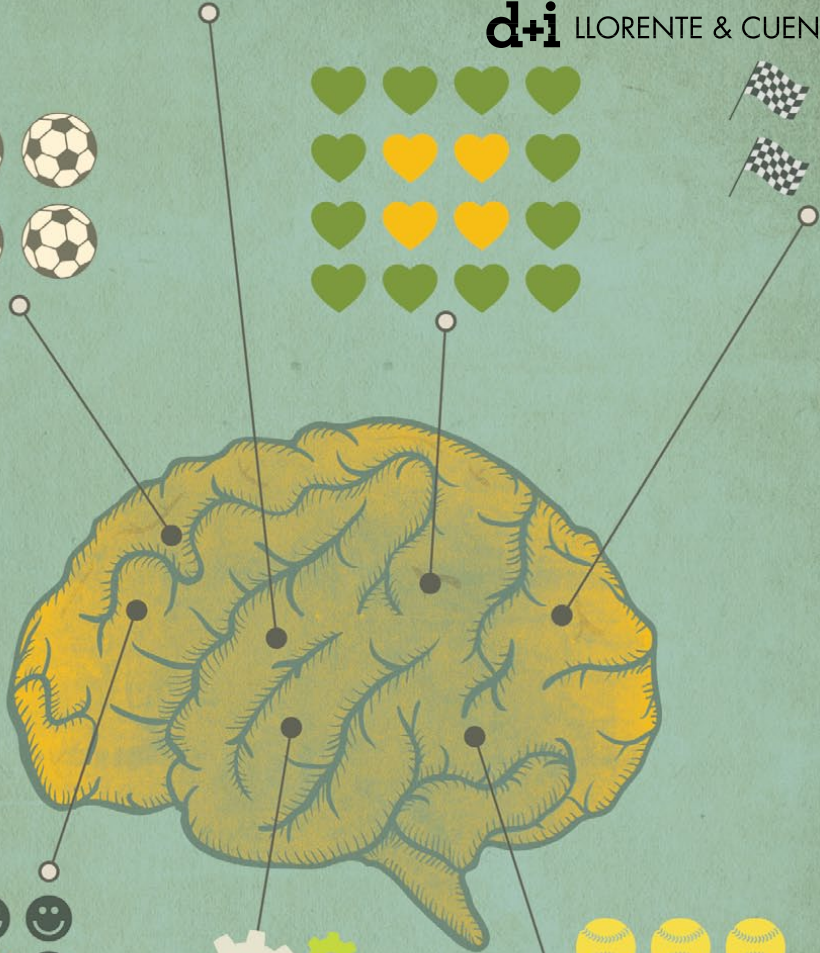




d+i LLORENTE & CUENCA



DEPORTE Y CULTURA: *El nuevo lenguaje de la empresa*

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não lhe fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é a preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do sector, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados de Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Directores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:

AR Difusión

ILUSTRACIONES:

Marisa Maestre

IMPRESIÓN:

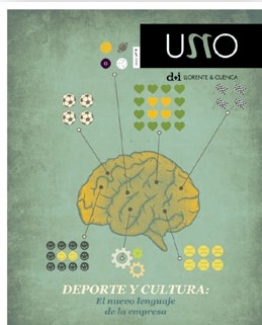
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, junio 2012

d+i LLORENTE & CUENCA no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM





Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial de los textos
e imágenes contenidos en este libro
sin la autorización expresa de
d+i LLORENTE & CUENCA.

SUMARIO

2012 Nº 8

4

QUIÉNES **SON**
LOS **colaboradores**

6

**DEPORTE
Y CULTURA:**
*El nuevo lenguaje
de la empresa*

9

EL **RELATO**
EMPRESARIAL EN LA
EXCELENCIA DE LA **cultura**
Y EL **deporte**

13

EMPRESA F.C.

17

EL **ESTADO**
selección

21

¿**POR QUÉ** ES
NECESARIO *invertir*
EN **cultura**?

23

LAS **FUNDACIONES**,
UNA **adaptación**
necesaria

27

LA **INDUSTRIA**
DEL **deporte**

29

MECENAS, MEDICI
Y LOS **Juegos Olímpicos**

33

EMPRESAS,
desporto E **cultura**

35

ESCENIFICACIÓN DE
NUESTROS **valores**

39

EL VALOR DE **“LA ROJA”**
FRENTE A LA **Gran Recesión**

41

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de El Correo de Bilbao, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como Asesor externo permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena.



Adolfo Corujo

Socio y Director Senior de Comunicación Online de LLORENTE & CUENCA. Adolfo es especialista en gestión de la reputación en Internet. A lo largo de sus catorce años de experiencia, ha dirigido decenas de proyectos en tecnologías de la información aplicadas a la Comunicación en grandes empresas en España y Latinoamérica. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, DEA en Marketing por la misma Universidad y cursó un Programa Executive MBA de ESADE Business School.



Amalio Moratalla

Director Senior de Deporte y Reputación Corporativa de LLORENTE & CUENCA en España. Ligado más de 25 años a Marca, fue director adjunto del diario, director general de deportes (Marca, Marca.com y Radio Marca), director general de Recoletos y adjunto al consejero delegado de Unidad Editorial, entre otros cargos. Actualmente es columnista de Marca y Marca.com, tertuliano de Radio Marca, bloguero de Lainformacion.com, colaborador de Fuera de Serie (Expansión) y tertuliano deportivo de distintas cadenas de televisión.



Ignacio Escolar

Fundador del diario Público como su primer director. Autor del blog político más seguido en España, www.escolar.net. Trabaja como analista político en prensa, radio y televisión, en programas como “La Ventana” de la Cadena SER, “Las mañanas” de Cuatro o “La noche” del Canal 24 horas. Ha obtenido diversos galardones a lo largo de su trayectoria profesional tales como el Premio de Periodismo Digital José Manuel Porquet o el Nicolás Salmerón de Derechos Humanos.



Leopoldo Rodés

Presidente de la Fundación MACBA, así como de la Fundación Arte y Mecenazgo, de Havas Media y Presidente de Honor del Instituto de la Empresa Familiar. Fundó y presidió la Asociación Barcelona Olímpica'92, creada para promover la candidatura de la ciudad como sede de los Juegos Olímpicos de 1992 y fue responsable de la Promoción Internacional de la candidatura. Actualmente es Miembro del Patronato de la Fundació Barcelona Olímpica, del *Chairman's Council* y del *International Council* del *Museum of Modern Art* (Nueva York), Miembro de Honor del Museo Guggenheim Bilbao, de la Fundación Amigos del Museo del Prado, de la Comisión Ejecutiva del Patronato del Palau de la Música y miembro del patronato del Gran Teatre del Liceu.



Manuel Marín

Presidente de la Fundación Iberdrola desde julio de 2008. Ha desarrollado una amplia carrera política en España y Europa, con importantes cargos en el seno de la Comisión Europea, entre ellos, Vicepresidente de la Comisión y responsable de Asuntos Sociales, Educación y Empleo. Desde esta posición creó e impulsó el Programa “Erasmus”, proyecto comunitario de intercambio y apoyo de estudiantes. En España, fue elegido diputado por Ciudad Real en las elecciones generales de 2000 y 2004. En abril de 2004, fue elegido Presidente del Congreso de los Diputados, cargo que ocupó hasta finalizar la pasada Legislatura.

QUIÉNES **SON**

LOS **colaboradores**

Miguel Cardenal



Presidente del Consejo Superior de Deportes de España desde enero de 2012. Doctor en Derecho por la Universidad de Navarra y Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Hasta su nombramiento ha pertenecido a diversos Consejos editoriales y científicos de publicaciones periódicas y colecciones de monografías, así como a la Junta Directiva de la Asociación Española de Derecho Deportivo. Desde la temporada 2004-2005 fue miembro consensuado del Comité de Competición de la Real Federación Española de Fútbol y de la Liga de Fútbol Profesional. Desde 2008 dirige la Cátedra de Estudios e Investigación en Derecho Deportivo de la Universidad Rey Juan Carlos.

Andrzej Rattinger



Ingeniero Mecánico por la Universidad Autónoma de Guadalajara, encabezó el área de mercadotecnia para Kodak en México y fue director corporativo de comunicación en Bayer de México. Fundador del Grupo de Comunicación Kátedra, editora de las revistas mensuales Merca2.0, líder en cobertura de mercadotecnia, publicidad y medios en México, e InformaBTL, dirigida a medios especializados. GCK, como editorial multimedia, es la principal generadora en el mundo de contenido de mercadotecnia en español.

Domingos Amaral



Journalista e escritor. Formado em Economia pela Universidade Católica Portuguesa e com Mestrado em Relações Internacionais na Universidade de Columbia em Nova Iorque, trabalhou em vários jornais, foi sub-director do Independente e director das revistas Maxmen e GQ. Assinou crónicas no Diário de Notícias, Diário Económico, Correio da Manhã e Record. Tem seis romances publicados.

Begoña Elices



Directora General de Comunicación y Gabinete de Presidencia de Repsol. Licenciada en Ciencias de la Información y en Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, Begoña Elices se incorporó a Repsol en 2001. Previamente desempeñó tareas de Comunicación como Subdirectora General y Directora de Relaciones Informativas del Banco Santander Central Hispano. Con anterioridad, trabajó durante más de 10 años en la agencia EFE, realizando funciones como periodista en las secciones de internacional, nacional y economía.

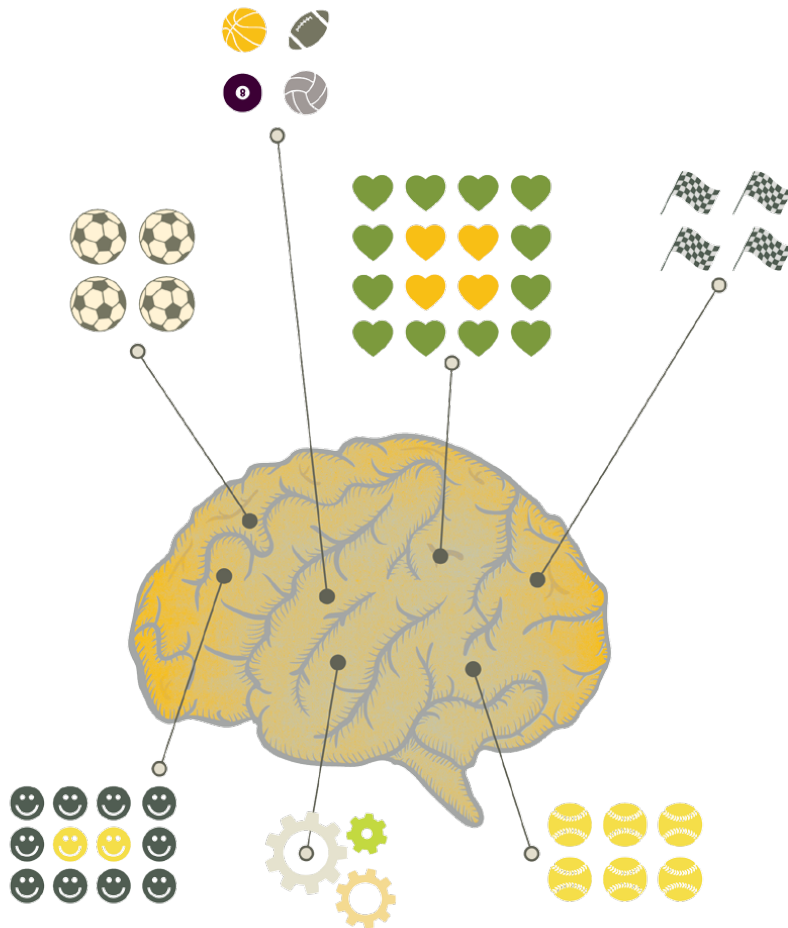
Mariano Guindal



Como periodista económico, uno de los más prestigiosos de España, colabora en los programas "Kilómetro 0" de Telemadrid y "Capital" de Radio Intereconomía, además es columnista de El Economista. La mayor parte de su larga trayectoria profesional ha discurrido en La Vanguardia, donde ha sido Redactor Jefe y editorialista. Es autor del libro "El declive de los dioses", que se está convirtiendo en un libro de referencia.

