies al satisfactori resultat del programa de màrqueting (1.331 milions de dòlars en drets televisius), els Jocs de Sidney van facilitar allotjament gratuït als atletes i àrbitres per primer cop en la història.

Els Jocs Olímpics de Salt Lake City 2002 van suposar una nova mostra del potencial financer d'uns Jocs Olímpics amb la posada en marxa del cinquè programa TOP. Es van passar de les 600 hores d'emissió de Nagano a 900, amb una xifra gens menyspreable de recaptació de 130 milions de dòlars, via patrocini.

Els Jocs Olímpics d'Atenes 2004 van obtenir 1.496 milions de dòlars en concepte de cobertura mediàtica. Els Jocs van ser retransmesos a 220 països, amb 3.800 hores d'emissió en directe i una audiència aproximada de 4'2 bilions de persones (IOC 2005a). A través del programa local de patrocini d'Atenes 2004, es van obtenir 302 milions de dòlars, de 38 socis (IOC, 2005b).

## **2. Organització dels programes de màrqueting olímpic**

### **2.1. Objectius**

El Comitè Internacional Olímpic (CIO), com a posseïdor dels drets i dels símbols dels Jocs Olímpics, és el responsable de la gestió de tots els programes olímpics de màrqueting. Els objectius que persegueix són els següents (IOC, 2002):

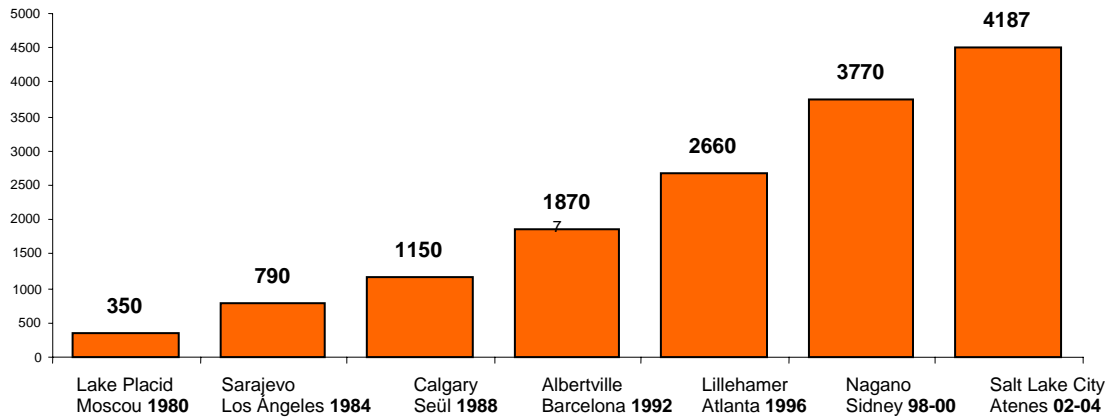
- Assegurar l'estabilitat i la independència financera del Moviment Olímpic i ajudar la promoció mundial de l'Olimpisme.
- Crear i mantenir els programes de màrqueting a llarg termini per garantir continuïtat en el Moviment Olímpic i els Jocs Olímpics.
- Construir una sèrie d'activitats juntament amb el Comitè Organitzador dels Jocs Olímpics i eliminar la necessitat de crear noves estructures de màrqueting a cada edició dels Jocs Olímpics.
- Certificar la distribució equitativa dels ingressos per a tots els estaments del Moviment Olímpic (Comitè Organitzador, Comitès Nacionals Olímpics, associacions continentals i federacions esportives internacionals) i proporcionar el suport financer per a les nacions emergents.
- Garantir que els Jocs Olímpics siguin transmèsos a través de televisions en obert per a tot el món.
- Restringir la comercialització no-controlada dels Jocs Olímpics.
- Protegir l'equitat que està inherent als Jocs Olímpics.
- Aconseguir el suport dels patrocinadors olímpics en la promoció dels ideals olímpics.

## **2.2. Les fonts d'ingressos dels programes de màrqueting olímpic**

Actualment, els programes de màrqueting olímpics tenen quatre grans fonts de finançament (els drets de televisió, els programes de patrocini, les entrades i les llicències olímpiques) controlades per tres estratificacions del Moviment Olímpic: Comitè Internacional Olímpic (CIO), Comitès Organitzadors dels Jocs Olímpics (COJO) i el Comitès Nacionals Olímpics (CNO).