DEPORTE Y CULTURA:

*El nuevo lenguaje
de la empresa*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

Desde UNO seguimos abordando los temas de interés general que se sitúan en lo más alto de la agenda de los tomadores de decisiones para dialogar, así, acerca de las preocupaciones de nuestra sociedad.

En UNO#8 nos ocupamos de destacar la necesidad de que las empresas apoyen con sus recursos a la Cultura y el Deporte dado que son pilares fundamentales en la creación de valor añadido para las organizaciones y para las sociedades en las que operan dado que, inmersos en esta ya larga 'Gran Recesión', se hace cada vez más evidente la escasez de recursos públicos para gestionar los grandes eventos deportivos y culturales del mundo. Por ello, nos encontramos ante el reto de cómo cada empresa u organización puede convertir esta gran amenaza para dos de los ámbitos de mayor movilización social en una oportunidad para proyectar su Marca y su Reputación.

Una manifestación cultural, un partido de fútbol, una carrera de Motos GP son instantes en el trayecto de nuestras agitadas vidas en los que nos detenemos y, momentáneamente, nos unimos a muchos otros –cientos, miles, millones–, independientemente de nuestras ideologías, simpatías políticas, credos religiosos o razas, para apoyar a nuestro equipo favorito o para emocionarnos mientras disfrutamos de una ópera o de un cuadro. Es justamente en esos momentos cuando las empresas deben estar presentes en esas actividades tan fundamentales y apreciadas por el ser humano para que sus grupos de interés observen de forma tangible cómo comparten riqueza con la sociedad, es decir, cómo construyen su propia Reputación.

El mecenazgo cultural y la inversión en el deporte profesional son básicos para las organizaciones empresariales en nuestro mundo actual. En medio de una crisis económica atroz, de disputas políticas que suscitan el hastío, y con la preocupación siempre presente por un futuro incierto, la cultura y el deporte abren un paréntesis, constituyen un

“Cultura y Deporte se convierten en los dos fenómenos de masas de la sociedad del conocimiento y el entretenimiento del siglo XXI

oasis, en la vida de los individuos y de las sociedades y las empresas están llamadas a jugar un papel decisivo en estos dos ámbitos gracias al valor universal que estas actividades tienen y al potencial inmenso de comunicar globalmente a través de un lenguaje por todos entendido: en definitiva, Deporte y Cultura representan un soplo de aire fresco en los tiempos actuales a través del cual la Marca y la Reputación pueden fijarse de forma indeleble en la memoria de los grupos de interés ayudando, así, a construir y proteger el capital reputacional.

En este número, para conversar de este asunto, contamos con la estimada colaboración de personalidades con prestigio profesional y académico que añaden calidad a las siguientes páginas proporcionando sus diferentes puntos de vista. Así, además de las contribuciones habituales de José Antonio Zarzalejos, Mariano Guindal o Ignacio Escolar, contamos en nuestro UNO#8 con la participación del Presidente del Consejo Superior de Deportes, Miguel Cardenal; de la Directora General de Comunicación y Gabinete de Presidencia de Repsol, Begoña Elices; del Presidente de Havas Media, Leopoldo Rodés; del Presidente de la Fundación Iberdrola y ex Vicepresidente de la Comisión de la Unión Europea, Manuel Marín; del Director de la revista portuguesa GQ, Domingos Amaral; del Director General del Grupo de Comunicación Cátedra de México, Andrzej Rattinger; y del Socio de LLORENTE & CUENCA, Adolfo Corujo, y de uno de sus Directores Senior, Amalio Moratalla. Gracias a todos ellos.

UNO, buque insignia de d+i LLORENTE & CUENCA, www.dmasillorenteycuenca.com, apoya el desarrollo de la Cultura y Deporte desde el mundo empresarial y deja las cartas sobre la mesa para instar a las grandes organizaciones empresariales y financieras a unirse a este esfuerzo conjunto y de creación de valor y belleza para toda la sociedad.



M

E

T

A

EL **RELATO EMPRESARIAL** EN LA EXCELENCIA DE LA **cultura** Y EL **deporte**



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

En un lúcido artículo (“*La leyenda del empresario excelente*”), la catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universidad de Valencia, Adela Cortina, subrayaba, que siendo mínima la confianza de los ciudadanos en los políticos, no es mucho mayor la que depositan en los empresarios. Constatava que “*desde los años setenta del siglo pasado el mundo empresarial se ha visto inundado de expresiones éticas: dirección por valores, códigos ético, responsabilidad social corporativa, códigos de buen gobierno, banca ética, banca solidaria, comercio justo, consumo responsable, observatorio de responsabilidad...*”

Sin embargo “*las gentes no perciben a las empresas como aliadas en la construcción de una sociedad mejor*”, sentenciaba Cortina. Y añadía que en nuestra literatura y en la galería de *personajes morales* no aparecían los empresarios, observando que ni en el relato del progresismo ni del cristianismo –tampoco del conservadurismo– se han incorporado como arquetipos de referencia social. Curiosamente, Adela Cortina, sin duda una de las intelectuales contemporáneas más sagaces, sólo cita al tenista Rafael Nadal como “*personaje atractivo por su buen hacer*”, apelando a la necesidad de “*contar el relato verídico de los empresarios excelentes*”.

“*En esa nube de valores, emociones, sensaciones, empatías y admiraciones, se inserta el relato de la empresa que aparece ante las audiencias y grupos de interés como protectora, por una parte, del deporte y la cultura, pero también, por otra, como adhesiva a sus valores, procurándose un contagio benéfico y efectivo para la consecución de sus objetivos*”

Quizás el desplome de la capacidad de referencia de la empresa y de los empresarios después de la Gran Recesión de 2008, tenga que ver con las causas que implacablemente enumera en su decisivo libro “*La comunicación transformativa*”² Laurent Habib, muy concretamente explicadas en el capítulo octavo de la obra (“*La crisis de la empresa*”). Ha habido “*manipulación y mentira*” en el “*corazón de la economía*” dice Habib, también la “*ilusión de un liberalismo moral*” tratando de proyectar la existencia de una “*empresa virtuosa por naturaleza*” a cuyo amparo comenzó la “*era de la*

fundaciones de empresas y de las inversiones en materia de mecenazgo” pero “*a menudo organizadas de manera aleatoria y lúdica*” dando la impresión de que eran iniciativas que se abordaban “*en función de los caprichos*” del presidente respectivo. Ninguna de estas medidas han logrado, dice Habib, conformar una comunicación transformativa –es decir, recreadora– de las que él denomina “*ideas vanas*” que han carcomido la reputación de las empresas.

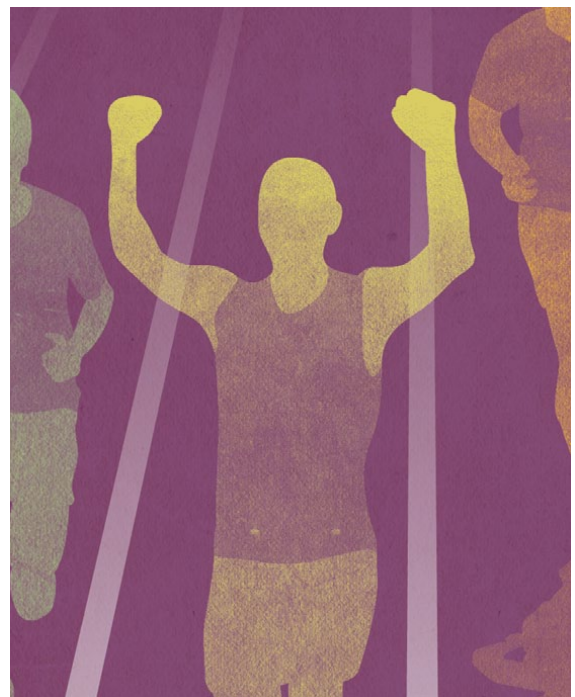
¿Cómo transmitir valores referenciales asociados a la empresa que sean asumidos como tales por

“*Se admiran abstracciones que se pueden personificar: el esfuerzo, la auto exigencia, el espíritu de superación, la competitividad, el buen ganar y el mejor perder, la lucha contra la adversidad, la perseverancia, la creatividad, el riesgo, la ilusión*”

la opinión pública y por los grupos de interés de las compañías? Los ojeadores más creativos de los departamentos de comunicación de las grandes corporaciones han elaborado un doble análisis. Ambos por el método interrogativo: ¿Cuáles son las carencias para llegar a la emoción de los usuarios, clientes, accionistas y trabajadores? ¿Dónde están los valores que crean más empatía con todos ellos? Las respuestas no estaban en la materialidad sino en el ámbito de lo intangible. Se admiran abstracciones que se pueden personificar: el esfuerzo, la auto exigencia, el espíritu de superación, la competitividad, el buen ganar y el mejor perder, la lucha contra la adversidad, la perseverancia, la creatividad, el riesgo, la ilusión. Y todos esos valores ya no eran detectables en los actores y actrices punteros de la cinematografía, ni en los cantantes de tendencia, mucho menos en los políticos. Sólo dos ámbitos de interés social imantaban la atención y la admiración empática de los ciudadanos: los mejores deportistas y los grandes creadores, literatos, pintores y escultores y, por derivación, todo el gran universo –raíz etimológica de la palabra universidad– de la investigación y el conocimiento.

La tarea de enhebrar el hilo del relato empresarial en la aguja del deporte, la cultura y el conocimiento no ha sido demasiado difícil. La empresa, además de suministrar fondos a través de patrocinios, se ha volcado en la cercanía hacia la trayectoria de los más cimeros personajes de

esos campos. Alfonso Rodés³ presidente de Global Media Sports Forum Barcelona, lo manifestaba recientemente: “valores del deporte como la superación, el trabajo y el esfuerzo son los que la sociedad reclama”. Cierto. Pero el empeño dispone de un aspecto delicado: es preciso localizar ese deportista o ese científico-escritor-pintor que disponga de capacidad de empatía, que llegue a la gente, que provoque una emocionalidad positiva. En este sentido, en España se han registrado fenómenos extraordinariamente exitosos: Fernando Alonso en Fórmula 1 –patrocinado por el Banco Santander–, ha constituido todo un éxito. La entidad bancaria más internacionalizada de las españolas obtiene “tres euros por cada uno que invierte en la escudería Ferrari”⁴ y muchas empresas hispanas han optado por “ponerse al volante” de las otras hasta invertir más de 85 millones de euros⁵. ¿Qué decir de Cristiano Ronaldo, o del ya citado, Rafael Nadal, o de Leo Messi, santo y seña de grandes compañías y marcas?



“Es preciso localizar ese deportista o ese científico-escritor-pintor que disponga de capacidad de empatía, que llegue a la gente, que provoque una emocionalidad positiva

Además de *Universia*, gran patrocinio universitario del Santander, la labor de BBVA con sus premios científicos y culturales, resultan todo un hito, ya casi ritual en España, acompañado en el caso de estas entidades de programaciones de alta calidad tanto en ciclos de conferencias como en exposiciones pictóricas. Sus respectivas fundaciones se emplean a fondo en publicaciones y premios, y otras, como la Rafael del Pino, han culminado iniciativas bibliográficas con la vitola del gran mecenazgo: sin la decisiva colaboración de la fundación del gran impulsor de Ferrovial no hubiese sido posible la publicación y distribución de los tres tomos que recogen más de cien ensayos de expertos, españoles, latinoamericanos, asiáticos y de otros países europeos sobre el bicentenario de la Constitución de Cádiz. Quizás España no dispondría de un gran patrimonio artístico y arquitectónico de la época románica sin la acción de la Fundación Iberdrola, ni la selección española de fútbol dispondría de unos medios tan extraordinarios sin el apoyo de la eléctrica y de otras empresas de distintos sectores. Por descontado, determinadas investigaciones médicas tampoco resultarían factibles sin la simbiosis entre la empresa y la universidad.

Los valores del deporte y de la cultura no necesitan idioma: constituyen un esperanto moral y emocional casi universal. Porque ambas actividades se vinculan con progreso, talento, civismo y esfuerzo individual pero colectivamente protegido. En esa *nube* de valores, emociones, sensaciones, empatías y admiraciones, se inserta el relato de la empresa que aparece ante las audiencias y grupos de interés como protectora, por una parte, de esas



disciplinas, pero también, por otra, como adhesiva a sus valores, procurándose un *contagio* benéfico y efectivo para la consecución de sus objetivos. Esta vinculación entre empresa y cultura/deporte ha comenzado a transformar la comunicación, no sólo superando el mensaje publicitario, sino también la ramplonería del relato monetizado. La empresa vuela alto; tanto como lo hacen sus *héroes* y los grandes benefactores del conocimiento. En ellos se reflejan buscando un estadio diferente, una *personalidad moral* –al modo en que Adela Cortina entiende este concepto– para recuperar el terreno perdido. ¿Lo consiguen? Sí, lo están consiguiendo en la epidermis, es decir, de forma superficial todavía. Penetrará en la dermis, cuando los valores que se patrocinan por las empresas se conviertan en hábitos de comportamiento, en códigos de conducta, en las propias compañías. Las estrecheces de la crisis y los duros dictados que impone para la sostenibilidad empresarial todavía perturban en demasía la nitidez de un entramado empresarial que ha encontrado, sin embargo, una *comunicación transformativa* en la cultura del esfuerzo y del riesgo, esto es, en el deporte y en la cultura y el conocimiento.

¹ Diario El País de 1 de abril de 2012.

² La comunicación transformativa. Laurent Habib. Editorial Península. Enero 2012.

³ Declaraciones a Cinco Días de 5 de marzo de 2012.

⁴ Información en Cinco Días de 28 de febrero de 2012.

⁵ Información en Expansión de 17 de marzo de 2012.

trabajo en equipo

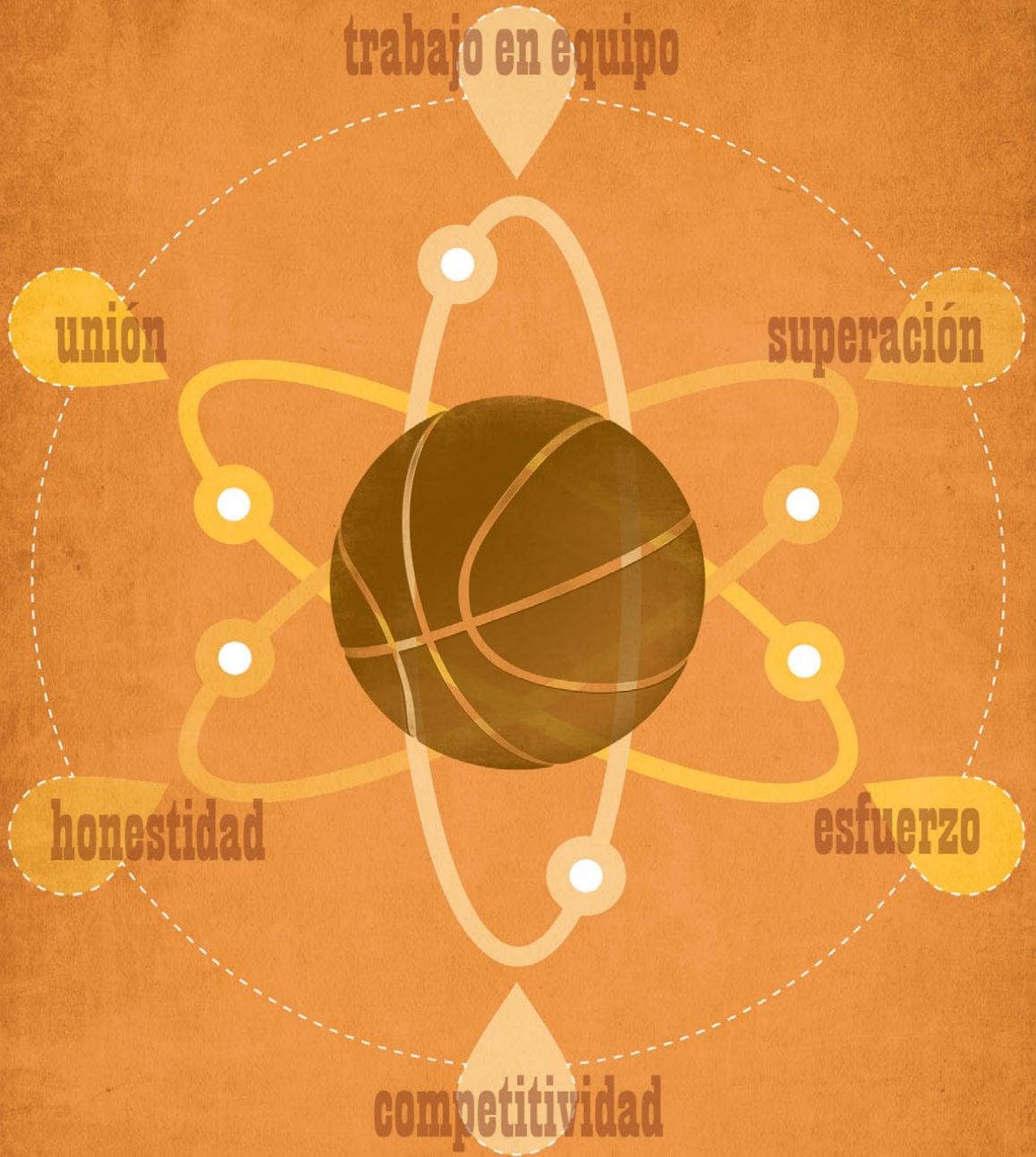
unión

superación

honestidad

esfuerzo

competitividad





Adolfo Corujo Socio y Director Senior de Comunicación Online

Amalio Moratalla Director Senior de Deporte y Reputación Corporativa

Michael Jordan no quería Nike. Él prefería Converse o Adidas. Siempre había utilizado zapatillas de estas dos marcas y, además, la firma de Portland no tenía tradición en el mundo del baloncesto. Aun así accedió a visitar su sede central para asistir a la presentación de la propuesta que incluyó un vídeo y la exhibición del concepto "Air Jordan". Los prototipos que le presentaron eran todos en negro y rojo. En 1984, los jugadores de la NBA solo calzaban deportivas blancas y, ya fuera por esto o porque francamente no le gustaron, el caso es que Michael les dijo que aquellos eran los *colores del diablo*. Días más tarde firmaba un contrato que duraría 30 años y que supondría un hito considerable en la historia del patrocinio deportivo.

El deporte es emoción. Pocas actividades tienen una vinculación tan clara con ese gran motor de nuestra participación social. Cada día millones de personas nos reunimos ya sea para practicarlo, seguirlo o comentarlo. Lo sabemos los ciudadanos y también las empresas. Es un lugar común que visitamos con frecuencia en nuestras conversaciones.

Pero el deporte también representa/encarna una serie de valores con los que muchas compañías

“ El deporte también encarna una serie de valores con los que muchas compañías nos vemos identificadas: la competitividad, la honestidad, el esfuerzo, la superación, el trabajo en equipo o la vinculación con la salud son algunos de ellos

nos vemos identificadas: la competitividad, la honestidad, el esfuerzo, la superación, el trabajo en equipo o la vinculación con la salud son algunos de ellos. Parece no tener contraindicaciones.

Por eso, desde el siglo XIX se viene estableciendo una relación de simbiosis entre el mundo deportivo y el de la empresa. Ya en 1852 una compañía ferroviaria contrató una regata entre Yale y Harvard, hecho que ha pasado a la historia

como la primera relación deporte-empresa promovida por el marketing. Otros hitos han sido la publicidad de Coca-Cola y Kodak en la Olimpiada de 1896, las campañas de la marca de cereales Wheaties con su eslogan "El Desayuno de los Campeones" en los años treinta, o el primer contrato de un millón de dólares que firmó un deportista con un anunciante, lo protagonizó Don Carter, el mítico jugador de bolos americano.

UNA MONEDA QUE TAMBIÉN TIENE DOS CARAS

El caso de Jordan establece un antes y un después en esta carrera. La inversión en marketing deportivo había ido incrementándose a lo largo

“La regla más importante de todas es que uno tiene que acercarse al deporte con una intención de largo plazo

de los cincuenta y sesenta pero fue a partir de 1970 cuando se disparó. La tendencia encontró en el caso de una compañía venida a menos, que necesitaba un cambio para volver a tomar el pulso al mercado, el ejemplo perfecto para demostrar lo rentable que podía llegar a ser. Nike pasaba malos momentos y supo ver en el rookie dinámico, potente y espectacular la pieza que transformaría su organización. Una década más tarde, la asociación mostraría los enormes frutos para el fabricante de material deportivo en forma de un posicionamiento envidiado por todos.

Como envés de esta moneda, el caso de Tiger Woods ha significado también otro hito doble: uno marcado por las cifras increíbles, otro, por la crisis acontecida tras la salida a la luz de los escándalos del golfista. La propia Nike se vio retada por la estrategia que un día la encumbró. El asunto se convirtió en el ejemplo perfecto para explicar que aunque el deporte no tiene contraindicaciones, es cierto que puede conllevar ciertos riesgos que conviene asumir. Para minimizarlos es prudente conocer y respetar ciertas reglas básicas.

Regla 1: El Deporte es una inversión de largo plazo

La regla más importante de todas es que uno tiene que acercarse al deporte con una intención de largo plazo. Hacerlo de forma coyuntural no compensa. La inversión puede ser cuantiosa y el retorno muy fugaz. El ecosistema formado por deportistas, clubes, entrenadores, periodistas, competiciones, árbitros, categorías, federaciones, medios, se convierte en un entorno complejo. Para aprovecharlo al máximo se requieren experiencias,

convivencia y respeto. Los tres solo se pueden dar a lo largo del tiempo.

Cuando esto preside las relaciones, el vínculo que se crea es más sólido resultando en un mayor conocimiento y una mejor valoración de las marcas. Influye en estas dos variables que permiten definir la reputación de cualquier organización o persona.

Nuestra asociación con el deporte impacta tanto en la notoriedad de nuestra marca (por la propagación que hace de su promesa de valor) como en su notabilidad; es en esta última cuando se produce la asimilación de los valores que atesoran los deportistas, clubes o competiciones. Se realiza a través de un proceso lento. Resulta inútil tratar de acelerarlo a partir de una inversión puntual que aporte picos de popularidad por muy elevados que sean.

Regla 2: Cada proyecto exige una respuesta a medida

No todos los deportes o los protagonistas sirven para cualquier proyecto. Es lo mismo que hablemos de estrellas individuales que de equipos, todos se distinguen por tener carácter. Para ser un ganador se exige una personalidad capaz de enfrentarse a sí misma con honestidad. Esa personalidad les confiere una forma de ser y de competir única. Precisa un tratamiento diferenciado. El público se muestra de manera completamente diferente con uno que con otros. También acepta de un modo distinto las propuestas de uno y de otros.

Las relaciones estables y duraderas solo se consiguen seleccionando bien a los compañeros de viaje. Tiene que existir una evidente compatibilidad de caracteres. Lo cual a veces representa un problema, porque el club de nuestros amores o nuestra competición favorita desde niños, a nuestro pesar, tiene poco o nada que ver con la cultura de nuestra organización.