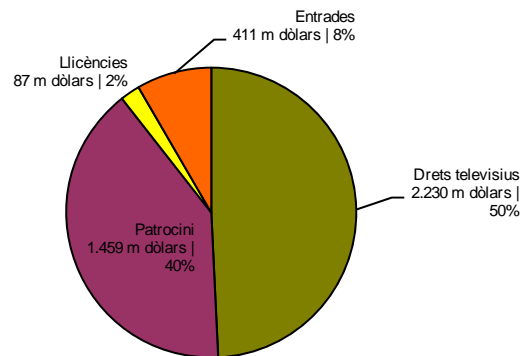
El CIO gestiona la retransmissió i els drets dels nous mitjans de comunicació, així com el programa de patrocini mundial TOP, els proveïdors oficials i els programes de llicències. Sota la direcció del CIO, els COJOs gestionen el patrocini local, la venda d'entrades i els programes de llicències al país seu. A més, els programes de màrqueting també són gestionats pels CNOs a través dels seus programes de patrocini local.

Gràfic 1 | Evolució dels ingressos dels programes de màrqueting olímpic (en milions de dòlars) 1980- 2004



Font: Elaboració pròpia a partir dels Marketing Fact Files del CIO

Gràfic 2 | Fonts d'ingrés del programa de màrqueting olímpic 2001-04



Font: IOC 2005b: p.16.

## Els drets televisius

La venda de drets de televisió és la major font d'ingressos del Moviment Olímpic, així com el principal motor de promoció dels Jocs Olímpics i dels ideals olímpics arreu del món. A més, la

cobertura televisiva dels Jocs permet als telespectadors de tot el món presenciar els Jocs Olímpics sense pagar, gràcies a l'acord de difusió gratuïta amb els canals de televisió.

### Patrocini

El patrocini olímpic, tant a escala internacional com local, és essencial per al Moviment Olímpic i els Jocs Olímpics. El suport del sector empresarial va més enllà de la inversió financera. Els patrocinadors olímpics subministren tecnologia, productes, serveis, coneixement i personal per administrar les operacions.

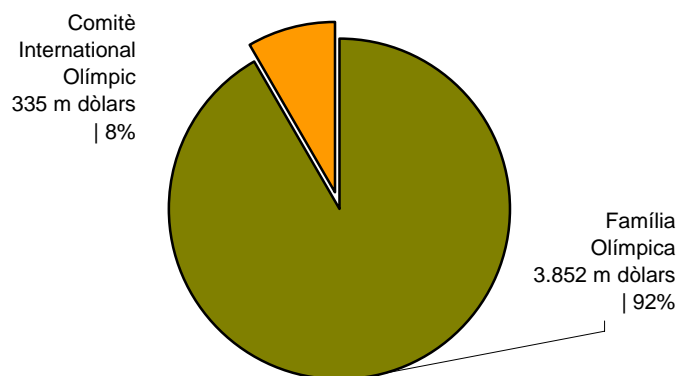
### Llicències i altres operacions

El programa oficial de llicències dels Jocs Olímpics proporciona llicències a productes dels Comitès Organitzadors dels Jocs, els Comitès Nacionals Olímpics i el CIO. Aquestes productes porten els emblemes i la mascota dels Jocs Olímpics o dels equips olímpics, i són dissenyats per commemorar l'esdeveniment. Així mateix, les monedes, els segells i els pins olímpics també segueixen la línia del màrqueting olímpic.

### Entrades

Els ingressos per la venda de les entrades dels diferents esdeveniments esportius, així com de la cerimònia d'inauguració i clausura dels Jocs, representen més d'un 10 % dels ingressos del Comitè Organitzador.

Gràfic 3 | Distribució dels ingressos del programa de màrqueting olímpic 2001-2004



Font: Elaboració pròpia a partir dels Marketing Fact Files del CIO

## 2.3 Distribució dels ingressos

El CIO distribueix el 92 % dels ingressos del programa màrqueting entre la Família Olímpica (COJOs, CNOs i Federacions Esportives Internacionals). El CIO reté el 8 % d'aquest ingressos per cobrir les despeses de gestió, administració i operacions.

## 3. Els quatre pilars dels programes de màrqueting olímpic

Tal i com s'ha explicat a la secció 2, els programes de màrqueting olímpic tenen quatre fonts principals d'ingressos: els drets televisius, els programes de patrocini, la venda d'entrades i les llicències olímpiques, que seran analitzades amb més detall en aquesta secció.

### 3.1 Els drets de televisió

L'evolució dels ingressos dels drets de televisió es poden dividir en tres períodes:

**1936- 1956** : Des de Berlín 1936 (data de la primera transmissió olímpica) fins als Jocs de Melbourne 1956, els drets de televisió no van significar mai més d'un 1,5 % dels ingressos totals dels Jocs.

**1960- 1980** : Encara que la relació entre televisió i esport es va iniciar amb el naixement del nou mitjà audiovisual, no va ser fins els anys setanta que les emissions esportives es van convertir en el passatemps principal d'un destacat sector de la població mundial. Els programadors es van adonar, ràpidament, que les emissions esportives incrementaven els índexs d'audiència i els nivells de demanda publicitària. A més, van constatar que el cost de la cobertura dels esdeveniments era molt inferior al de la producció pròpia de concursos i documentals (Mullin et al, 1996). Per a l'esport, l'arribada de la televisió va significar la revaloració dels seus actius: les tanques publicitàries del terreny de joc van superar el límit físic de l'estadi per ser percebudes per milions de persones, amb el consegüent augment del valor de l'explotació. Aquesta peculiar relació va desembocar en el que alguns anomenen "TV Sport System", aparentment avantatjós per a tots: les organitzacions esportives guanyen més diners d'anunciants, patrocinadors i cadenes televisives; les cadenes gasten menys diners en la compra de drets de cobertura que els que ingressen per publicitat; les empreses anunciant arriben a una audiència àmplia i segmentada que rendibilitza les seves inversions publicitàries (Lobmeyer, 1992). Als Jocs de Munic 1972, la televisió va suposar el 3'7 % dels ingressos totals, a Montreal 1976 el 5,2 % , i a Moscou 1980, el 8,2 %.

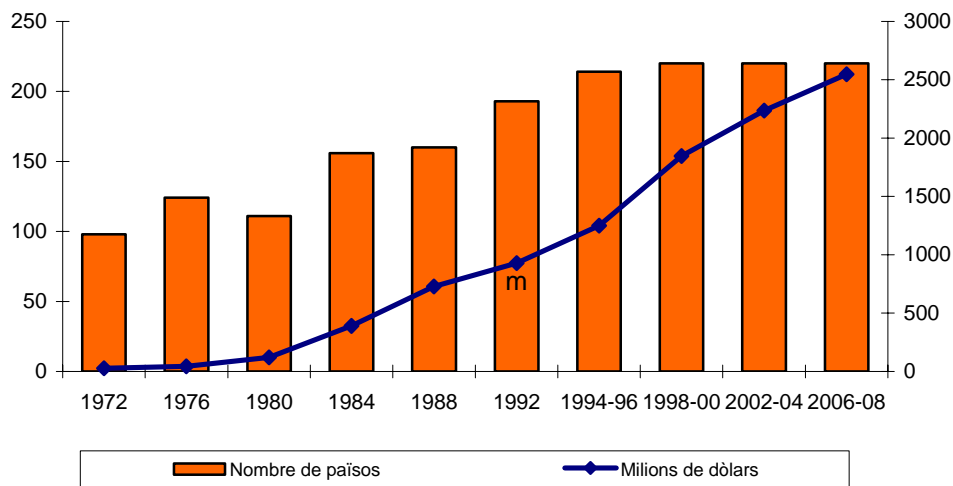
**1984-** : A partir de Los Ángeles 1984 es va produir un canvi en les relacions entre televisió i Olimpisme i, des d'aleshores, els ingressos per drets televisius són iguals als de patrocini. En edicions més recents dels Jocs, els ingressos televisius sempre han superat el 25 % i tendeixen a situar-se ja al voltant del 50 %.

Els ingressos per la venda dels drets de televisió dels Jocs han experimentat, doncs, un continu i notable increment. La taula 1, amb xifres exactes dels contractes i amb el nombre de països amb cobertura televisiva dels Jocs, mostra l'evolució d'aquests ingressos.

**Taula 1 | Evolució dels ingressos dels drets de televisió dels Jocs Olímpics i països amb cobertura televisiva (1972-2008)**

Any	Ciutat organitzadora	Països amb cobertura televisiva	Ingressos per drets de televisió (dòlars)
1972	Sapporo Munic	98	26,3m
1976	Innsbruck Montreal	124	43,6m
1980	Lake Placid Moscou	111	122m
1984	Sarajevo Los Ángeles	156	390m
1988	Calgary Seül	160	728m
1992	Albertville Barcelona	193	928m
1994-96	Lillehammer Atlanta	214	1.251,2m
1998-2000	Nagano Sidney	220	1.845m
2002-04	Salt Lake C. Atenes	220	2.236m
2006-08	Torino Beijing	220	2.546,7m

Gràfic 4 | Evolució dels ingressos dels drets de televisió dels Jocs Olímpics i països amb cobertura televisiva (1972-2008)



Font: Elaboració pròpia a partir dels Marketing Fact Files del CIO

### 3.2 Els programes TOP per a patrocinadors olímpics

Encara que l'expressió "patrocini olímpic" pot fer referència a diferents acords entre empreses i Olimpisme, el programa TOP (The Olympic Partners) es refereix exclusivament als acords de patrocini de les empreses amb el Moviment Olímpic.