Regla 3: Debe existir una proporción entre la popularidad de ambas marcas

Es preciso analizar con cuidado si el grado de reconocimiento público del ámbito del deporte con el que nos vamos a relacionar es proporcional a la presencia de nuestra compañía y creíble. Habitualmente tenemos en cuenta que uno de los ángulos que nos interesa de las actividades deportivas es la expectación que generan.

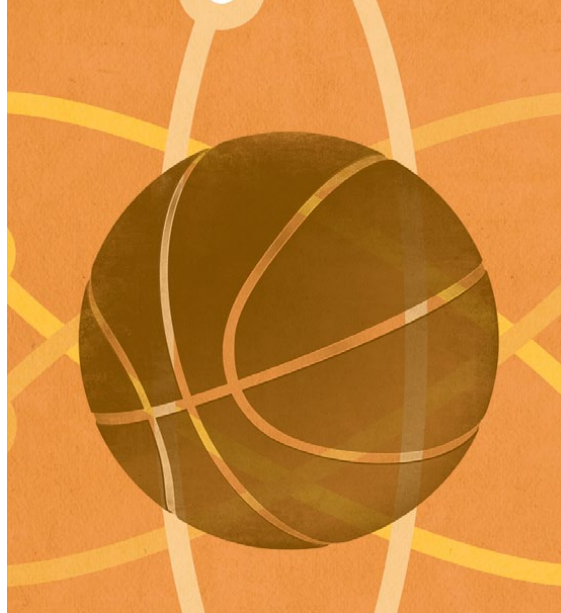
Pero también debemos hacer lo propio con que ésta no llegue a tapar el nombre que queremos destacar. A veces no se mide lo suficiente este equilibrio de pesos. En el fragor de los medios, ya sean de masas o dirigidos a comunidades concretas, nuestra imagen puede llegar a difuminarse hasta no aportarnos réditos.

A todos nos gusta la élite, no obstante, no nos debe confundir su resonancia. Un buen movimiento para nuestra reputación radica en identificar el adecuado nivel para que sea visible. Resulta crucial determinar el nicho apropiado para nuestra estrategia. El retorno, a veces, llega por la suma de minorías y no tanto por la audiencia masiva clásica.

Regla 4: La inversión debe contemplar todos los conceptos

Y, en esta línea, para sacar el máximo se debe prever una adecuada distribución del presupuesto. La inversión tiene que recoger partidas no sólo para nuestra vinculación directa, sino también para que dispongamos de recursos dirigidos a dar a conocer nuestra decisión a través del tiempo. El éxito de numerosas campañas se ha basado en dotarlas para que se puedan generar, en primer lugar, contenidos de calidad y, por otro, oportunidades de difusión a través de los distintos canales a nuestra disposición.

La capacidad de llegar a determinadas comunidades que ofrece hoy en día Internet está trans-



formando también la manera en la que nos acercamos a los medios en general. Sabiendo que el deporte es un poderoso tractor de pasiones, la segmentación de públicos precisa clasificarlos en función de la inversión que éstos, *stakeholders* que son de nuestro negocio y de la marca deportiva, están dispuestos a hacer para seguir en contacto entre ellos y sus ídolos.

Llegar a los espacios en los que se produce ese contacto es clave para que el deporte nos ayude a gestionar las expectativas de nuestras comunidades de interés y, por ende, las de sus líderes y movilizadores.

UN AMPLIO ABANICO DE OPCIONES PARA RELACIONARSE CON EL DEPORTE

Hoy en día, se abre un amplio abanico de opciones cuando se trata de establecer asociaciones bidireccionales productivas con el mundo del deporte. Estas surgen en gran medida por el rico ecosistema que se forma alrededor de las estructuras y de los protagonistas: podemos asociarnos con un deportista, con muchos, con un club, con las organizaciones de seguidores, con una competición, con una institución federativa, con los

“*El contraste entre lo que decimos, lo que hacemos y lo que somos certifica nuestra reputación. El deporte tiene la enorme ventaja de contribuir a la mejora en los tres aspectos*

niveles de base, con un deporte en concreto, con un evento, con un logro, con un medio de comunicación, etcétera.

También lo incrementa el tipo de asociación que se puede establecer. Éstas van desde el patrocinio hasta la publicidad en los lugares de competición pasando por la inclusión de un deportista en una promoción comercial, la elaboración de *merchandising* o el soporte a las redes digitales de aficionados. Es importante considerar que estas acciones se vinculan con la contribución socio-emocional que hacen las empresas a su entorno inmediato. Cada vez están más integradas con las políticas de sostenibilidad y su rendimiento se establece en la medida en la que los *stakeholders* puedan contrastar su aporte de forma tangible. En este marco, el hecho de que las acciones sean coherentes con el relato de la compañía se vuelve determinante a la hora de analizar su retorno.

Otro factor que está ensanchando el número de distintas posibilidades viene provocado por la crisis económica. El mundo del deporte necesita recursos económicos en un momento en el que éstos son escasos. La inversión privada se convierte en la principal alternativa y se exploran vías de colaboración que hasta la fecha no parecían posibles: entre otras, cabe destacar exclusividades, cambios de nomenclatura, aportaciones variables, intercambios de servicios o niveles más altos de implicación por parte de los deportistas en la vida corporativa de las empresas.

LA SIMBIOSIS ES POSIBLE Y, ADEMÁS, RENTABLE PARA NUESTRA REPUTACIÓN

La simbiosis es un fenómeno de adaptación al medio. Dos organismos de naturaleza diferente colaboran para sacar un beneficio que justifica en cada caso el esfuerzo de la convivencia. Las empresas y organizaciones sabemos que asociarse con el deporte ofrece múltiples beneficios pero, a veces por su ruido mediático, no nos damos cuenta de que se notan, primero, en nuestra forma de ser y de hacer y, después, en cómo se lo contamos a quienes nos importan.

Mantener una acertada y prolongada relación con este ecosistema fortalece y transforma nuestra cultura. Nos enseña a competir (esforzarnos, entrenarnos, adaptarnos, medirnos), nos contagia su pasión (cómo convertimos en fans y ganar adeptos para nuestra causa) y nos ayuda a dar el salto de la teoría a la práctica en ese enorme espacio que se abre a menudo entre la estrategia y la operativa diaria; los deportistas ejecutan y, por tanto, validan planes que es preciso corregir en milésimas de segundo. Ofrecen cientos de imágenes a modo de referencia que si se viven de cerca –en el paddock, en el vestuario o en la cancha– ilustran más que muchos cursos de gestión.

El contraste entre lo que decimos, lo que hacemos y lo que somos certifica nuestra reputación. El deporte tiene la enorme ventaja de contribuir a la mejora en los tres aspectos.

Peter Moore, Director de Diseño de Nike en 1984 lo sabía. Al igual que sus compañeros, era consciente de que la operación con Michael Jordan no consistía solo en maquillaje y oropel. Estaban convencidos de que lo que le ofrecían era una auténtica propuesta de negocios. Querían que fuese su socio. Querían a *Jumpman* en su equipo. Por eso, en su visita a Portland pusieron toda la carne en el asador: aquel vídeo que le exhibieron contenía numerosos momentos de la vida del que a la postre ha sido considerado como uno de los mejores atletas de toda la historia. Recurrieron a la esencia misma del deporte. Tocaron su fibra, porque, al fin y al cabo, también esto de la empresa es emoción.



Ignacio Escolar

Periodista y analista político

Cae la confianza de la ciudadanía en los representantes políticos y en las instituciones democráticas. Se derrumba el poder de la soberanía nacional, ese concepto que tanto destaca entre los primeros artículos de todas las constituciones pero que se ha convertido en papel mojado, superado por el control de las organizaciones internacionales y de los mercados financieros. Las fronteras se desvanecen mientras Internet y la economía globalizada difuminan las singularidades culturales, las disuelven o las universalizan: acaba con ellas o las convierte en una franquicia, en bares neoyorquinos de ‘spanish tapas’ o en restaurantes japoneses en el Madrid de los Austrias. El Estado nación que definió la Revolución Francesa está en claro retroceso y se refugia en lo simbólico: en el Estado selección. Es el fútbol, el baloncesto, el atletismo o las carreras de coches y motos los lugares donde las banderas nacionales reciben las mayores muestras de cariño. Es el deporte el nuevo símbolo, el refugio de la soberanía.

Que el deporte recoja gran parte del sentimiento romántico de la nación, del amor pasional por la patria, no es algo nuevo. Es así desde el último siglo y para muchos países –o ciudades– la rivalidad deportiva ha sustituido al viejo campo de batalla. La palanca del deporte ha sido usada por la prác-

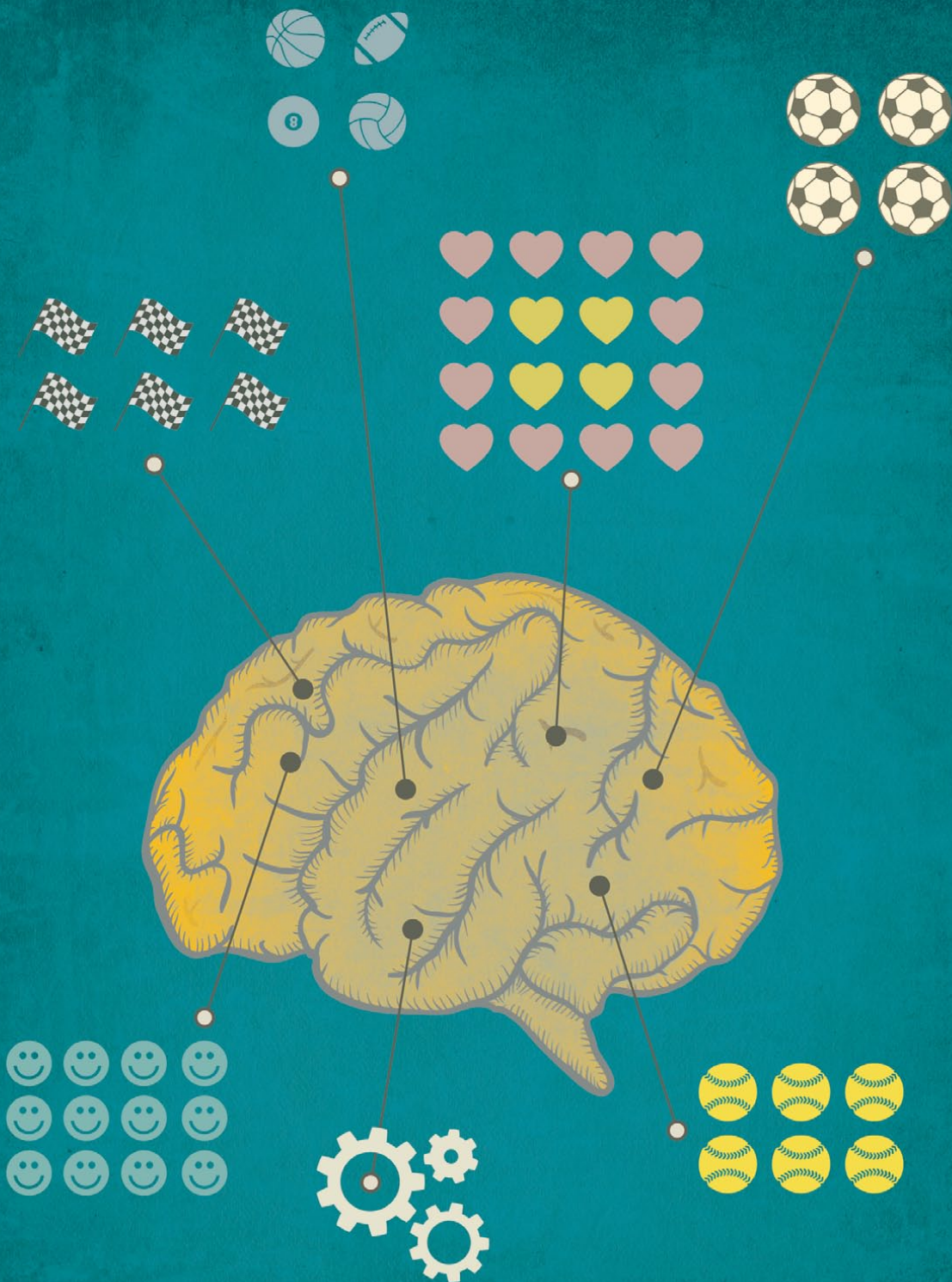
“ *La crisis del Estado nación y del concepto constitucional de la soberanía ha convertido al deporte en el principal referente simbólico de la patria*

tica totalidad de las naciones. También se ha abusado de ella. Todo populismo totalitario – desde los Juegos Olímpicos de Hitler hasta el Mundial de Fútbol de la dictadura argentina– se ha apoyado históricamente en lo deportivo porque en esas vísceras, en la pasión por derrotar al vecino, se encuentran mecanismos de control de la

sociedad extraordinariamente poderosos; es el circo del panem et circenses de la vieja Roma.