#### 3.2.1 Objectius, origen i desenvolupament

La finalitat d'aquest programa pot resumir-se en quatre punts:

- assegurar l'estabilitat financera del Moviment Olímpic (per desenvolupar l'Olimpisme en tot el món) i diversificar els seus ingressos, que des de finals dels anys seixanta i fins als vuitanta procedien en exclusiva de les televisions nord-americanes;
- crear una estructura que permeti estabilitat econòmica als Comitès Organitzadors i que eviti haver d'inventar un model financer nou per cada edició dels Jocs;
- assegurar que els recursos de patrocini es distribueixin de forma adequada entre els membres del Moviment Olímpic;
- evitar una comercialització no controlada del Moviment Olímpic, reduint del nombre d'empreses associades i controlant l'ús dels símbols olímpics (IOC, 1994b).



L'origen del programa TOP s'ha de situar en els Jocs de Los Angeles 1984. L'any 83, el CIO va encarregar a l'agència internacional ISL el desenvolupament d'un programa mundial de màrqueting que inclogués un paquet de prestacions pels seus membres potencials. En aquesta decisió va influir l'interès d'algunes multinacionals per associar-se globalment al Moviment Olímpic.

La fase de disseny del programa requeria el consens entre els Comitès Nacionals Olímpics. Segons la *Carta Olímpica*, només amb aquest consens els potencials patrocinadors TOP podrien utilitzar els emblemes estatals, contrapartida d'especial importància per les marques d'abast mundial. El consens només s'exigia als estats que volguessin participar dels beneficis del programa. La dificultat de posar d'acord la majoria dels Comitès Nacionals Olímpics havia impossibilitat, fins aquell moment, l'existència d'un programa mundial de patrocini similar al desenvolupat pel Mundial de Futbol l'any 1982.

ISL va fer la primera presentació del programa durant la reunió del CIO a Nova Delhi l'any 1983. Les negociacions entre la majoria dels CNOs, les multinacionals interessades en el projecte, i el propi CIO van durar dos anys (1983- 1985). El programa ideat per l'agència va ser aprovat definitivament pel Consell Executiu del CIO l'any 1985 i aviat es van evidenciar alguns dels seus avantatges (Carrogio, 1996).

En primer lloc, el TOP va simplificar el camí que havien de recórrer les empreses que volien unir-se al Moviment Olímpic. Abans de l'any 1988, una empresa que volgués convertir-se en patrocinador mundial havia de negociar els drets, per separat, amb els dos Comitès Organitzadors de cada Olimpíada, els Comitès Nacionals i el CIO. De fet, cap empresa havia aconseguit mai aquests drets i només unes poques (entre les quals destacava Coca-Cola) els van adquirir per un nombre significatiu de països. El programa va aconseguir que el contacte de cada empresa se centrés en un únic punt: el CIO, a través de l'agència ISL. L'any 2001, ISL va fer suspensió de pagaments i, actualment, els patrocinadors mundials han de negociar un únic contracte amb el departament de màrqueting del CIO, que es responsabilitza d'aquesta tasca.

En segon lloc, el contracte TOP té vigència durant una Olimpíada completa. Des dels seus inicis, oferia drets de patrocini sobre els Jocs d'estiu i d'hivern: els seus patrocinadors disposen d'un

període de quatre anys per explotar diferents possibilitats de comunicació. La pròpia lògica dels programes TOP va determinar la conveniència de programar en anys diferents els Jocs d'hivern i els d'estiu, tal com ha passat des de Lillehammer 1994.

En tercer lloc, a més dels beneficis habituals pels patrocinadors com la publicitat, el programa també ofereix avantatges comercials, com l'assessorament permanent de màrqueting.

Els patrocinadors TOP adquireixen els drets i oportunitats d'explotar la seva pertinença a aquest club i d'utilitzar els símbols del CIO, dels Comitès Organitzadors i dels CNOs en exclusiva dins del seu sector comercial. Aquesta exclusivitat es veu afavorida pel seu abast universal i per la reducció global del nombre de patrocinadors mundials. A més, aquests drets inclouen la possibilitat de desenvolupar programes de màrqueting amb el CIO.