Sin embargo, las causas que explican el actual auge deportivo no se pueden explicar hoy como un mecanismo de control premeditado por parte de unos estados nación que bastante tienen con lo suyo. No solo es que el espectáculo del deporte cada día pese más –que también, como era de esperar con la revolución informativa que ha traído la tecnología–. La clave está en la desaparición paulatina de otro tipo de elementos de la identidad nacional. En el caso de Europa, hasta la moneda ha dejado de ser un símbolo de la patria. A diferencia de otros momentos de la historia, el deporte sube a pesar del deteriorado Estado nación, por su ocaso más que por su ayuda.

Este deterioro de la identidad nacional se está acelerando en estos últimos años por dos factores. El primero es también culpa de la globalización



“*La situación económica está acelerando la pérdida de apoyo de las instituciones al quedar en evidencia las limitaciones de los gobiernos nacionales y su falta de autonomía*”

digital y sus consecuencias sobre la comunicación y la cultura; basta con pensar en las viejas tarifas de los teléfonos, cuando llamar al otro lado del Atlántico por más de unos minutos era un pequeño lujo. Hasta la popularización de Internet, las fronteras estaban muy presentes en las telecomunicaciones. Hoy han desaparecido.

El segundo factor, el más importante, es esta nueva gran recesión que padecemos. La crisis económica ha dejado en evidencia entre el común de los ciudadanos la falta de autonomía de los gobiernos nacionales, la escasa capacidad que tienen los parlamentos nacionales para decidir el rumbo por sí mismos. La pérdida de poder en manos de los políticos, de las instituciones democráticas, sin duda se inició hace décadas. No son novedad ni la globalización económica ni los tratados de libre comercio ni el FMI ni la Unión Europea. Sin embargo, no ha sido hasta que han llegado las vacas flacas cuando estos límites han quedado al descubierto, con la crisis de la deuda soberana originada por el colapso financiero. Hace apenas un año, por ejemplo, habría sido inimaginable que la presión de los mercados, el FMI y la UE pudiese provocar un cambio de Gobierno en un país europeo que pusiese al mando a un técnico elegido desde fuera y sin pasar por las urnas. Hoy tenemos ya dos ejemplos sin salir del continente –Grecia e Italia– donde tal situación, que habría sido considerada intolerable hace no tanto, se ha producido.



La reacción ciudadana ante el descubrimiento de los límites de la soberanía nacional está siendo doble: por un lado, se decepciona con las instituciones y las debilita aún más al darse cuenta de su impotencia para solucionar los problemas. Por el otro, se refugia en la evasión del deporte. Es casi imposible encontrar hoy en los periódicos una buena noticia para España, salvo en las páginas deportivas. Y al igual que ya pasó en los noventa con Latinoamérica, la crisis económica dispara el interés por el deporte, que cada día convoca una afición mayor en los estadios, en las pantallas y hasta en las calles. No se recuerda, por ejemplo, una manifestación más masiva en Madrid que la celebración de la Copa del Mundo de fútbol, hace dos años. Aquel día también se agotaron las banderas.



música

ópera

teatro

danza

¿POR QUÉ ES NECESARIO invertir EN cultura?



Leopoldo Rodés

Presidente de la Fundación MACBA

En el contexto de recesión en el que estamos instalados, las empresas y las marcas buscan factores de diferenciación para retener y ganar nuevos consumidores y clientes en un mercado global. El mecenazgo y el patrocinio empresarial de proyectos e instituciones culturales es una vía para incorporar a las marcas valores y características específicas del sector cultural: creatividad, innovación, riesgo, sensibilidad, espíritu crítico, tolerancia entre otros que contribuyen a este objetivo de diferenciación.

En España el sector cultural aporta casi el 4% del PIB y emplea el 2,8% de los trabajadores nacionales. La crisis económica apenas ha influido en los hábitos de consumo cultural en nuestro país. La última Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España que elabora la Secretaría de Estado de Cultura muestra un crecimiento en las tasas de asistencia anual a exposiciones, monumentos, yacimientos, archivos y museos y, pese a que ha habido un ligero descenso en la asistencia a espectáculos de teatro, ópera y música clásica, hay un notable incremento en la utilización de bibliotecas y en las tasas de lectura.

La oferta de programación cultural no ha cesado de aumentar en los últimos años. Es un sector atractivo para la inversión privada de particulares

“*La situación de colapso que afrontan algunas instituciones culturales en España es una evidencia de la absoluta dependencia que han tenido del sector público*”

y de empresas y para la proyección de la marca España fuera de nuestras fronteras.

La cultura, sin embargo, vive en un contexto de incertidumbre. En los últimos tres años la reducción de la financiación pública al sector cultural ha sido drástica. Otros países de la OCDE también han reducido el apoyo público. Las instituciones culturales de algunos de estos países han soportado mejor estas caídas de fondos públicos por dos razones: mayor nivel de consumo cultural y mayor financiación privada vía mecenazgo individual, empresarial y vía patrocinio.

tuciones culturales de algunos de estos países han soportado mejor estas caídas de fondos públicos por dos razones: mayor nivel de consumo cultural y mayor financiación privada vía mecenazgo individual, empresarial y vía patrocinio.

La situación de colapso que afrontan algunas instituciones culturales en España es una evidencia de la absoluta dependencia que han tenido del sector público y de la falta de orientación de sus gestores para diversificar presupuestos con otras vías de ingresos privados: clientes, espectadores, visitantes, mecenas y patrocinadores, benefactores, venta de servicios y productos, merchandising, etc.

La crisis plantea un enorme desafío para el futuro del sector cultural: la reforma en el modelo de gobernanza de algunas instituciones. De un control del sector público en el gobierno y la dirección de las instituciones a modelos mixtos de alianzas público-privadas en los que la toma de decisiones

estratégicas sea más equilibrada. Un ejemplo en este sentido es el de la Fundación MACBA, fundada hace 25 años por un grupo de empresarios y benefactores con la misión de crear una colección de arte para depositar en el futuro Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona. La Fundación forma parte activa de los órganos de gobierno del Consorcio público MACBA junto con la Generalitat de Catalunya, el Ministerio de Cultura y el Ayuntamiento de Barcelona.

Es un momento para impulsar y reivindicar de nuevo, como fuera en el pasado, un rol más activo de la sociedad civil en las instituciones culturales del país. En el ámbito de la filantropía España se encuentra en la cola de Europa. De acuerdo con el Estudio del perfil del donante que presenta periódicamente la AEFr en España sólo un 9% de la población es donante regular de alguna institución no lucrativa, lo que representa en volúmenes absolutos 3,6 millones de donantes que aportan un total de 670 millones de euros. Estos datos nos sitúan por debajo de la media de los países de nuestro entorno europeo.

La esperada reforma de la Ley 49/2002 de Mecenazgo que anunció el Ministro Wert en su comparecencia del 2 de febrero debería favorecer, con un incremento generoso de los incentivos fiscales a las donaciones de empresas y particulares un cambio en el modelo de filantropía y mecenazgo en España en una visión de largo plazo. Sería deseable que esta intención no topara con las resistencias del Ministerio de Hacienda. Más allá del incremento de los incentivos, será necesario que el valor de la generosidad sea asumido por las clases dirigentes y las élites empresariales. La profesionalización del mecenazgo empresarial en el sector cultural, a partir de la innovación y la incorporación de buenas prácticas de otros países será otra condición para que las instituciones culturales sean capaces de atraer inversión estable.

“ *El desarrollo de economías de escala y las alianzas entre nuestras instituciones e industrias culturales y las extranjeras es una de las vías para ser atractivos en un mercado cultural global* ”

Otra de las vías que nos permitirán superar la crisis en el sector cultural es la internacionalización, la capacidad de exportación de las producciones culturales fuera de España hacia los países OCDE y economías emergentes –sean espectáculos de ópera, teatro, danza, música o exposiciones–. En este sentido, el desarrollo de economías de escala y las alianzas entre nuestras instituciones e industrias culturales y las extranjeras es una de las vías para ser atractivos en un mercado cultural global.



LAS **FUNDACIONES**, UNA **adaptación necesaria**



Manuel Marín

Presidente de la Fundación Iberdrola

El papel y la razón de ser de las Fundaciones de las grandes empresas están conociendo un proceso de evolución y adaptación en la medida que se está progresando en la definición del concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Las Fundaciones tienen dos riesgos bien conocidos.

De un lado, representar la parte más amable de la Corporación convirtiéndose en una especie de “gran regadera” de proyectos múltiples y sin ningún hilo conductor. Las ayudas y patrocinios se conceden en función del momento y de la personalidad de quien los pide. Se trata sobre todo de quedar bien.

De otro lado, consiste en vincular, casi en exclusiva, el trabajo de la Fundación con las necesidades del negocio. Los proyectos de la Fundación sirven para acompañar las operaciones corporativas como un complemento cultural, social, deportivo..., que permite abrir puertas o suavizar resistencias. La importancia de la operación corporativa es la que suele determinar el valor del proyecto o del patrocinio a poner en marcha.

Estas dos críticas habituales al trabajo de las Fundaciones de las grandes corporaciones han sido superadas y en nuestros días las Fundaciones han comenzado a llevar una vida más autónoma y a de-

“ *Sus órganos de gobierno y gestión económica están sometidos al principio de transparencia* ”

sarrollar programas propios con el objetivo de ofrecer a la sociedad una especie de devolución de una parte de los beneficios empresariales bajo la forma de programas culturales, educativos, de investigación, de ayudas sociales, arquitectónicos...

El desarrollo del contenido de la Responsabilidad Social Corporativa en los últimos años como un concepto de carácter estratégico, transversal, en el quehacer cotidiano de la empresa ha supuesto una nueva orientación en la aprobación de Códigos de Gobierno corporativos muy exigentes con la transparencia y con las consecuencias económicas, sociales y medioambientales de la actividad de la empresa.

Ya no se trata únicamente de garantizar al accionista y a los inversores un sistema de gobierno empresarial transparente y con reglas de buen gobierno obligatorias para los gestores de la corporación, la evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa obliga a la empresa a considerar en sus decisiones estratégicas cual será el impacto de estas decisiones en el conjunto de la sociedad especialmente en el aspecto económico, social y medioambiental. Consideraciones en materia de protección social y desarrollo sostenible se están incorporando al proceso de decisiones estratégicas de las grandes corporaciones.



“*Las Fundaciones deben especializarse evitando atomizar sus actividades*”

La reputación corporativa es una referencia obligada a la hora de determinar los pros y contras de una decisión. El castigo que representa una decisión equivocada con efectos sociales o medioambientales desastrosos sobre la reputación de la corporación pesa cada vez más a la hora de decidir. Es una evolución muy positiva en el comportamiento de las empresas.

Las Fundaciones han seguido lógicamente esta evolución y representan la exteriorización del ejercicio responsable y sostenible de la actividad de la empresa. En la mayoría de los países existe una legislación específica sobre las Fundaciones que impone condiciones muy exigentes respecto a su funcionamiento interno. Sus órganos de gobierno y gestión económica están sometidos al principio de transparencia y es obligada la elaboración de un informe anual de rendición de cuentas. En España es una doble obligación, ya que las Fundaciones están sometidas al control y verificación de cuentas del Ministerio de Hacienda y del Ministerio de Cultura.

En la Fundación Iberdrola que presido, hemos optado por un modelo de Fundación donde hemos reducido notablemente el número de proyectos y patrocinios para orientarnos hacia la elaboración de programas. Hemos decidido hacer menos pero lo que pretendemos hacer queremos hacerlo bien, y si es posible muy bien. Nos hemos alejado del modelo “Fundación regadera”, es decir, múltiples proyectos, generalmente de poca cuantía, sobre sectores de lo más diverso.

Arte y Cultura, Formación e Investigación, Sostenibilidad Ambiental y Ayudas Sociales son los cuatro programas de nuestro Plan Director. Dentro de cada programa también hemos optado por selec-



cionar los objetivos apostando por la calidad de la actividad a financiar.

Un ejemplo puede ilustrar cómo trabajamos en la Fundación Iberdrola. Siendo una empresa productora de energía la mayor demanda de proyectos tiene que ver con la rehabilitación e iluminación de edificios. Tomamos la decisión de rehabilitar e iluminar solo un edificio emblemático al año, suprimiendo una multiplicidad de proyectos en edificios públicos e iglesias diseminadas por toda España.

Así en los últimos tres años nos concentramos en el Monasterio de El Escorial, iluminando la iglesia y sus bóvedas, con los espectaculares frescos de Lucas Giordano; al año siguiente el Monasterio de San Millán de la Cogolla cuna de la lengua castellana; este año el Oratorio de San Felipe de Neri donde se elaboró la Constitución de 1812 y el año que viene realizaremos la iluminación del Congreso de los Diputados en uno de los espacios arquitectónicos más emblemáticos de la villa de Madrid.

Nos parece una estrategia acertada. Las Fundaciones deben especializarse evitando atomizar sus actividades.

DEPORTE
PAIS





Miguel Cardenal

Presidente del Consejo Superior de Deportes

El vocablo deporte y España se llevan bien. Guardan una relación de afecto. Una simbiosis que mejora con el tiempo y que basa su complicidad cuando uno echa un vistazo rápido en cualquier hogar. En una interesante encuesta realizada por el Consejo Superior de Deportes y el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), hemos podido conocer que en un 58% de las casas españolas hay una bicicleta de adulto, un 57 tiene un balón, el 48 un juego de ajedrez y un 41, por ejemplo, una raqueta de tenis. Son datos que invitan a la reflexión.

En la base de una población que cada vez más abraza el deporte desde la práctica, certifica el interés de nuestro país en este sector el orgullo que sentimos de nuestros deportistas. Un 45% está muy orgulloso/a, un 41 bastante orgulloso/a. La inmensa mayoría de la población pone en valor el esfuerzo, el sacrificio, el éxito, la sencillez y la naturalidad de una generación de jóvenes que han alcanzado el éxito en sus respectivas especialidades en el inicio del siglo XXI.

Este mimetismo cultural se asocia además en su aplicación al tiempo de ocio. Ha surgido en España una industria del deporte interesante, atractiva, que genera puestos de trabajo. El deporte da empleo. Representa el 2,5% del PIB en

“*Ha surgido en España una industria del deporte interesante, atractiva, que genera puestos de trabajo*”

nuestro país. Un segmento que se ha convertido en una locomotora económica. Y que provoca una dura competencia por luchar y albergar eventos que sirven para acelerar de forma indirecta su economía. La pugna por la organización

de unos Juegos Olímpicos es el paradigma del poder que ha adquirido la industria del deporte. Hay un antes y un después en Barcelona tras la organización de los Juegos del 92. La ciudad se abrió al mar, mejoró infraestructuras y sobre todo creció de forma intangible con un enorme poder de seducción que mantiene el turismo en la ciudad durante todo el año. Barcelona ya no es un destino de verano. En cualquier época del año hay visitantes. No sólo se vive del sol y playa. En invierno, hay mucha vida también. Y los Juegos ayudan a expandir la postal de una ciudad para toda la vida.

Es el deporte un fenómeno social que ha convertido clubes deportivos en multinacionales. Empresas que ingresan millones de euros –España con el Real Madrid y el FC Barcelona lideran este ranking europeo que evalúa anualmente Deloitte–. Y sociedades que a través de la publicidad buscan patrocinar y mejorar su imagen corporativa a través de su presencia en clubes, selecciones de diferentes modalidades. El éxito da un plus de energía. Pero también sus valores. Y España

“ *El porcentaje de población que apela a la televisión para disfrutar de acontecimientos deportivos de élite se ha disparado en los últimos veinte años* ”

muestra a la sociedad compromiso y solidaridad. Una sinergia absoluta que disfruta en la actualidad la selección española de fútbol, campeona del mundo en Sudáfrica. Un triunfo que le brinda la confianza de ininidad de compañías que esperan poder algún día patrocinar a la selección. La imagen de Vicente del Bosque y sus chicos ha emocionado al planeta y de su exposición mediática surge la confianza de las marcas hacia el equipo español.

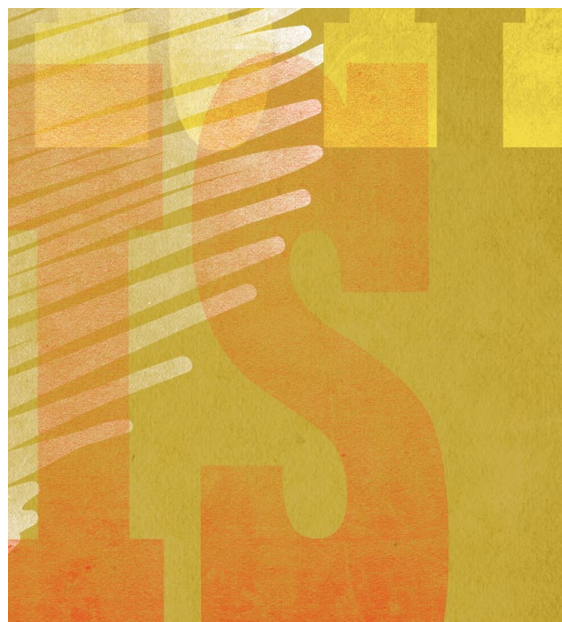
La marca España funciona. La marca España vende. El consumo televisivo se dispara. Y los periódicos deportivos llegaron a tirar un millón de ejemplares para compartir con los aficionados el gol de Andrés Iniesta en el Mundial. El porcentaje de la población que apela a la televisión para disfrutar de acontecimientos deportivos de élite se ha disparado en los últimos veinte años. Del 20% en el año 90, al 37% en 2010. Un 10% de nuestros habitantes ve todos o casi todos los programas de información deportiva.

Los grandes nombres pasean el nombre de España por el mundo. Pau Gasol, Rafa Nadal, Fernando Alonso son gigantes. Pero también podemos estar satisfechos del gran número de deportistas que con menor proyección mediática se entrenan ocho horas al día en los Centros de Alto Rendimiento que existen en nuestro país. En Madrid, en la residencia Blume, entrenadores de gran perfil, dirigen a chicos y chicas que se entrenan en busca de la armonía. Saben que el deporte no les asegura una jubilación millonaria. Por eso, las estadísticas confirman que son buenos estudiantes. Prácticamente el cien por cien de ellos supera la selectividad y

entran en la Universidad. Tienen claro su modelo de vida. Cuenta un clásico y veterano como Jesús Carballo, brillante seleccionador de nuestras gimnastas, que antes de buscar la medalla de oro, sus chicas buscan la medalla de la felicidad. Se entrenan en jornadas maratónicas con rigor y disciplina, con la excelencia como desafío.

España está orgullosa de sus mujeres deportistas. La lección que nos ha dado en 2012 el baloncesto femenino con la presencia de dos clubes –Ros Casares y Rivas Ecópolis– en la final de la Liga europea en Estambul es loable y plausible. En la piscina Mireia Belmonte, nos enseña en cada brazada su lucha contra el cronómetro mientras sueña con sus Juegos Olímpicos en Londres. Son sólo dos pinceladas del ímpetu de nuestras chicas, a las que el CSD siempre apoyará al máximo.

Ortega y Gasset nos dejó en su día una etimología de la palabra deporte. Para nuestro gran filósofo, el nombre proviene de “estar de portu”, término con el que los marineros mediterráneos identificaban a las actividades recreativas que realizaban mientras descansaban en los puertos. Aquella hermosa acepción ha dado paso a un deporte profesional, que con sus problemas y sus inquietudes, debemos ayudar para que nuestros campeonatos sean competitivos.



MECENAS, MEDICI

Y LOS *Juegos Olímpicos*



Andrzej Rattinger

Director General de la revista Merca2.0

Al levantarse por la mañana, un joven artista en ciernes, y todavía sin alcanzar esa fama que confía lograr, espera ese día encontrar a su mecenas, elusivo personaje que le ofrecerá el abrigo financiero para vivir mientras escribe su obra musical, su ópera prima, mientras pinta el cuadro que estará al frente del MoMA, o materializa cualquiera de las grandes ideas que está convencido lleva en su particular talento. A pesar de que el Mecenas de la Roma previa a la era cristiana se concentró en la literatura, los artistas de las muchas otras ramas de la cultura actual no se dejan amilanar y persisten en su búsqueda.

Como segundo de César Augusto, tanto Cayo Cilnio Mecenas como Lorenzo de Medici, el más famoso de las escenas del Medievo, bien podrían considerarse como políticos profesionales de acuerdo a las reglas que hoy rigen. Sin embargo, por lo que podemos ver con el correr de los años, patrocinar con dinero de su bolsa a artistas es una actividad que los políticos consideran en extinción. No confundir, por favor, con el fomento cultural que utiliza los recursos del erario, en cuyo caso, por no ser dinero propio, puede ser mucho más generosa (aunque también el tamaño del presupuesto depende de la administración en turno). Las cantidades son importantes, pero no muy grandes. Por ejemplo, en el presupuesto 2010 se asignaron a CONACULTA (México) 3,338

“ *Encontrar a su mecenas, tarea principal del día para todo artista en ciernes* ”

millones de pesos (unos 250 MDD)¹. En Estados Unidos, donde cada estado decide su apoyo a las artes, los diez con mayor inversión asignaron un presupuesto de poco más de 180 MDD².

Por esta razón, la responsabilidad del patrocinio de las artes en particular y de la cultura en general, recae en la iniciativa privada y por tanto la retoman hoy las corporaciones como parte de su programa de imagen, o de Relaciones Públicas, y realizan inversiones considerables a pesar de los altibajos de las economías³. Mientras más prestigiado es el conjunto artístico y más grandes y costosas son sus producciones, mayor será el tamaño y la seriedad de la empresa que elige asociarse con ellos.

Así, podemos ver que en la inversión que planean realizar los corporativos en patrocinios, a nivel global, será de unos 48,700 MDD⁴, un crecimiento de 5.2% con respecto al 2010. Por categoría, el mayor crecimiento, de 6.1%, se dará en el patrocinio de deportes, segmento donde las empresas hacen sus mayores inversiones. Los norteamericanos dedican a este último rubro el 68% de su presupuesto.

Lo que nos lleva al patrocinio deportivo, que a diferencia del cultural, recae casi siempre en el área de mercadotecnia. Para apreciar las dinámicas y diferentes perspectivas de la mercadotecnia



“*Para apreciar las dinámicas y diferentes perspectivas de la mercadotecnia deportiva, aceptemos que hacer mercadotecnia a través del deporte es un componente integral de la industria*”

deportiva, aceptemos que hacer mercadotecnia a través del deporte es un componente integral de la industria⁵.