### 3.2.1 Implementació

La primera experiència del **programa TOP** va comprendre els anys 1985- 1988 (Calgary 1988 i Seül 1988) i va comptar amb la participació de nou components, bastants menys dels 20 inicialment esperats, que havien d'aportar un mínim de deu milions de dòlars cadascun (IOC, 1992). Aquest va constituir el primer programa de patrocini olímpic internacional, si bé no encara d'abast mundial, ja que van participar 150 dels 161 Comitès Nacionals constituïts fins aquell moment. Els comitès de Cuba, Líbia, Veneçuela i Grècia van ser alguns dels que es van manifestar contraris al programa perquè consideraven que afavoria una excessiva comercialització dels Jocs. Els principals beneficiaris del programa va ser el Comitè Organitzador de Seül 1988 i el de Calgary 1988.

**Taula 2 | Patrocinadors Olímpics mundials (1985-2008)**

<b>TOP I Calgary- Seül 1985-88</b>	<b>TOP II Albertville- Barcelona 1989-92</b>	<b>TOP III Lillehammer- Atlanta 1993-96</b>	<b>TOP IV Nagano- Sidney 1997-2000</b>	<b>TOP V Salt Lake City- Atenes 2001-04</b>	<b>TOP VI Torino- Beijing 2005- 2008</b>
Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola
Kodak	Kodak	Kodak	Kodak	Kodak	Kodak
Time/Sports Illustrated	Time/Sports Illustrated	Time/Sports Illustrated	Time/Sports Illustrated	Time/Sports Illustrated	Atos Origin
VISA	VISA	VISA	VISA	VISA	VISA
Brother Industries	Brother Industries	Xerox	Xerox	Xerox	Manulife
Phillips	Phillips	US. Postal Service	US. Postal Service	Samsung	Samsung
3M	3M	IBM	IBM	Sema	GE
Federal Express	US Postal Service	John Hancock	John Hancock	John Hancock	Omega
Panasonic	Panasonic	Panasonic	Panasonic	Panasonic	Panasonic
	Bausch & Lomb	Bausch & Lomb	McDonald's	McDonald's	McDonald's
	Ricoh		Samsung		Lenovo
	Mars				

**Taula 3 | Evolució dels programes TOP (1985-2004)**

<b>Programa TOP</b>	<b>Número de patrocinadors</b>	<b>Número de països/ Comitès Olímpics</b>	<b>Ingressos generats pels patrocinadors TOP (en dòlars)</b>
<b>TOP I</b> Calgary- Seül 1985-88	9	159	95 milions
<b>TOP II</b> Albertville- Barcelona 1989-92	12	169	175 milions
<b>TOP III</b> Lillehammer- Atlanta 1993-96	10	197	279 milions
<b>TOP IV</b> Nagano- Sidney 1997-2000	11	199	579 milions
<b>TOP V</b> Salt Lake City- Atenes 2001-04	11	202	603 milions
<b>TOP VI</b> Torino- Beijing 2005- 2008	11	202	866 milions

Font: IOC, 2002

En el programa **TOP II** (per a Barcelona 1992 i Albertville 1992), que es va desenvolupar entre 1988 i 1992, hi van participar 12 empreses. El preu inicial per cada empresa era de 20 milions de dòlars, encara que n'hi va haver algunes que van negociar una quantitat inferior. El TOP II va beneficiar els 169 CNOs que es van sumar al programa, és a dir, tots els Comitès Nacionals excepte els de l'Iraq, Afganistan i Cuba. El 50 % dels ingressos generats en aquesta edició es van destinar als corresponents Comitès Organitzadors, i la resta es va dividir entre els CNOs adscrits al programa i el CIO, que va obtenir un 6,5 % (Pound, 1992:3).

Deu empreses van firmar el seu contracte amb el programa **TOP III**, el primer que va aconseguir un consens absolut entre els 196 CNOs. Cada empresa va aportar 40 milions de dòlars (el doble que en el programa TOP II) en efectiu, material i serveis pels Jocs de Lillehammer 1994 i Atlanta 1996. Des d'un punt de vista geogràfic, les empreses TOP van treballar arreu del món, encara que el seu capital procedia majoritàriament dels Estats Units. L'any 1989, el 80 % del suport financer al Moviment Olímpic era d'empreses nord-americanes, tant pel que fa a patrocinadores com a cadenes de televisió. En l'actualitat, s'avança cap a una diversificació geogràfica i les empreses japoneses han incrementat la seva participació.

El contracte que va marcar un salt important en aquest sentit va ser el que va firmar l'any 1993 IBM per un import aproximat de 200 milions de dòlars. Tenia una durada de vuit anys i va incloure els drets de patrocini sobre dos Jocs Olímpics d'estiu (Atlanta 1996 i Sidney 2000) i dos d'hivern (Lillehammer 1994 i Nagano 1998). Una part important del pagament es va realitzar en espècies: es va proveir de tecnologia informàtica, incloent els serveis de resultats de les quatre edicions dels Jocs. Un avantatge important per a IBM com a patrocinador TOP III va ser la possibilitat d'exhibir el seu logotip, al cantó superior de la pantalla televisiva, cada cop que apareixia un resultat. Encara que IBM havia sigut patrocinador de 16 dels 18 últims Jocs, només disposava del dret a exhibir el seu logotip en els països amfitrions dels Jocs, ja que no era patrocinador TOP sinó patrocinador dels respectius Comitès Organitzadors.

Després dels Jocs d'Atlanta 1996, algunes de les empreses no van renovar els seus contractes i van al·legar com a motiu l'elevat augment dels preus (de deu milions de dòlars en el TOP I a 20 milions en el TOP II i 40 en el TOP III). Així doncs, van canalitzar els seus pressupostos de patrocini cap a competicions que permetien publicitat als estadis, amb el corresponent temps

d'aparició en pantalla, com el Mundials de Futbol o d'Atletisme. Va ser el cas, per exemple, de Philips i de M&M Mars.

El programa **TOP IV** va ser el dels Jocs Olímpics d'hivern de Nagano 1998 i els Jocs Olímpics de Sidney 2000, en què hi van participar 11 empreses que, en conjunt, van generar un total de 550 milions de dòlars.

El programa **TOP V** va integrar els Jocs de Salt Lake City 2002 i els Jocs d'Atenes 2004. Aquest programa va ser el més ambiciós fins aleshores i va reduir el nombre de patrocinadors TOP a deu. Les baixes respecte el TOP IV van ser IBM i UPS, mentre que l'única nova incorporació va ser Sema, ara propietat d'Atos Origin, que substituïa IBM.

### 3.3 Les entrades

Els programes d'entrades olímpiques permeten al públic comprar les entrades dels esdeveniments olímpics i de la cerimònia d'inauguració i clausura del Jocs, no només des del país amfitrió sinó també des de qualsevol punt del planeta. Actualment, els ingressos per la venda d'aquestes entrades representa el 10 % del total dels ingressos del Comitè Olímpic Organitzador dels Jocs. El Comitè Internacional Olímpic en reté aproximadament un 5 %.

**Taula 4 | Evolució dels ingressos de venda d'entrades al públic dels Jocs Olímpics (1976-2008)**

Any	Ciutat organitzadora	Ingressos per la venda de entrades (dòlars)
1976	Innsbruck	35 milions
	Montreal	
1980	Lake Placid	52 milions
	Moscou	
1984	Sarajevo	146 milions
	Los Angeles	
1988	Calgary	79 milions
	Seül	
1992	Albertville	110 milions
	Barcelona	
1994-96	Lillehammer	450 milions
	Atlanta	
1998-2000	Nagano	716 milions
	Sydney	
2002-04	Salt Lake City	380 milions
	Atenes	
2006-08	Torino	300 milions
	Beijing	

Font: Elaboració pròpia a partir de los *Marketing Fact Files* del CIO

La venda d'entrades al públic va representar, fins els '70, el principal ingrés dels Comitès Organitzadors. Per exemple, a Londres 1948 la venda d'entrades va suposar el 71 % dels ingressos del Comitè Organitzador; i a Hèlsinki 1952, el 69 %. Aquesta tònica es va mantenir fins els Jocs de Montreal 1976, en què l'encariment de l'organització dels Jocs va requerir noves fonts d'ingressos, que van ser els drets de televisió.

A partir dels Jocs de Montreal 1976, l'increment dels ingressos per la venda d'entrades ha estat progressiu però mai no han superat el 10 % de la recaptació total dels Jocs. L'única disminució es va produir quan els Jocs van tenir lloc en països asiàtics. Pels Jocs de Beijing 2008 s'espera, tal com va passar amb els Jocs Olímpics de Seül, una disminució dels ingressos generats per la venda d'entrades a causa del baix poder adquisitiu dels ciutadans d'un país com la Xina. En concret, s'espera que per el període 2006-08 (que comprèn els Jocs d'hivern de Torino 2006 i els d'estiu de Beijing 2008), els ingressos per la venda d'entrades disminueixin un 80 %.