Ya que hablamos de mercadotecnia deportiva, los cuatro conceptos básicos que debe considerar para lograr su máxima eficacia son:

Estrategia de tema. Incorpora un tema deportivo en el programa de mercadotecnia para productos no deportivos. Por ejemplo, anunciar un banco en una publicación o programa deportivo. Es el nivel de menor integración con el deporte.

Estrategia de producto. Se recurre a ella cuando no se tiene una relación oficial con el deporte que se utiliza en nuestra mercadotecnia. Puede ser un fabricante de zapatos deportivos que reduce sus precios e incentiva a sus distribuidores.

Estrategia de alineación. En este caso el mercadólogo alinea su producto con algún deporte vía patrocinio, logrando un mayor nivel de integración con su público objetivo.

Estrategias deportivas, las que representan una mayor integración con el deporte, se caracterizan por ser el Patrocinador Oficial de cierto deporte, donde el deporte juega el rol principal en el producto y en la integración. Refleja la mayor dependencia en iniciativas deportivas.



Las principales empresas del mundo, tales como Coca-Cola, Acer, Atos, Dow, GE, McDonalds, Omega, Panasonic, Procter & Gamble, Samsung y Visa, patrocinadores mundiales de los Juegos Olímpicos, están firmemente convencidas que para alcanzar y retener a su consumidor es indispensable participar con entusiasmo y apoyar los deportes que a ellos les interesan, ya sea una liga de fútbol llanero o los Juegos Olímpicos.

Los aficionados dan la razón a las empresas que patrocinan a los deportes: asistieron 3.18 millones a los juegos de la copa mundial en Sudáfrica en el 2010 y 4.6 millones asistieron a la temporada 2012 de la Serie Mundial en los Estados Unidos y el comité organizador de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 espera más de 7 millones de asistentes.

¹ mediosenmexico.blogspot.mx/2009/11/conaculta-el-mas-castigado-en-el.html

² artbistro.monster.com/careers/articles/9960-states-ranked-by-funding-for-the-arts?page=1

³ www.japaninc.com/mgz85/arts-sponsorship

⁴ www.sponsorship.com/About-IEG/IEG-In-The-News/Global-Sponsors-hip-Spending-to-Rise-5-2-Percent-in.aspx

⁵ The Four Domains of Sports Marketing a Conceptual Framework, Allerton, Russell, Sport Marketing Quarterly



EMPRESAS, desporto E cultura



Domingos Amaral

Jornalista e escritor

400 milhões de pessoas. Na Ásia, na Europa, nas Américas, no Médio Oriente, colados aos televisores ao mesmo tempo, em fusos horários diferentes mas com um único objectivo: assistir na televisão ao Barcelona-Real Madrid que decidia o título de campeão espanhol.

400 milhões de pessoas é um número impressionante e ninguém se pode admirar que muitas marcas globais tenham feito as suas aparições. Havia a habitual publicidade nas camisolas dos jogadores, à Bwin ou à Qatar Foudation, mas também anúncios estáticos no estádio, desde a Turkish Airlines nas bancadas, à portuguesa Galp em pequenos placards junto às balizas de Casillas e Valdez. E claro, em cada canal de televisão por esse mundo fora, centenas de anúncios foram vendidos a preços elevados, para passar antes, durante e depois do jogo.

As grandes marcas não podem perder oportunidades destas para comunicarem com o seu público. E isto não se passa só com o futebol. Logo no dia seguinte, durante o Grande Prémio de Fórmula 1 do Bahrein, mais marcas apareciam. Entre muitas outras, a Pirelli, a Red Bull, a Vodafone nos carros da McLaren e o Santander nos da Ferrari, aproveitavam aquela hora e meia para lembrarem quem são.

“ 400 milhões de pessoas assistiram na televisão ao Barcelona-Real Madrid. É um palco impressionante que muitas empresas aproveitaram para promover as suas marcas

Os eventos desportivos —o futebol, a Fórmula 1, o ténis, o golfe, o ciclismo, o basquetebol americano, e mesmo os Jogos Olímpicos— são hoje valiosos palcos para marcas internacionais de grande ambição. Seja durante os próprios eventos, seja indirectamente através das celebridades, que publicitam também elas muitos produtos.

De marcas desportivas, como a Nike ou a Adidas, mas também de não desportivas. Em Portugal, o Banco Espírito Santo tem uma campanha permanente com Cristiano Ronaldo a incentivar depósitos a prazo; e em Espanha, Leonel Messi promoveu há uns tempos as batatas fritas Lays.

Os exemplos multiplicam-se e constata-se uma evidência: a notoriedade que o desporto permite atingir, seja nacional ou planetária, tem de ser estudada e bem aproveitada pelas empresas, consoante as suas próprias estratégias e os produtos que querem vender. Não pode é ser ignorada. Por mais dispendiosas que estas associações pareçam ser, e muitas vezes parece absurdo pagar tanto dinheiro pelas camisolas de uma equipa, a verdade é que compensa. 400 milhões de pessoas são 400 milhões de pessoas.

Contudo, o desporto também tem os seus contras. Muitas marcas, ao patrocinarem um clube, arriscam-se a provocar sentimentos negativos

nos adeptos dos outros clubes, e é por isso que a aposta em eventos culturais é cada vez mais uma alternativa viável. Em Portugal, por exemplo, as operadoras de telemóveis patrocinam os festivais de música de Verão. Existem o “Optimus Alive”, o “Festival Sudoeste TMN” e os concertos Vodafone.

O mecenato cultural não necessita de se limitar a apoiar ópera, e talvez por isso o Banco Comercial Português decidiu ser o patrocinador do “Rock in Rio Lisboa”. Mais uma vez, para além dos efeitos benignos que os consumidores associam às marcas, há aqui um aproveitamento inteligente da notoriedade destes eventos. A cultura também é um fenómeno de massas e portanto um alvo muito apetecível para as empresas.

A CULTURA E OS SEUS INTÉRPRETES

Porque será que George Clooney é o protagonista das campanhas da Nespresso? Porque será que Madonna usa brincos da Bulgari, enquanto canta no intervalo do SuperBowl? Nada disto é inocente, a legitimidade de certos agentes culturais torna-os em líderes de opinião, que as empresas têm de aproveitar para melhor vender os seus produtos.

A grande dificuldade para as empresas, seja no desporto seja na cultura, é definir qual a melhor estratégia para a sua marca, qual o posicionamento que pretendem e quais os efeitos positivos que desejam gerar.

Para certas empresas, um mecenato cultural de alta cultura, que promova o teatro ou apoie uma companhia de ballet, pode fazer mais sentido do que patrocinar uma corrida de motos, mesmo sabendo que a notoriedade da marca será provavelmente menor e a opinião que os consumidores têm dela mais sofisticada.

Para outras empresas, associar-se a jogadores de futebol ou a cantoras pop com uma vida desregrada pode não fazer sentido nenhum. Mas se a

“ *Porque é George Clooney o protagonista das campanhas da Nespresso? Porque usa Madonna uns brincos da Bulgari, enquanto canta no intervalo do SuperBowl? Os agentes culturais são líderes de opinião* ”

marca ou o produto em causa forem destinados a jovens urbanos, modernos e “cool”, já pode ser uma ideia de génio.

Cada estratégia depende da marca que se quer ter, do produto que se quer vender, dos objectivos que se pretendem atingir.

O que não faz sentido nenhum é alimentar preconceitos antigos que defendem que a cultura não se deve associar às empresas ou que os criadores de cultura são virgens puras que não devem ser violadas pelo capitalismo. Esses são valores de um mundo passado, que já não existe.

Hoje, vivemos numa época ágil, mutante, onde tudo se passa a grande velocidade, e as empresas que não souberem aproveitar as oportunidades que se geram nos maravilhosos novos mundos do desporto e da cultura só saem a perder.



ESCENIFICACIÓN DE

NUESTROS *valores*

Repsol. 40 años patrocinando motociclismo



Begoña Elices

Directora General de Comunicación y Gabinete de Presidencia de Repsol

El 9 de mayo de 1971, Ángel Nieto corrió en el circuito austriaco de Salzburgring. Por primera vez, llevaba en su Derbi una pegatina con la "R" de Repesa, el embrión de la actual Repsol. Recibió 45.000 pesetas por el patrocinio de toda aquella temporada.

El patrocinio deportivo es una acción de marketing que busca integrarse de una manera no intrusiva en la vida del espectador, aumentando además, el interés con el que recibe los mensajes. Como empresa, se busca reforzar la legitimidad social y un posicionamiento de liderazgo y responsabilidad a través de la escenificación de los valores deportivos.

Todos tenemos la experiencia de estar en algún país extranjero y saltar la barrera idiomática o cultural con alguna referencia deportiva. El deporte como "esperanto" fue anterior a la globalización, y conserva intacto su reputación de depositario de los grandes valores épicos de la competición: esfuerzo, superación, ilusión, victoria.

El deporte es una industria. Es el sector económico que, proporcionalmente, se ha mostrado más estable en los últimos años. Sube con los periodos de bonanza y soporta las crisis, porque su modelo se vuelve contra cíclico en las recesiones. Además, España se ha convertido en la fábrica mundial de

“*El deporte como “esperanto” fue anterior a la globalización, y conserva intacto su reputación de depositario de los grandes valores épicos de la competición*

deportistas de élite. España, en relación a su población, fue en 2010 el país con más éxitos deportivos del mundo, por encima de Australia.

Pedrosa y Stonner tienen más entradas en Internet que el actual equipo de gobierno español. El año pasado, en la Red se escribió más sobre

Marc Márquez que sobre García Márquez. En Estados Unidos, Honda recibió 18.000 solicitudes de información para comprar la moto "vestida" de Repsol que el Dr. House lleva en su serie. Indonesia tiene 200.000 aficionados esperando las noticias de los pilotos Repsol a través de las redes sociales. En Japón, pagan 95 euros por una camiseta con el logo de una compañía energética española. Todo eso conforma un patrimonio intangible de nuestra marca, que valoramos mucho los empleados españoles, pero que agradecen especialmente nuestros compañeros que trabajan en otros países.

Repsol además ha utilizado el patrocinio del motor para probar sus productos en las competiciones más exigentes. Las mejoras en el lubricante y combustible de los pilotos se trasladan después a nuestras Estaciones de Servicio. Es una forma de testar y democratizar toda la potente inversión que se hace en investigación y desarrollo. Por eso se apostó desde su inicio por los deportes del motor.



“*La responsabilidad social es una buena práctica que debe estar unida al patrocinio y es además de una obligación ética, una práctica rentable*”

26 campeonatos del mundo después, el patrocinio de Repsol en el motociclismo ha tenido que adaptarse a tres nuevas realidades:

Primero, a la nueva forma de transmisión de valores. La configuración social, que Bauman calificó de “modernidad líquida”, escéptica con la “mercantilización” de los valores tradicionales de las empresas, escucha mejor a quienes personalizan esos valores y quienes lo ejemplifican a través de su actividad diaria. Pensamos en imágenes, comprendemos con imágenes y la “teatralización” de esos valores hace que los identifiquemos simbólicamente con los deportistas y con las marcas que representan. Si queremos contar que Repsol es una empresa española que opera en el mercado internacional y que aspira al liderazgo desde el esfuerzo, la humildad y la responsabilidad, Pedrosa y Márquez lo cuentan por nosotros, aunque ellos no lo sepan, al llevar nuestra marca en sus motos.

En segundo lugar, debe adaptarse al nuevo esquema de comunicación. Ya no funciona el clásico emisor-mensaje-receptor. Todos somos todo a la vez, y ya nadie espera a recibir la información. Internet te permite salir a buscarla. El patrocinio deportivo te permite llenar la Red de relatos emocionales preparados para ser consumidos por el cliente. Además, permite al espectador interactuar en la confección de ese relato. Nos obliga a comunicar en otra frecuencia que evita la saturación acústica de mensajes de marca y el descrédito del relator. Lo que cuenta el patrocinio deportivo es creíble, es interesante y salta por encima de todos los intermediarios.