### **3.4 Els programes de llicències**

Els programes de llicències olímpiques serveixen per promoure la marca olímpica d'una manera activa i creativa, i fan de finestra dels Jocs per atreure els consumidors i mantenir ben alts els estàndards del màrqueting olímpic per millorar la seva imatge i assegurar articles de qualitat per al públic. El programa de llicències olímpiques fabrica els productes amb llicència oficial dels Comitès Organitzadors, els Comitès Nacionals Olímpics, i el Comitè Internacional Olímpic. Aquests productes incorporen els emblemes i les mascotes dels Jocs Olímpics o dels Equips Nacionals i estan dissenyats per commemorar l'esdeveniment. Hi ha tres nivells en el programa de llicències dins el Moviment Olímpic:

#### **El Comitè Organitzador**

Els COJOS autoritzen les empreses per a objectes de record relacionats amb els Jocs. Aquestes empreses paguen entre un 10 i un 15 % pel correcte ús dels emblemes dels Jocs. Normalment, els productes són de tipus commemoratiu, com pins, samarretes o gorres.

## Els Comitès Nacionals Olímpics

Els CNOs donen llicència a les empreses per crear objectes de record dels Equips Nacionals. Aquestes empreses també paguen entre un 10 i un 15 % per usar els emblemes dels Jocs. Els productes, igual que en el cas anterior, normalment són de caire commemoratiu, com pins, samarretes o gorres.

## El Comitè Internacional Olímpic

El CIO desenvolupa un programa de llicències limitat arreu del món en categories específiques com pel·lícules, videojocs i altres productes multimèdia.

En els últims anys, els ingressos per vendes de llicències mai han suposat més d'un 2 % del total de la recaptació d'aquest esdeveniment. Tot i això, com s'exposa en el quadre 5, en els Jocs Olímpics anteriors als anys '80 les dades majors a causa dels ingressos generats per les monedes olímpiques. Per exemple, a Moscou 1980 es va fer un esforç considerable per obtenir recursos per la venda de llicències per i els ingressos van suposar un 26,8 % del total.

**Taula 5 | Evolució dels ingressos per la venda de llicències dels Jocs Olímpics (1980-2004)**

Any	Ciutat organitzadora	Ingressos generats pel programa de llicències (en dòlars)
1972	Sapporo Munich	176 milions
1976	Innsbruck Montreal	245 milions
1980	Lake Placid Moscou	202 milions
1984	Sarajevo Los Angeles	30 milions
1988	Calgary Seül	8 milions
1992	Albertville Barcelona	18,5 milions
1994-96	Lillehammer Atlanta	114 milions
1998-2000	Nagano Sidney	66 milions
2002-04	Salt Lake City Atenes	100 milions
2006-08	Torino Beijing	110 milions

Font: Elaboració pròpia a partir de los *Marketing Fact Files* del CIO

## 4. Reptes pel futur en la era Internet

El paper dels patrocinadors en els Jocs Olímpics i el Moviment Olímpic va patir un gran canvi després dels Jocs Olímpics de Los Angeles 1984. Caracteritzats per basar-se en un model comercial pur, van limitar l'ús exclusiu dels símbols a un grup restringit d'empreses que van haver de pagar més per l'exclusivitat. Així, el Comitè Organitzador de Los Angeles 1984 va ingressar 100 milions de dòlars per patrocini, mentre que els COJOs anteriors havien arribat només als 10 milions de dòlars.

La fórmula màgica era simple: l'exclusivitat per un nombre limitat de patrocinadors proporcionava no només prestigi a les empreses sinó també un reconeixement internacional de la seva marca. De manera similar, la compra de drets per part de les cadenes de televisió va assegurar un avantatge més enllà de la competició per atreure l'esdeveniment esportiu més vist del món. El creixent cost dels drets de televisió i patrocini va limitar-ne l'accés a multinacionals i importants grups de comunicació. Aquest model operatiu va portar a l'optimització de les relacions entre les televisions i els patrocinadors, que s'han convertit en la major font de recursos financers del Moviment Olímpic.

El boom d'Internet obre noves possibilitats financeres pel Moviment Olímpic i l'establiment d'un nou paradigma de relacions econòmiques amb els patrocinadors i les televisions, així com oportunitats per arribar a noves audiències.

La crisi de les punt.com va comportar una certa incertesa sobre els futurs desenvolupaments al voltant d'Internet. El CIO ha sigut especialment caut en la formulació d'una política de dreta a Internet, un mitjà més desafiant en termes de protecció del copyright i manteniment de l'exclusivitat pels posseïdors potencials de drets. Cada nova edició dels Jocs Olímpics demostra la importància creixent d'Internet com mitjà pel consum dels Jocs, i com el CIO gestionarà la seva estratègia en línia en coordinació amb les seves estratègies de patrocini i televisió, encara no se sap.



## Bibliografia

Carroggio, Marc (1996): *Patrocinio deportivo: del patrocinio de los Juegos Olímpicos al deporte local*. Barcelona: Editorial Ariel.

International Olympic Committee (1992): *Marketing Olympique du CIO*. Lausanne: IOC.

International Olympic Committee (1994a): *Olympic Marketing Fact File*. Lausanne: IOC.

International Olympic Committee (1994b): *Olympic Marketing Fact File, XVII Olympic Winter Games, Lillehammer*. Lausanne: IOC.

International Olympic Committee (2002): *Marketing Fact File 2002*. Lausanne: IOC.

International Olympic Committee (2005a): *Revenue generation and distribution: facts and figures*. Lausanne: IOC. Online document <[http://multimedia.olympic.org/pdf/en\\_report\\_845.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_845.pdf)>

International Olympic Committee (2005b): *Marketing Fact File 2005*. Lausanne: IOC. Online document <[http://multimedia.olympic.org/pdf/en\\_report\\_344.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_344.pdf)>

Lobmeyer, Hans (1992): "Commercialism as a dominant factor in the American sports scene: sources, developments, `perspectives", *International Review for the Sociology of Sport*.

Moragas, Miquel de (1992): *Los Juegos de la comunicación*, Madrid: Fundesco.

Moragas, Miquel de; Ribenburgh, Nancy & Larson, James (1995): *Television in the Olympics*. London: John Libbey.

Mullin, Bernard J.; Hardy, Stephen & Sutton, William A. (1993): *Sport marketing*. Illinois: Human Kinetics.

OCOG 1912 (1913): *The Official report of the Olympici Games of Stockholm 1912: the fifth Olympiad*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

OCOG 1928 (1931?): *IXe Olympiade : rapport officiel des jeux de la IXe Olympiade, Amsterdam 1928*. Amsterdam : J.H. De Bussy.

OCOG 1932 (1933): *The Games of the Xth Olympiad Los Angeles 1932: official report*. Los Angeles: Xth Olympiade Committee of the Games of Los Angeles.

OCOG 1952 (1955): *The Official report of the Organising Committee for the Games of the XV Olympiad Helsinki 1952*. Porvoo: W. Söderström.

OCOG 1956 (1958): *The Official report of the Organizing Committee of the Olympiad Melbourne 1956*. Melbourne: Organizing Committee of the XVI Olympiad.

OCOG 1960 (1960): *The Games of the XVII Olympiad Rome 1960: the official report of the Organizing Committee*. Roma: Organizing Committee of the Games of the XVII Olympiad.

OCOG 1964 (1966): *The Games of the XVIII olympiad, Tokyo 1964: the official report of the Organizing Committee*. Tokyo: The Organizing Committee for the Games of the XVIII Olympiad.

OCOG 1972 (1977): *Die Spiele: the official report of the Orgazing Committee for the XXth Olympiad Munich 1972*. München: Prosport.

OCOG 1976 (1978): *Montréal 1976: Games of the XXI Olympiad Montréal 1976*. Montreal: COJO 76.

Pound, R. W. (1992): *Commision des nouvelles sources de financement du CIO. Rapport présenté à la 99ème Session du CIO*. Lausanne : IOC.

## Màrqueting olímpic: una perspectiva històrica

A partir dels Jocs de Los Angeles'84, el Moviment Olímpic té el control directe dels programes de màrqueting olímpic. Aquests acords comercials han permès ampliar la magnitud dels Jocs Olímpics, que han experimentat un creixement accelerat tant en número d'atletes com en països competidors i disciplines olímpiques.

Actualment, els programes de màrqueting olímpic compten amb quatre fonts principals de finançament (els drets de televisió, els programes de patrocini, les entrades i les llicències olímpiques) que, juntament als programes TOP (The Olympic Partners), asseguren la viabilitat i el creixement dels Jocs Olímpics.

La lliçó ofereix una visió històrica d'aquests programes i planteja alguns reptes en el context de l'era digital.

**Josep Maria Puig**  
Universitat Autònoma de Barcelona



Centre d'Estudis Olímpics  
Universitat Autònoma de Barcelona

Edifici N. 1a. planta  
08193 Bellaterra (Barcelona)  
Espanya

Phone +34 93 581 1992  
Fax +34 93 581 2139

<http://ceo.uab.cat>  
[ceoi@uab.cat](mailto:ceoi@uab.cat)