Por último, está la adaptación a la crisis económica. Repsol ha reducido anualmente su inversión en patrocinio desde 2007 sin renunciar a su retorno, optimizando sus patrocinios y escogiendo muy bien los embajadores de nuestra marca, siguiendo criterios que exceden los estrictamente deportivos. Además, medimos las emisiones contaminantes emitidas con este patrocinio para compensarla a través de la compra de “créditos verdes” y colaboramos con varios programas de reforestación y de prevención de accidentes de motos. La responsabilidad social es una buena práctica que debe estar unida al patrocinio y es además de una obligación ética, una práctica rentable.

Si Repsol tiene buena reputación entre la opinión pública, es porque los españoles ven a nuestra compañía como algo que, de algún modo les pertenece y de la que se sienten orgullosos y cercanos. El patrocinio deportivo ha contribuido a ello desde hace más de cuatro décadas.



EL VALOR DE “LA ROJA” FRENTE A LA *Gran Recesión*



Mariano Guindal

Periodista económico autor de “El declive de los dioses”

Lo primero que hacen las grandes corporaciones en momentos de crisis es recortar todo tipo de gastos con el fin de salvar la cuenta de resultados. En este tipo de coyuntura, las inversiones en publicidad, comunicación o promoción de grandes eventos deportivos o culturales suelen ser las primeras víctimas de los ajustes. Como consecuencia de esta estrategia, las marcas y las reputaciones corporativas suelen ser las que más sufren. Un grave error que se deriva de considerar la comunicación, en el más amplio sentido de la palabra, como un gasto y no como una inversión. Debería ser al revés, porque se trata de un instrumento básico para remontar los ciclos bajistas y sitúa a la empresa en una posición privilegiada ante el cambio de ciclo cuando éste se produzca.

La situación a veces resulta tan paradójica, que la financiación de los grandes eventos deportivos o culturales se percibe por parte de la opinión pública, y por tanto por los accionistas, como un derroche del que se debe prescindir. De acuerdo con esta lógica, una entidad no puede destinar sus recursos financieros a potenciar su marca a través del patrocinio mientras esté inmersa en un proceso de ajuste de plantillas o de salarios.

“*Lo primero que hacen las empresas ante una crisis es recortar publicidad, marca y reputación corporativa... Un grave error derivado de considerar la comunicación como un gasto y no como una inversión*”

Este error se deriva del llamado “efecto manada”. En los ciclos depresivos todos tendemos a comportarnos del mismo modo, al margen de cómo nos vaya a cada uno de nosotros en particular. Las empresas no son distintas: “que no se note que estás comiendo jamón”. Esta mentalidad agrava la crisis.

Probablemente no se ha explicado suficientemente bien que en un momento dado pueda ser perfectamente necesario reducir plantillas al tiempo que se incrementa la inversión en publicidad para potenciar la marca. Se trata de cosas distintas. Ante una caída de la actividad probablemente se necesite menos personal, y los salarios tiendan a ajustarse a la baja al haber más oferta que demanda. Por el contrario, los gastos en comunicación y publicidad deberían incrementarse para estimular el consumo y propiciar un nuevo ciclo expansivo. Los momentos de crisis exigen prudencia y eso supone ser muy selectivo, pero eso no es lo mismo que cortar con todo, porque el mercado sigue presentando grandes oportunidades.

De hecho, un gran acontecimiento deportivo puede cambiar un sentimiento negativo. Así se demostró el 10 de julio del 2010 cuando la selección española ganó a Holanda el campeonato mundial de fútbol en Sudáfrica. Apenas dos meses antes los

españoles habían tenido que enfrentarse al mayor recorte social de la democracia. El Gobierno socialista de José Luis Rodríguez Zapatero había sido obligado por la Unión Europea a realizar un cambio radical de su política expansiva por otra duramente restrictiva. El 9 de mayo de aquel año España estuvo a punto de pedir el rescate del Banco Central Europeo (BCE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) para evitar un colapso financiero como meses antes había ocurrido con Grecia, Irlanda y Portugal.

En medio de aquella depresión económica y social, “la roja” ganó el Mundial. Una hazaña inédita en la historia deportiva española. Su éxito provocó una euforia colectiva que, entre otras cosas, facilitó un incremento del consumo. Pero sin duda lo más importante de ese triunfo fue que se reforzó el sentimiento identitario frente a la crisis. Nunca antes los españoles se habían sentido tan unidos.

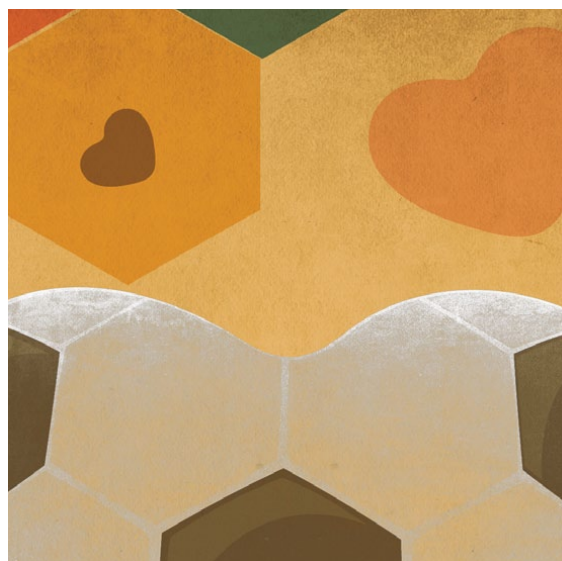
Ese acontecimiento deportivo no fue suficiente por sí mismo para superar una situación tan adversa como la que estaba viviendo la economía española, pero contribuyó a recuperar la confianza en nosotros mismos para enfrentarnos a las adversidades que todavía no habían comenzado, ya que lo peor estaba aún pendiente de llegar. Frases como “España siempre ha progresado a golpe de crisis” o “siempre hemos salido adelante” se pusieron en boca de todos, mientras se recuperaba el orgullo por los colores nacionales, una actitud muy importante porque se produjo de forma casi natural precisamente en un momento en que las tensiones territoriales atravesaban su momento más delicado.

La “roja” fue importante en un momento determinado para una nación y también puede ser una referencia para el mundo empresarial. Un ejemplo emblemático fue la apuesta del presidente del Banco de Santander, Emilio Botín, por la Fórmula Uno

“ Sin duda el color aporta valor. La “roja” fue importante en un momento determinado para una nación y también puede ser una referencia para el mundo empresarial

patrocinando al piloto español Fernando Alonso y apostando por la escudería italiana Ferrari. Y todo ello adornado por un color: el rojo, que es el color corporativo de la entidad financiera que lucen con orgullo todos sus directivos.

Sin duda fue una apuesta arriesgada y muy cara, pero como el propio banquero me comentó durante el Gran Premio de São Paulo: “ha sido tremendamente rentable porque nos ha permitido convertirnos en una marca global”. Algo similar ha sucedido con Repsol y su potente equipo de campeones de Honda, que encabezados por Dani Pedrosa o Marc Márquez han convertido el naranja que caracteriza a la compañía petrolera en una marca de éxito. No hay duda que el color aporta valor a los accionistas.



LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA es la **primera Consultoría de Comunicación en España y América Latina**. Está formada por un equipo de **300 profesionales** con amplia experiencia en la utilización de estrategias de comunicación como herramientas para potenciar los **resultados de negocio** de las organizaciones.

La firma está presente con **oficinas propias** en España -Madrid y Barcelona-, en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías **afiliadas** en Estados Unidos -EDF Communications-, Chile -Extend Comunicaciones-, Bolivia -Trigo Consultores-, Uruguay -Interacciona- y Venezuela -Grupo Open Mind-.

Presta servicios de **consultoría estratégica** a empresas de todos los sectores de actividad y especialmente a aquellas operaciones dirigidas al mundo de habla en **español y portugués**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la **Red global líder de Comunicación Financiera** con presencia en los principales mercados de capitales. Desde 2005 ha asesorado más de 1.550 operaciones alrededor del mundo valoradas en 1,7 billones de dólares, lo que sitúa a AMO año tras año en el top del ranking global de asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

Son también socios estratégicos: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** en Alemania; **Euro RSCG C&O** en Francia; **Hirzel.Neef.Schmid Counselors** en Suiza; **SPJ** en Holanda; **Porda Havas Group** en China; **Ad Hoc** en Italia; y **Springtime** en Suecia.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO
Director Corporativo
de Innovación y Reputación
jcachinero@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

ESPAÑA

Madrid

ARTURO PINEDO
Socio y Director Senior
apinedo@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA
Socio y Director Senior
jriviera@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Socio y Director Senior
acorujo@llorenteycuenca.com

JOAN NAVARRO
Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA
Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

MARÍA CURA
Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
08021 Barcelona (España)
Tel: +34 93 217 22 17

PORTUGAL

Lisboa
MADALENA MARTINS
Socia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: + 351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Socio, CEO América Latina
y Director General México
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá
CLAUDIA ESGUERRA
Directora General
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, n^o 94-44.
Torre B. Oficina 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires
PABLO ABIAD
Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com
Avenida Corrientes 222, piso 8^o. C1043AAP
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
(Argentina) Tel: +54 11 5556 0700

Lima
LUISA GARCÍA
Socia y CEO Perú
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420, piso 7
San Isidro. Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

ALEJANDRO ROMERO
Socio, CEO América Latina
y Director General México
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7
Col. Bosques las Lomas.
Cuajimalpa de Morelos
C.P. 05120 (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,
piso 6. Oficina 6A
Panamá (Panamá)
Tel: +507 263 9899

Quito

GONZALO PONCE
Socio y Director General
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830
y Cordero. Edificio World
Trade Center, Torre B, piso 11.
Oficinas 1104-1105
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

GERMÁN PARIENTE
Socio y Director General
gpariente@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

Santo Domingo

ALEXANDER BARRIOS
Director General
abarrios@llorenteycuenca.com

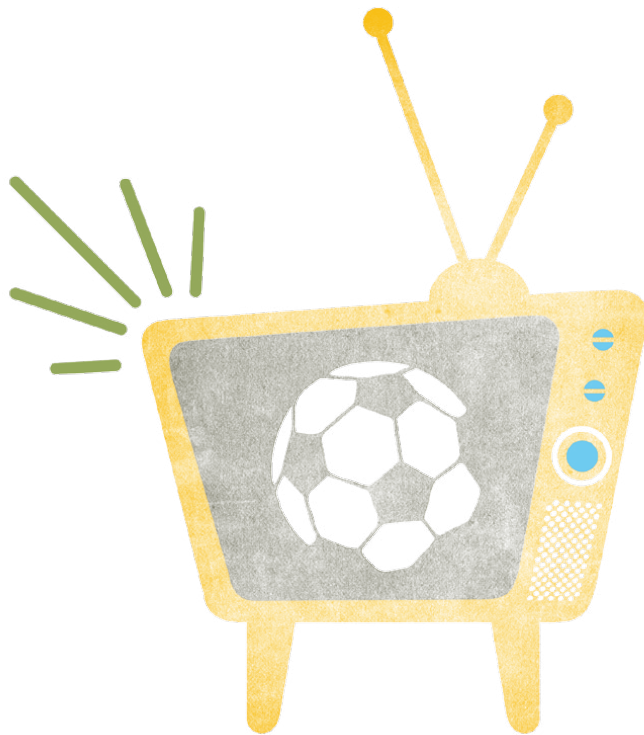
Avda. Abraham Lincoln.
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 809 6161975

ASIA

Beijing

SERGI TORRENTS
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road,
Chaoyang District
Beijing (China)
Tel: +86 (10) 5286 0338



WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM

