



Banco Santander, en la “pole position” de las marcas financieras internacionales* **

ÁREA: 2
TIPO: Caso

*Santander in the “pole position” of international financial brands
Banco Santander, na «pole position» das marcas financeiras internacionais*

AUTOR

Miguel Blanco-Callejo¹

Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización) Universidad Rey Juan Carlos
miguel.blanco@urjc.es

1. Autor de Contacto: Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización); Universidad Rey Juan Carlos; Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales; Paseo de los Artilleros s/n; 28032-Madrid; España.

Santander se ha convertido en una marca líder y global dentro del ámbito de los servicios financieros. El presente trabajo, además de poner de manifiesto la relevancia de la marca dentro del negocio bancario, pretende destacar la importancia del patrocinio deportivo como una potente y efectiva herramienta de marketing en este sector. En el caso del Santander, este instrumento comercial facilitó el objetivo estratégico de la dirección de la entidad de transformar el portfolio de marcas, que se integraban en el Grupo en 2003, en una marca global única para sus mercados en 2010. La correcta, coherente y estudiada elección de los deportes patrocinados, Formula 1 y Fútbol; y una inteligente, exhaustiva y completa activación de sus patrocinios han permitido al Santander incrementar su posicionamiento y notoriedad internacional, alcanzar con éxito los objetivos estratégicos que se había fijado, así como conseguir unos retornos y rentabilidades espectaculares de las inversiones realizadas.

Santander has become a leading and global brand in world’s financial industry. This work underlines brand’s relevance in banking industry and brings out the importance of sport sponsorship as a powerful and effective marketing tool in financial services. Sport sponsorship made easier Santander’s strategic objective of transforming its group brand portfolio in 2003 into a single global brand in almost all its markets in 2010. The correct, coherent and deeply analyzed selection of the sports sponsorships: Formula 1 and Football and an intelligent, thorough and comprehensive activation of the sponsorships allowed Santander to improve its brand’s international positioning and notoriety, reach its strategic aims and get spectacular returns of its investments.

O Santander transformou-se numa marca líder e global no âmbito dos serviços financeiros. O presente trabalho, além de demonstrar a relevância da marca dentro do negócio bancário, pretende destacar a importância do patrocínio desportivo como forte e efectiva ferramenta de marketing neste sector. No caso do Santander, este instrumento comercial facilitou o objectivo estratégico da direcção da entidade de transformar a carteira de marcas, que se integravam no Grupo em 2003, numa marca global única para os seus mercados em 2010. A correcta, coerente e estudada selecção dos desportos patrocinados, Fórmula 1 e Futebol; e uma inteligente, exhaustiva e completa activação dos seus patrocínios permitiram ao Santander incrementar o seu posicionamento e notoriedade internacional, alcançar com sucesso os objectivos estratégicos que tinha fixado, assim como conseguir retornos e rentabilidades espectaculares dos investimentos realizados.

DOI
10.3232/
GCG.2010.
V4.N2.04

* Este trabajo ha sido financiado por el Proyecto ECO 2009-10358 del Ministerio de Ciencia e Innovación (España) y la Cátedra Iberdrola de Investigación en Dirección y Organización de Empresas.

** El autor agradece la colaboración de D. Enrique Arribas, Director de Estrategia de Publicidad y Patrocinio del Banco Santander y de D. Javier Mancebo, Director de Estrategia y Desarrollos de Havas Sports para la elaboración del presente trabajo.

1. Introducción: La marca en el ámbito de los servicios financieros

La literatura afirma que los recursos más valiosos de una empresa son aquellos que resultan más duraderos, difíciles de comprender e identificar, imperfectamente transferibles, que están claramente en poder de la organización, controlados por ella y no son fácilmente replicables (Grant, 1991). En este sentido, la imagen de un producto o de una compañía y su reputación, son los recursos más importantes debido a su elevado valor, la dificultad de ser imitados y a que se deprecian muy lentamente. Su aumento y promoción activa pueden conferir a la empresa una ventaja competitiva sostenible (Amis *et al.*, 1997).

Las entidades bancarias se han visto obligadas a desarrollar marcas con fuerte identidad y reputación por la inherente dificultad de diferenciar productos financieros intangibles, por la creciente competencia en el sector, así como por su asociación con categoría y status (Cerviño, 2008: 65; Welch, 2006). Una marca establecida y reconocida es referencia de seguridad y confianza para los clientes, que otorgan gran valor a marcas que han consolidado una imagen de solvencia, confiabilidad y buena reputación; valor que se incrementa a medida que se representan estos mismos valores en más mercados (Cerviño, 2008: 68). Por eso, la gestión estratégica de marca es esencial para los bancos, pues afecta directamente a su capacidad de crear valor (Cerviño, 2008).

En el negocio bancario se distinguen dos categorías: la banca de inversión y la banca minorista. La primera está enfocada globalmente a los mercados internacionales de capitales y clientes multinacionales. En cambio, la minorista, se centra en clientes particulares y pequeñas y medianas empresas, siendo su ámbito de actuación mayoritariamente nacional, regional o local. No obstante, los bancos minoristas europeos se han internacionalizado en los últimos años mediante adquisiciones de entidades minoristas dentro y fuera de Europa. Las entidades españolas se enfocaron fundamentalmente en Latinoamérica (Welch, 2006).

Los bancos minoristas, cuando crecen y se internacionalizan, pueden desarrollar tres tipos de estrategia de marca: a) utilizar una marca única global, b) conservar marcas locales adquiridas y c) combinar nombres de marca adquirente-adquiridas (Welch, 2006). Decidirse por la primera opción permite al banco optimizar la inversión en marketing; mejorar la percepción sobre calidad y seguridad de productos y servicios; ofrecer una imagen de fortaleza y solvencia; facilitar la entrada en nuevos mercados y alianzas; obtener economías en coordinación, costes de comunicación y promoción; atraer empleados, directivos e inversores y generar economías organizativas en transferencia de conocimientos y modelos de gestión entre la matriz y las filiales, así como de las filiales entre sí. Sin embargo, también pueden surgir inconvenientes derivados de la confusión, irritación y disgusto de los clientes ante la eliminación de marcas establecidas, así como ciertas desventajas por desaprovechar la contribución que las distintas marcas pueden aportar para construir y sostener la presencia de la marca compradora en mercados específicos (Cerviño, 2008; Welch, 2006).

El valor de marca aumenta por la generación de una atracción racional y emocional entre empresa y “públicos objetivo” (Cerviño, 2008: 62). Una de las palancas para conseguirlo

PALABRAS CLAVE

Marca líder y global, seguridad y confianza, patrocinios deportivos, notoriedad y posicionamiento internacional

KEY WORDS

Leading and global brand, security and confidence, sport sponsorship, international positioning and notoriety

PALAVRAS-CHAVE

Marca líder e global, segurança e confiança, patrocinios deportivos, notoriedade e posicionamento internacional

CÓDIGOS JEL

M30; M31; M39

es el patrocinio, esto es, la inversión realizada en una actividad no directamente conectada a la organización que aporta fondos económicos con la expectativa de alcanzar objetivos corporativos (Berret, 1997:4). El patrocinio promociona una marca porque propicia su exposición mediática; genera ventas potenciales y directas; incrementa el reconocimiento en mercados objetivos y entretiene a clientes e invitados corporativos (Berret, 1997:5). Actualmente, es uno de los instrumentos más poderosos dentro de los programas integrales de comunicación (Küster *et al.*, 2009:40).

El patrocinio deportivo pretende conseguir una conexión emocional con públicos identificados con el deporte, deportistas o equipos. Desde siempre, corporaciones e individuos han reconocido que la competición deportiva y espectacular tiene un enorme potencial para alcanzar objetivos corporativos (Figura 1). Ya en el año 65 a.C., César patrocinaba competiciones de gladiadores para ganarse el favor del pueblo y aumentar su popularidad (Head, 1988). En la actualidad, deportes y negocios se encuentran estrechamente relacionados (Arthur *et al.*, 1997), considerándose el patrocinio deportivo como una herramienta corporativa de marketing global, razón por la que un gran número de eventos y equipos deportivos, así como deportistas¹ están vinculados comercialmente con corporaciones empresariales (Küster *et al.*, 2009).

Figura 1: Objetivos corporativos que se pretenden alcanzar a través del patrocinio deportivo

Objetivos más comúnmente citados

- Aumentar conocimiento de la compañía o de la marca
- Cambiar o fortalecer la imagen de la empresa

Objetivos específicos

- Obtener una respuesta de los consumidores
- Forjar relaciones con negocios y comunidades políticas locales
- Entretenimiento y diversión de clientes corporativos
- Objetivos personales de los ejecutivos decisores
- Mejorar la relación con los empleados y su motivación
- Prueba de productos potenciales en condiciones de la vida real
- Lograr asociación directa con el deporte que transmite valores positivos
- Transferir la imagen del evento patrocinado a la imagen del patrocinador

Fuente: Elaboración propia

Las empresas deben justificar el incremento de costes de marketing que implica el patrocinio deportivo. En consecuencia, deben seleccionar deportes en los que sus inversiones les permitan obtener la más amplia consecución de objetivos y alcanzar los mayores retornos económicos posibles (Mancebo y Nueno, 2009). En cualquier caso, es fundamental que se produzca un resultado único, que encaje perfectamente con la imagen que busca el patrocinador; porque no es probable que sea fuente de ventaja competitiva, si no está relacionado con la estrategia de la empresa (Mosakowski, 1993:821).

1. El patrocinio deportivo contempla dos modalidades: eventos y equipos/deportistas. El primero permite una presencia estable de marca. El segundo vincula imagen de empresa a la del equipo/deportista patrocinado y su efectividad está relacionada con los resultados deportivos obtenidos (Mancebo, 2010).

A pesar de que el negocio bancario ha empleado con frecuencia el patrocinio deportivo como herramienta de marketing (The Economist, 2009), existe una significativa ausencia de artículos académicos sobre este particular en la literatura. En respuesta a esta situación, el presente trabajo, basado en la metodología del caso (Yin, 2003), pretende analizar a una de las entidades financieras que lo ha utilizado recientemente de forma más intensa y exitosa: el Banco Santander (Cushman, 2009). Así, el caso que se expone a continuación muestra la evolución en su estrategia de marca y describe con detalle el diseño, implantación, explotación y retorno de sus patrocinios deportivos corporativos en Fórmula 1 y Fútbol.

2. La estrategia de marca del Banco Santander

El Banco de Santander, entidad española con más de 150 años de historia, ha pasado de ser un pequeño banco local, creado en Santander en 1857, a convertirse en 2010 en una corporación multinacional con más de 90 millones de clientes y presencia en más de 40 países. Tercer banco mundial por beneficios en 2009 (Santander, 2010a), finalizó el año como primer banco europeo y sexto mundial por valor bursátil –95.043 millones €– (El País, 2010). Su modelo se enfoca a la banca comercial minorista, que representa el 85% de su negocio (Lago, 2008). La aceleración en su expansión internacional se produjo a partir de finales de la década de los noventa (Figura 2). Entre 1999 y 2003 el banco multiplicó por tres su tamaño, enfocándose básicamente a adquisiciones minoristas en Latinoamérica. En los últimos años se ha producido su entrada y consolidación en Reino Unido, EE.UU. y su fortalecimiento en Brasil.

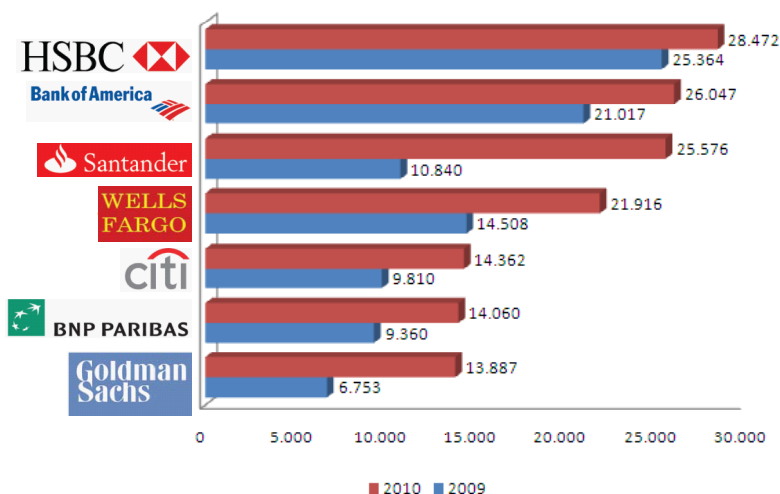
Figura 2: Evolución Banco Santander (1999 – 2009)

	1999	2009	Variación (%)
Créditos (mill.€)	130.397	700.424	434,9
Depósitos (mill.€)	121.573	506.976	317
Activos (mill.€)	256.438	1.110.529	333,1
Nº Empleados	95.442	169.460	77,6
Nº Oficinas	8.473	13.660	61,2
Oficinas fuera de España	2.462	8.795	257,2
Nº de acciones (millones)	3.668	8.229	124,3
Capitalización (mill.€)	41.226	95.043	130,5
Beneficio (mill.€)	1.575	8.943	467,8

Fuente: ABC (2010)

La estrategia de marca desarrollada por esta corporación ha sido espectacular. Cerviño (2008:66) destaca que, en tan sólo 20 años, Santander ha pasado de ser la marca de un banco local de reducido tamaño, a convertirse en una marca global fuerte, que se sitúa en el grupo de los diez mejores, "top ten", de imagen y marca mundiales. Es la primera marca financiera en la zona euro, la primera marca global española y uno de los mejores, sino el mejor grupo de banca minorista del mundo. (Cerviño, 2008:66). De hecho Santander, que en 2003 partía del puesto 25, se situó como la 3ª marca financiera del mundo en 2010, con una revalorización del 136% en un año (Figura 3). En 2007 se evaluaba en 17.630 millones de dólares (Brand Finance, 2007).

Figura 3: Marcas Bancarias con mayor valor (en millones de dólares)



Fuente: Brand Finance (2010)

Durante su proceso de expansión internacional, en el Santander había conciencia de la importancia de su marca. Para una entidad que desarrolla actividades basadas en la confianza, como es la prestación de servicios financieros, la marca es un activo fundamental y estratégico del Grupo (SRSC, 2003). Con su imagen corporativa, Santander, (Figura 4), pretende reflejar sus máximos valores: liderazgo, dinamismo, orientación comercial, innovación, fortaleza, ética y sostenibilidad; sintetizar su identidad, esencia y posicionamiento y transmitir una realidad global con independencia de la estrategia de cada mercado, canal o producto (SRSC, 2004).

Figura 4: Imagen de marca del Banco Santander



Fuente:

Santander

2. Su imagen de marca consta del nombre de la entidad en blanco sobre fondo rojo y un símbolo corporativo que evoca la letra S de Santander, y sugiere la imagen de llama, que transmite luz, calor y humanidad. La base oval actúa de plataforma sólida, de la que emerge el símbolo en crecimiento hacia el futuro. Por su parte el color rojo corporativo evoca energía, fortaleza y valentía (SRSC, 2007).

En 2003, como consecuencia de su proceso de crecimiento, la arquitectura de marca del Santander era multilocal, formada por un “portfolio de 22 marcas” entre las que Santander era la marca de referencia, la que centralizaba la identidad del Grupo a nivel global. Entonces convivía con marcas de gran presencia en sus respectivos mercados nacionales: *Totta* en Portugal, *Banespa* en Brasil, *Serfin* en México y *Santiago* en Chile (SRSC, 2003). Así, Santander y sus varias marcas comunicaban distintos valores y posicionamientos en sus más de cien tipos de oficinas. La ausencia de identidad común no proyectaba una imagen única y homogénea (Cerviño, 2008).

El Consejo de Administración decidió en 2004 comenzar a aplicar un código de comunicación y arquitectura de marca común³, que fue acompañada de la implantación de una identidad visual unificada en sus oficinas de todo el mundo. Así, comenzó un proceso de mayor homogeneización de la arquitectura de marcas del Grupo, incorporándose gradualmente el logotipo de la llama –símbolo corporativo– y el color rojo –reflejo de la imagen corporativa–, y la palabra Santander a las diferentes marcas locales (Figura 5). El objetivo de esta estrategia era iniciar la convergencia hacia una identidad común a través de la marca maestra “Santander”, que identificara la entidad en todos sus mercados. Ésta debía proporcionar un paraguas de identidad, seguridad, reputación y fortaleza a través de una gestión integral de imagen y marca.

Figura 5: Evolución en la transformación de la marca (Banespa, Brasil)



Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales Santander

La celebración de su 150 aniversario en 2007 se aprovechó para potenciar la notoriedad y posicionamiento internacional del Banco; aumentar el orgullo de pertenencia al mismo y la motivación de los empleados; así como reforzar su cultura corporativa. Con este motivo se lanzó el Plan Estratégico Global de Imagen de Marca 2007-2010, dotado con un presupuesto anual de 55 millones €. Su meta era situar “Santander” entre las diez primeras marcas del sector financiero internacional y reforzar su posicionamiento como banco global y líder. El plan contemplaba lanzar una primera campaña publicitaria internacional común para el Grupo y desarrollar un programa de patrocinios deportivos globales. Para gestionarlo se crearon dos nuevos órganos: el Comité Estratégico de Marketing Corporativo y la Mesa Global de Sourcing y Publicidad. El primero, presidido por el Consejero Delegado, analizaría la consistencia y coherencia de la estrategia de marca y posicionamiento del Grupo, aparte de validar y supervisar planes y presupuestos de marketing. La Mesa Global estudiaría las necesidades presupuestarias en marketing de cada división y aseguraría optimizar los procesos de compra (SRSC, 2007).

3. Se aprobaron “normas de gestión de identidad corporativa de obligado cumplimiento en todos los países, unidades y divisiones estableciendo códigos de comunicación compartidos por todo el Grupo para crear vínculos internos de pertenencia y externos de notoriedad, confianza y credibilidad para proporcionar uniformidad y coherencia en el mensaje”. La implantación de la marca común fue gradual y dejaba espacio para particularidades de posicionamiento en mercados, como Abbey en Reino Unido, y excepciones como Banesto en España (SRSC, 2004).

Si bien el Santander no ha llegado todavía a lo que se podría considerar una estrategia monolítica de marca internacional⁴, esto es, un mismo nombre e identidad visual en todos los mercados, su estrategia en los últimos años indica una constante tendencia a ese tipo de política de marca (Cerviño, 2008: 68). De todas las maneras, la entidad y su Presidente tienen muy claro su valor estratégico: "Nuestra marca es la expresión del Banco. Lo que nos diferencia de todos los demás, lo que nos hace únicos" (Santander, 2010b).

3. Los patrocinios deportivos globales del Banco Santander

"Queremos ser como la selección brasileña de fútbol, estar siempre entre los primeros" (Expansión, 2005), afirmaba en 2005 el Presidente del Santander. Sin embargo, los estudios de mercado realizados en 2006 mostraban que, pese a los avances de los últimos años, al banco aún le faltaba mayor consistencia, coherencia y notoriedad internacionales⁵, estando peor valorado que otros bancos internacionales con peores resultados y menor expansión (Lago, 2008:34).

Como respuesta, el banco decidió lanzar el Plan de Imagen 2007-2010. Este contemplaba el establecimiento y explotación de un programa global de patrocinios deportivos. Se concebía como un vehículo de comunicación óptimo por ser la manera más rápida y eficiente de transmitir internacionalmente su imagen global de marca, elevando su notoriedad y acercándose de forma positiva a sus "públicos objetivo" (Havas Sports, 2008b). El programa tenía como finalidad fortalecer su posicionamiento como banco global, líder y cercano en la provisión de servicios financieros, especialmente, en banca minorista. Santander decidió articular sus patrocinios a medio y largo plazo con un enfoque profesional para su configuración, activación y medición de resultados⁶. Los estudios encargados por el Banco demostraron que los dos deportes con mayor notoriedad y audiencia en sus mercados eran: Automovilismo –Fórmula 1–, y Fútbol (Havas Sports, 2008b). En consecuencia, desde 2007 emprendió dos patrocinios deportivos corporativos: la Escudería McLaren Mercedes y Grandes Premios de Fórmula 1 en Automovilismo y la Copa Santander Libertadores en Fútbol.

4. La entidad se encuentra en proceso de sustitución de sus marcas locales por la marca Santander en Reino Unido, hasta junio 2010 y en Brasil, hasta julio 2010. En EE.UU mantiene una estrategia de marca dual con el Sovereign Bank, el cambio de marca está previsto para 2011 (Santander, 2010b).

5. En otoño de 2005, Juan Rodríguez Inciarte, Consejero del Santander, se reunió con Jay Sidhu, Presidente del Sovereign, banco número 18 de EE.UU. El Santander estaba dispuesto a invertir 2.000 millones € para comprar el 20% del Banco. Sin embargo, Inciarte se quedó muy sorprendido cuando se presentó ante Sidhu, que, tras girarse hacia la pantalla de su ordenador y pinchar dos teclas, dijo: "El Santander...es un banco de Puerto Rico, ¿no?" (EP Negocios, 2008).

6. Existen consultoras especializadas en asesorar en la elección de estrategias de patrocinio deportivo y en medir la rentabilidad de las inversiones realizadas, como Havas Sport, Media Sports, Carat Sport o Sport + Markt. Havas Sport asesoró a Santander a definir su estrategia de patrocinio deportivo (Mancebo, 2010).

3.1. Formula 1 (F1)

Cuando el Banco decidió utilizar el deporte como medio para promocionar su marca y ganar notoriedad internacional, se valoraron varias posibilidades. Se decantó finalmente por la F1 ya que presentaba un mayor retorno de la inversión (Expansión, 2007b). La F1 es la competición de mayor audiencia audiovisual acumulada, 2.000 millones; duración –carreras cada dos semanas durante nueve meses–; y gran número de seguidores, 700 millones, en países donde se encuentra el banco –Brasil, R.U, Alemania, Italia y España–” (Expansión, 2007b). Además, es el deporte de élite del motor; tiene gran proyección; resulta puntero en prestaciones, innovación y tecnología, al mismo tiempo que está relacionado con el dinamismo y el éxito. Por todo ello, parecía una plataforma óptima para difundir la marca, ganar notoriedad, asociarla a valores positivos y generar negocio a escala mundial. La competición consta de Grandes Premios; disputados en cuatro continentes, donde compiten pilotos de diversas nacionalidades; encuadrados en escuderías con sedes en diversos países. Los puntos obtenidos por los ganadores de los primeros puestos de cada carrera son acumulados para determinar el Campeón de Pilotos y Constructores. Los derechos televisivos en 2007 se vendieron a 185 cadenas en todo el mundo (Havas Sports, 2008a).

La F1 ofrece múltiples variantes publicitarias a través de tres plataformas de patrocinio: escuderías, pilotos y circuitos; susceptibles de ser reforzadas mediante publicidad convencional. La prohibición de publicitar tabaco desde 2005 en la Unión Europea facilitó la entrada de nuevos sponsors, y entre ellos algunas entidades financieras de dimensión internacional: ING, Royal Bank of Scotland (RBS) y Credit Suisse. En esta línea se enmarca la entrada del Santander como patrocinador de McLaren, Renault, Ferrari y de Grandes Premios (Figura 6).

Figura 6: Patrocinio del Santander en Formula 1



Fuente: Elaboración propia

• Patrocinio McLaren-Mercedes

En el Santander se contempló la posibilidad de patrocinar a varias escuderías. Después de estudiarlo, se comprobó que McLaren, por palmarés, se adaptaba mejor a su filosofía de marca (Santander, 2010b). Además, la incorporación a la escudería del bicampeón mundial en 2005 y 2006, Fernando Alonso, constituía una apuesta clara por ganar carreras (Expansión, 2007b). El objetivo básico del patrocinio era tratar de ganar notoriedad mundial aprovechando sus connotaciones de liderazgo y éxito. Así, Santander se convirtió en patrocinador oficial "*corporate partner*" de McLaren Mercedes a partir de 2007 por tres temporadas, ampliables a otras dos (SantanderNP, 2006). Se conseguía una plataforma excelente para la marca a nivel global; ya que se trataba de un equipo internacional, de éxito, innovador y moderno igual que el Banco, un grupo financiero líder en el mundo (SantanderNP, 2006). Asimismo, la nacionalidad británica de la escudería encajaba con su filial británica Abbey. Llevaban motores Mercedes de Alemania, país donde era la primera entidad bancaria en financiación de automóviles. Los pilotos, el español Alonso y el británico Hamilton, aseguraban la cobertura de sus mercados europeos más importantes. Dado el elevado coste de la inversión, Santander pretendía optimizarla con una activación integral: publicidad, promoción de ventas, invitaciones corporativas y actuaciones con empleados y accionistas.

El acuerdo contemplaba la introducción de la imagen de marca, Santander, en un lugar muy visible de los coches –alerón trasero y lateral–; monos de los pilotos –pechera y mangas–; de los mecánicos –espalda– y sólo el símbolo corporativo en los cascos de los pilotos. También ofrecía la posibilidad de que el Banco pudiese realizar invitaciones corporativas en zonas del circuito adjudicadas al equipo en Grandes Premios, así como utilizar la imagen del monoplaza y los pilotos con fines publicitarios (SantanderNP, 2006). La prensa estimaba el coste total del contrato entre 20 y 26 millones €, comprendiendo la inclusión de la imagen corporativa en el coche, actividades de patrocinio, publicidad, invitaciones a eventos y campañas en televisión y otros medios⁷.

La explotación del patrocinio fue inmediata. La primera vez que pudo observarse al Santander vinculado a McLaren fue en enero de 2007 en la presentación del equipo. En marzo decidió utilizar comercialmente a Fernando Alonso para impulsar su actividad de medios de pago con el objetivo de aumentar en 550.000 el número de tarjetas en España. Asimismo, el banco empleaba la plataforma de F1 para realizar sorteos de entradas, automóviles Mercedes y televisores entre sus clientes. El 10 de marzo el banco celebró su Convención Anual de Directivos, donde Alonso tuvo un papel protagonista. Además de participar en diversos eventos, realizó una exhibición a la que acudieron más de 60.000 personas (EFE, 2007). El patrocinio permitió al Presidente mandar claros mensajes a sus directivos: "El Santander llega a su 150 aniversario dispuesto a afrontar el futuro desde la Pole Position" (Expansión, 2007a), y "queremos que nuestros competidores nos vean igual que ven sus rivales a Fernando Alonso, por detrás" (El País, 2007), mensaje que apostilló al señalar el alerón de la parte trasera del monoplaza del piloto. En junio se comenzó a utilizar a Hamilton para la publicidad del Banco Abbey en Reino Unido. La campaña contaba con anuncios televisivos, vallas, carteles en sucursales y taxis. Se trataba de reforzar su imagen aprovechando

7. Las empresas no facilitan datos sobre el coste de sus programas de patrocinio por motivos internos y externos (competencia). Las cifras que aparecen en el trabajo son estimaciones sobre su valor realizadas por la prensa.

el patrocinio del “*Santander British GP*” que iba a celebrarse en julio. Su lema era que para “ser el mejor hace falta un gran equipo”, en clara alusión al acuerdo existente entre Abbey y Santander.

El campeonato de F1 en 2007 fue muy disputado. A la última carrera, que fue el evento deportivo del año más visto en el mundo⁸, llegaron con opciones al triunfo final los dos pilotos Alonso y Hamilton de Mercedes McLaren, y Raikkonen de Ferrari, que finalmente se convirtió en campeón. Sin embargo, la rivalidad Alonso-Hamilton, que provocó la salida de Alonso del equipo al final de la temporada, fue muy beneficiosa para Santander y el resto de patrocinadores de esta escudería; pues multiplicaron sus impactos publicitarios, aumentando significativamente su notoriedad de marca. Los problemas internos de los pilotos captaron más la atención del público, los circuitos acogieron más espectadores. Prensa, radio, televisión e Internet aumentaron la cobertura de la competición, disparándose las audiencias (Havas Sports, 2008a).

El resultado del primer año de patrocinio fue espectacular, tanto en España⁹ donde consiguió aumentar su notoriedad un 40% (Initiative, 2007), configurándose como la segunda marca con mayor notoriedad en F1 tras Vodafone (Havas Sport, 2008a); como en el exterior donde se produjo el 75% del impacto publicitario, La notoriedad internacional pasó de un 33% en 2006 a un 46% en 2007 y permitió asociar al banco valores muy positivos como carácter internacional, liderazgo, espíritu de equipo e innovación (EPNegocios, 2008). La marca Santander fue la segunda con más impacto visual durante la temporada. Su notoriedad en R.U. pasó del 30% al 60% en seis meses tras el patrocinio del “*Santander British Grand Prix*” y varias campañas de publicidad con Hamilton (El País, 2008). También gracias a Mercedes, Santander ganó notoriedad en Alemania, donde tras la adquisición del CC Bank y Firconsumo, que operaban bajo la marca Santander Consumer Finance, el grupo tendría 130 oficinas y 4.000 empleados.

Además, el Santander informó de un retorno de 118,5 millones € en los quince países fundamentales a los que orientó su inversión. Puesto que se habían invertido unos 20 millones € en patrocinio, esa cantidad representaba una rentabilidad de casi “5x1”¹⁰; muy por encima del retorno convencional de un patrocinio de estas características, que suele ser de “2x1” (EP Negocios, 2008). Esto supone que la inversión hubiera tenido que ser cinco veces superior para conseguir la misma notoriedad con publicidad en medios convencionales (EP Negocios, 2008).

Durante la segunda temporada, Santander contó con la ventaja de que la marca ya estaba consolidada en la competición, añadiendo un refuerzo nemotécnico que multiplicaba su di-

8. Más de 78 millones de telespectadores de promedio en todo el mundo siguieron el evento. En España fueron más de 9 millones lo que representó el 61,4% de cuota de pantalla (Expansión, 2008).

9. En España un estudio de Optimedia entre 1.000 personas desveló que 3 de cada 4 españoles recordaron al menos una de las marcas patrocinadoras de Alonso, siendo Vodafone, Mercedes y Santander las de mayor grado de recuerdo. Un 44% de los encuestados asociaban a Alonso con el Santander y, además, un 33% de los españoles tenía una mejor visión de las marcas tras el patrocinio (Expansión, 2007c).

10. El cálculo se realiza, según valoración publicitaria de presencia de marca y otros valores intangibles, por agencias especializadas, que miden el tiempo que aparece en pantalla la marca y el impacto que tiene sobre la audiencia-objetivo. También calculan lo que ocupan en prensa las informaciones y las fotografías, así como impactos en Internet, tasándolo a precios de anuncio. No se tiene en cuenta la inversión en marketing, que suele ser el doble de lo invertido en patrocinio; ya que las agencias y clientes afirman que dichas cantidades se invertirían independientemente del patrocinio (EP Negocios, 2008).

fusión y penetración. Además, Hamilton, icono publicitario en R.U. y Alemania, se proclamó campeón en 2008. En consecuencia, la notoriedad de Santander en R.U. aumentó hasta el 82%. Después de ese año, ya fue considerado como un banco británico más por el público inglés (Millward Brown, 2009). Santander aprovechó para invertir cerca de 4 millones € en otra campaña publicitaria con el nuevo Campeón para fusionar las tres marcas con que operaba en R.U.¹¹ Un 20% de la población británica afirmaba que conocían Santander gracias al patrocinio de F1 y, según el 80% de sus directivos británicos, las estrategias de emplear a Hamilton y de patrocinar el G.P. de Gran Bretaña: "han favorecido las ventas gracias a la presencia en un deporte que aúna los valores de internacionalización y juventud". Santander mantuvo la rentabilidad de "5x1" en 2008 (Santander, 2009a). Los lugares donde tuvo más fuerza el patrocinio coincidieron con los mercados en los que la entidad había realizado sus últimas adquisiciones: Brasil –Banco Real y filial de RBS–, Alemania –activos General Electric–, y R.U.

En 2009 Santander continuó patrocinando a McLaren. Sin embargo en septiembre anunció que a partir de 2010 iba a patrocinar también a la escudería rival Ferrari, lo que conllevaba tener su imagen en dos escuderías en 2010. El nuevo acuerdo de un año de duración suponía que el logotipo desaparecía del monoplace y sólo mantenía su presencia en la pechera de los pilotos británicos de la escudería, Hamilton y el recién incorporado Button –Campeón en 2009–. El nuevo acuerdo reducía la inversión a 2 millones €. Este año la rentabilidad del patrocinio se redujo a "4x1", ya que los resultados deportivos obtenidos por el equipo no fueron tan buenos como en temporadas anteriores; aunque la notoriedad en R.U. se elevó al 92% (Millward Brown, 2009). La continuación del patrocinio estaba en línea con la estrategia en R.U., donde en junio de 2009 decidió unificar bajo la enseña Santander la imagen de sus 1.300 sucursales durante 2010 (SantanderNP, 2010). La nueva marca llegó con una campaña de publicidad protagonizada por Hamilton, que pretendía ayudar a seguir promoviendo y difundiendo Santander en R.U.¹² El Santander afirmaba que "nuestra continuada colaboración con McLaren –y, especialmente, con Hamilton–, encaja muy bien con nuestro actual desarrollo de marca Santander, no sólo en R.U, sino también mundialmente" (Santander, 2009).

- *Patrocinio de Fernando Alonso y Renault (Universia)*

Santander decidió en 2008 aumentar su presencia en F1. Después de la marcha de Fernando Alonso a Renault, utilizó Universia, nombre de su red internacional de cooperación universitaria, para patrocinar escudería y piloto. La estimación de la inversión fue de un millón €/temporada. El logotipo de Universia apareció en el mono del piloto durante 2008 y 2009. La activación del patrocinio consistió en ligar a Alonso a la financiación de estudios universitarios, mediante la creación de programas de becas. Éstas eran presentadas y entregadas en eventos con amplia repercusión mediática por el Presidente de Santander-Universia y miembros de Renault.

11. El Banco Santander operaba con tres marcas en Reino Unido como consecuencia de sus adquisiciones: Abbey (2004), Alliance&Leicester (2008) y depósitos Bradford&Bingley (2008). El anuncio televisivo puede verse en el canal "UK Advert Channel": <http://www.youtube.com/watch?v=Xsx7af35TdM>.

12. El anuncio televisivo puede verse a través del canal Oficial de la escudería McLaren Mercedes en You Tube: <http://www.youtube.com/watch?v=OrC4aHns6oM>.

• Patrocinio de Grandes Premios de Formula 1

El patrocinio de equipos entraña emoción, pasión y supone estar al lado de los pilotos, “héroes” y extraordinarias palancas comerciales en sus respectivos países. En cambio, el patrocinio de carreras representa un complemento más neutral que, sin embargo, aporta una presencia de marca muy elevada y estable (Santander, 2009a). Aparte del aumento de visibilidad en circuitos, que refuerza el patrocinio de los equipos, otorga “importantes ventajas de asistencia al evento”. Lo que permite llevar a cabo iniciativas de comunicación, publicidad y promociones entre clientes, trabajadores y directivos. Entre 2007 y 2009, Santander invitó a más de 22.000 personas a Grandes Premios, de las que entre un 30-40% fueron invitados corporativos que acudieron al “*paddock-club*”, la zona más exclusiva del circuito (Arribas, 2010).

Es preciso distinguir dos categorías de patrocinadores vinculados a Grandes Premios: principal y con presencia relevante. El principal suele realizar una inversión de 2,5-4 millones €. Dispone de grandes paquetes de entradas, puede utilizar el logo del evento, tiene una gran visibilidad publicitaria en el circuito –vallas, rectas de salida/llegada–, banderolas, presencia en el pódium con ganadores y posibilidad de añadir su nombre al de la carrera. El patrocinador relevante viene a invertir entre 200.000-1 millón €, dispone de entradas, tiene visibilidad estática limitada para su publicidad y puede disponer de algunos otros elementos adicionales (Mancebo, 2010).

En mayo de 2007, Santander firmó un contrato por tres años a modo de patrocinador principal y nominal de dos grandes premios: *GP de Italia Santander* y el de Gran Bretaña –*Santander British GP*–, para potenciar su presencia e imagen en ambos países. Aparte, Santander había llegado a un acuerdo para tener presencia relevante en los de España y Brasil. En 2008, añadió el GP de Alemania –*Grosser Preis Santander von Deutschland*–, como patrocinador principal y el GP de Europa en Valencia, como patrocinador relevante. Estos patrocinios se mantuvieron en 2009 y se mantendrán en 2010. La entidad justifica la inversión, porque así consolida su posición de liderazgo en los principales mercados donde tiene presencia, reforzando e impulsando su marca a nivel internacional (Santander, 2009a). Pues Santander es: el primer banco de España, segundo banco por hipotecas y tercero por depósitos en R.U., líder bancario en financiación de automóviles en Alemania, tercera entidad privada en Brasil y tiene una significativa presencia en banca privada y financiación al consumo en Italia (Santander, 2009a).

3.2. Copa “Santander” Libertadores

En 2007, Santander, primera franquicia bancaria de Latinoamérica, se planteó complementar el patrocinio deportivo de F1 en el continente. Por eso, de acuerdo con la estrategia de utilizar deportes que pudieran darle una fuerte y rápida notoriedad global, articuló su patrocinio en torno al fútbol. La entidad argumentaba que con esta decisión era fiel a su vocación, la banca comercial, la banca de las personas y que el fútbol era el deporte de sus clientes. Se añadía que el fútbol permitía estrechar lazos con ellos, porque hacía posible asociarse a la mayor pasión deportiva de los latinoamericanos (SantanderNP, 2008). Una vez más, la intención era reforzar la visibilidad, notoriedad, posicionamiento y cercanía de la marca San-

tander, que prácticamente estaba presente en todos los países de la región. En el Banco existía un convencimiento de que el fútbol era el vehículo ideal, porque es el deporte más global en América Latina y, por tanto permite llegar a todos los hogares. Asociar ambos iba a reforzar el reconocimiento de Santander como marca única y su posición de banco líder en la región (Santander NP, 2007).

Inicialmente se valoró patrocinar algún club o selección, pero esta opción se rechazó por tener el inconveniente de polarizar aficionados de países y equipos. Para solucionarlo se planteó patrocinar no un equipo, sino una competición y se buscó la mejor: la Copa Libertadores (Havas Sports, 2008b). Es la máxima competición entre clubes de América Latina, dura más de 20 semanas, comprende 138 partidos entre 38 equipos representantes de 11 países, de los cuales el Santander está presente en ocho, y alcanza una audiencia televisiva estimada en más de 1.500 millones de personas por temporada (Santander NP, 2007). Por consiguiente, la Copa Libertadores constituía una oportunidad para popularizar la marca Santander en todo el continente americano. El objetivo global de este patrocinio era que el público viera en el Santander un banco latinoamericano y la entidad financiera líder de América Latina (Santander NP, 2008). La inversión se estimaba en torno a 8 millones €/temporada (Expansión, 2008).

El acuerdo de patrocinio, firmado en Septiembre de 2007, permite al Banco dar nombre a la competición desde la temporada 2008 hasta 2012 (Figura 7). Además, el contrato garantiza la publicidad del Banco en todo el campeonato con una fuerte presencia estática en las vallas durante los partidos –central, laterales y tras las porterías–, en las retransmisiones televisivas, así como su participación activa y destacada en eventos, tales como sorteos, entregas de títulos y trofeos. Posibilita organizar acciones y promociones comerciales, vinculadas a la competición y sus jugadores, en medios e Internet (www.futbolsantander.com). En este sentido, se ha desarrollado un plan general de acciones en todos los países en que está presente, para tratar de realizar el mejor aprovechamiento y alcanzar la máxima repercusión de marca (SantanderNP, 2008). Para su activación, cada filial local puede desarrollar iniciativas en función de sus necesidades, posibilidades y oportunidades (Mancebo, 2010).

Figura 7: Logotipo de la Copa Santander Libertadores



Fuente: Santander (2007)

El Santander empleó de forma extensiva y con gran intensidad todas las opciones y alternativas derivadas de este patrocinio. A nivel corporativo, en 2008, lanzó su campaña publicitaria en torno a un mensaje común para toda Latinoamérica "Tu pasión nuestro compromiso". La campaña tenía dos objetivos fundamentales de comunicación: reconocimiento del nombre

–*Copa Santander Libertadores*–, y mejora de la percepción de marca. Ésta se articuló en torno a un anuncio televisivo¹³, cuyo protagonista no era el Banco, sino el fútbol, la afición y la gente. El banco quedaba como trasfondo de la comunicación, aunque acababa apropiándose finalmente de ella. La cercanía y complicidad se obtenían al reconocer y dar valor a las aportaciones latinoamericanas al fútbol: imaginación, fantasía y atrevimiento, expresión de su propia cultura.

Por otro lado, en marzo de 2008 tuvo lugar uno de los hitos de la campaña. Fue la elección del brasileño Pelé¹⁴, considerado el mejor futbolista de la historia, como su embajador en la competición. La noticia tuvo una gran repercusión mediática y le convirtió en protagonista de eventos, actos y de diversas campañas publicitarias en Brasil y toda Latinoamérica. El objetivo de este fichaje era ayudar a afianzar la nueva denominación de la competición, potenciar la marca y la posición comercial del Santander en la región y, en particular, en Brasil, donde el banco tenía el 24% de sus clientes y generaba el 20% de su beneficio (Santander, 2008). Su elección respondió a varios estudios, que concluyeron que era el deportista óptimo¹⁵. El Presidente del Santander defendía: “Pelé representa mejor que nadie los valores plenos del fútbol: juego limpio, liderazgo y espíritu de superación. Los mismos valores que han llevado al Santander a convertirse en el primer banco de toda Latinoamérica” (Santander, 2009b).

El primer año de patrocinio fue considerado un éxito por el Banco, consiguiendo un “significativo retorno y reconocimiento de marca”. La entidad invirtió 9,5 millones € en publicidad y marketing en América Latina, además del patrocinio deportivo de la competición. La edición 2008 de la Copa tuvo una audiencia de más de 1.300 millones de personas durante cerca de 16.000 horas de retransmisión televisiva y, aproximadamente, 3 millones de espectadores en estadios (Santander NP, 2008). El Banco consideró que el patrocinio le había permitido asociarse los valores de “liderazgo, cercanía y fortaleza”. Liderazgo, porque el Santander es el banco líder en la región y la Copa Libertadores es la competición líder. Cercanía, “porque el banco siempre habla de cercanía a los clientes y no hay nada más cercano que el fútbol, pura pasión y emoción en Latinoamérica, y eso de cara a los clientes es fantástico porque nos identifican como un banco suyo”. Y fortaleza porque “la Copa Libertadores es una competición muy fuerte que en 2009 cumple 50 años, y el Santander también lleva más de 40 años en el región, lo que habla de la fortaleza de ambos” (Havas Sports, 2008).

En 2009, la entidad continuó el patrocinio con una nueva campaña televisiva en línea con la de la temporada precedente y con iniciativas comerciales que empleaban a Pelé y a los jugadores más destacados de la anterior edición de la Copa. El Santander siguió considerando

13. El spot televisivo puede verse en el canal del Banco Santander en You Tube para la Copa Libertadores “Canal de fútbol Santander”: <http://www.youtube.com/user/futbolsantander#p/u/9/O5QtYib77Hk>.

14. Durante su carrera “Pelé” marcó 1.282 goles desde que firmó su primer contrato profesional. Con la selección brasileña se proclamó tres veces campeón del mundo y aún conserva el título de máximo goleador de la competición. Con su club, ganó 15 títulos de Liga, dos Copas Libertadores y dos Copas Intercontinentales. Estos logros hicieron que fuera elegido el mejor jugador de la historia según la FIFA y el atleta del siglo XX por el Comité Olímpico Internacional (Santander, 2009b).

15. Según una encuesta realizada por Sondea para Santander a 2.800 personas de Brasil, México, Chile, Argentina, España, Inglaterra, Italia y Alemania resultó ser el futbolista más admirado para el 54% de los encuestados y el 94% declararon tener “un excelente concepto sobre Pelé”. El 61% le consideraba el mejor futbolista para asociar su imagen a una gran compañía y era considerado el futbolista que mejor representaba los valores de: Internacionalidad, Liderazgo y Cercanía.

la competición una excelente plataforma de comunicación. Este año la competición tuvo una audiencia acumulada de 1.015 millones de espectadores. Estudios internos del Banco Santander estimaron que el reconocimiento de la marca Santander, asociada a este deporte por efecto del patrocinio, fue del 70% entre aficionados al fútbol en los mercados de América Latina en que el banco opera. El Banco afirma que el retorno publicitario, obtenido en estos dos años de patrocinio, fue alrededor de 4 € a 1. Lo que parece una cifra bastante buena, si se tiene en cuenta que el retorno promedio de un patrocinio suele estar en torno a 2x1 (Santander, 2010b).

4. Conclusiones

Uno de los mensajes habituales en la comunicación del Banco Santander es: "Nuestra meta no es ser más grandes, es ser mejores" (Santander, 2010). En los últimos años la marca Santander se ha convertido en una marca valorada, fuerte y global. Es una de las cien marcas más valoradas del mundo por su gestión global (Interbrand, 2009), la marca financiera mundial que más incrementó su valor en 2009 (Brand Finance, 2010) y se ha convertido en un referencia para la banca minorista mundial (Barron's, 2009; Euromoney, 2008; The Banker, 2009).

La excelente reputación y puesta en valor de la marca se justifica, porque desde 2004 la entidad ha convertido la implantación y notoriedad de su marca única "Santander" en un objetivo estratégico prioritario del Grupo. Las decisiones e inversiones que comporta la consecución de este objetivo están respaldadas por la Alta Dirección, que apoya la planificación, desarrollo y evaluación de una gestión especializada y centralizada del marketing corporativo; que garantiza que todas las actividades del grupo sean consistentes con la estrategia global del Banco, generando valor y que, además, controla de forma continua su imagen, la eficacia de sus políticas y los retornos de las inversiones realizadas.

Actualmente la marca "Santander" centraliza la identidad global de las marcas fusionadas e integradas en el Grupo. El Banco trata de expresar una cultura uniforme, un posicionamiento común y una identidad fuerte. Los porcentajes de notoriedad alcanzados en los últimos años, comprendidos entre el 90 y el 99% en Chile, Argentina, España, México, Portugal, Reino Unido y Brasil; el 62% en Alemania y el 58% en EE.UU. (Millward Brown, 2009), atestiguan que el Banco Santander se percibe en sus mercados clave como una entidad internacional sólida y fuerte y que está claramente orientado a tener éxito en la consecución de ese posicionamiento global, propuesto como objetivo estratégico por la Alta Dirección del Banco.

Los patrocinios corporativos deportivos, considerados en la literatura como una potente herramienta de marketing, han sido empleados por el Santander para consolidar la marca única e impulsar su negocio. Un análisis de resultados, realizado para apuntar las ventajas obtenidas con relación a la generación de sinergias, posicionamiento global e impacto sobre audiencias y público objetivo, nos lleva a concluir: Respecto a las sinergias, los patrocini-

nios deportivos han permitido vertebrar una estrategia de comunicación común y fácilmente comprensible para todos los mercados; han impulsado el negocio con nuevas iniciativas comerciales y han generado eficiencia y motivación en la gestión. En relación al posicionamiento, han transmitido una imagen de compañía internacional fuerte y sólida; han marcado significativamente a favor las diferencias con la competencia y han aumentado notablemente el valor de marca. Por último, respecto a las audiencias, ha posibilitado llegar a públicos extraordinariamente más amplios y diversos, especialmente jóvenes; ha generado vínculos emocionales positivos en esos públicos y, además, al ser los acontecimientos deportivos patrocinados, contenidos estratégicos para los medios de comunicación, ha alcanzado audiencias masivas formidables.

La elección global de la Formula 1 y la Copa Libertadores de Latinoamérica, apuestas de patrocinio a medio y largo plazo, han sido eficaces instrumentos estratégicos, que han contribuido a alcanzar los objetivos corporativos que se había fijado el Banco. Además, la implementación de los patrocinios con la estrategia global del Santander ha permitido reforzar las tácticas publicitarias, comerciales y de gestión. En especial, se ha incidido, intensificando las actuaciones patrocinadoras, en aquellos mercados y lugares que requerían atención preferencial, como consecuencia de las operaciones de adquisición, integración y expansión que se estaban llevando a cabo. Esto le ha otorgado al Santander una base capaz de potenciar superlativamente su diferenciación respecto a la competencia, obteniendo unos ratios de notoriedad, crecimiento y adhesión de clientes muy elevados y significativos. Los retornos económicos de “5x1” en Formula 1 y de “4x1” en Fútbol, así como los resultados porcentuales obtenidos en imagen, reconocimiento y notoriedad se muestran por ahora espectacularmente positivos. Lo que confirmaría la hipótesis de excelencia e idoneidad de las herramientas comerciales seleccionadas y activadas para alcanzar los objetivos programados y muestra una atractiva opción para otras multinacionales con similares grados de expansión e internacionalización.

La reciente firma en septiembre de 2009 de la alianza con Ferrari estimada en 200 millones € por cinco temporadas, que ha comenzado a desarrollarse en la temporada 2010, pretende asociar a la entidad con la más emblemática escudería de la Formula1 y la marca deportiva de equipo más valorada del planeta (Sports Pro Magazine, 2009). Se proyecta así al mundo entero, que está afectado por una notable crisis económico-financiera, una imagen de fortaleza en un contexto difícil. El Santander ha diseñado un plan de activación que pretende explotar al máximo dicho patrocinio, y que, de hecho, ya está en marcha. Habrá que esperar al final de la temporada 2010 para evaluar el rendimiento de este último patrocinio. Ahora bien, si responde a las expectativas que se han fijado desde el Departamento de Marketing, las espectaculares cifras que se presentan en este trabajo podrían quedarse pequeñas. En cualquier caso, el Santander ya está posicionado en el primer puesto de salida, la ventajosa “*pole position*”, en la carrera de las marcas financieras internacionales. No en vano afirmaba su Presidente en la presentación del acuerdo con Ferrari, aludiendo al color de marca de ambas empresas y a los varios sentidos connotados en la expresión, “La Formula 1 se ha puesto al rojo vivo” (SantanderNP, 2009).

Bibliografía

- ABC (2010) "Santander duplica a BBVA en diez años de vidas paralelas...por caminos distintos..." *Suplemento Empresa*. Publicado 14 febrero.
- Amis, J.; Pant, N.; Slack, T. (1997) "Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship", *Journal of Sport Management*, Vol.11, núm 1, p.80-96.
- Arribas, E. (2010) "Entrevista Enrique Arribas. Director de Estrategia y patrocinio Banco Santander", *Ciudad Financiera Santander*, 7 de abril de 2010.
- Arthur, D.; Scott, D.; Woods, T. (1997) "A conceptual model of the corporate decision-making process of sport sponsorship", *Journal of Sport Management*, Vol.11, núm 3, p.223-233.
- Barron's (2009) "The best bank you've never heard of", publicado 20 de Julio.
- Berret, T. (1997) "Strategic insights into sport sponsorship", *Ph.D. Thesis, University of Alberta, Canada*.
- Brand Finance (2007) "Brand Finance 250", January.
- Brand Finance (2010) "Brand Finance Global 500". March.
- Cerviño, J. (2008) "La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander", *Univesia Business Review*, núm. Extra 17, p.60-73.
- Cushnan, D. (2009) "Sport is playing its part in Santander story", *Sportspro Magazine*, November.
- EFE (2007) "Alonso: Lo que ha hecho Schumacher es irreplicable", publicado 10 de marzo.
- El País (2007) "La Formula 1 de Botín", publicado 11 de marzo.
- El País (2008) "La formula económica de la Formula 1".
- El País Negocios (2008) "El atractivo financiero de la Formula 1", publicado 27 abril.
- El País (2010) "Google y Apple en el Olimpo bursátil", publicado 3 de enero.
- Euromoney (2008) "Santander Best Bank of the World Award", June 2008.
- Expansión (2005) "Emilio Botín pide al Santander que "actúe como un Banco Internacional". Publicado 2 de marzo.
- Expansión (2007a) "Santander, el banco bolido", publicado 12 de marzo.
- Expansión (2007b) "La pole position de la publicidad", publicado 14 abril.
- Expansión (2007c) "La Alonsomanía es rentable", publicado 18 octubre.
- Expansión (2008) "McLaren aviva la llama de Santander", publicado 18 de abril.
- Grant, R.M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, núm. 3, p.114-135.
- Head, V. (1988) "Sucessful sponsorship", *Director Books: Cambridge*.
- Havas Sport (2008a) "Special Report Mundial Formula 1 2007".
- Havas Sport (2008b) "Latinoamérica en el ADN del Santander". <http://www.havassports-clients.es/noticias/noticias.asp?cod=1307&page=>

Interbrand (2009) "Mejores Marcas Españolas 2009".

Initiative (2007) "Estudio Marcas Estrella", publicado Noviembre.

Küster, I.; Vila, N.; Aldás, J.; Rodríguez, C. (2009) "Efecto del patrocinio de la Copa América en las perspectivas de Luis Vuitton: una perspectiva internacional", Universia Business Review, núm. 22, p.40-55.

Lago, A. (2008) "Entrevista con Juan Manuel Cendoya, Director General de Comunicación, Marketing corporativo y estudios del Banco Santander", MK: Marketing + ventas, Año 23, núm. 241, p.32-39.

Mancebo, J.; Nuño, J.L. (2009) "¿Crisis en el patrocinio deportivo?", IESE Revista de Antiguos Alumnos, núm.114, p.14-20.

Mancebo, J. (2010) "Entrevista a Javier Mancebo. Director de Estrategia y Estudios de Havas Sport", Madrid, 17 febrero.

Millward Brown (2009) "Tracking Internacional de Marca", November.

Mosakowski, E. (1993) "A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms", Journal of Management, Vol.19, p.819-839.

Santander (2008) "Memoria Anual", Banco Santander.

SantanderNP (2006) "Santander, patrocinador de la escudería McLaren Mercedes de Formula 1", Nota de Prensa, 31 de octubre.

Santander NP (2007) "Santander se convierte en patrocinador de la Copa Libertadores que se llamará Copa Santander Libertadores, Nota de Prensa, 27 de Septiembre.

Santander NP (2008) "Banco Santander invierte 9,5 millones de euros el primer año de patrocinio de la Copa Santander Libertadores, Nota de Prensa, 3 de julio.

SantanderNP (2009) "Santander y Ferrari sellan una alianza para la Formula 1", 10 septiembre.

Santander NP (2010) "Santander lanza el cambio de marca en Reino Unido", 11 enero.

Santander (2009a) "Santander y la Formula 1 Newsletter", publicado 30 septiembre.

Santander (2009b) "O Rei Pelé en la ciudad financiera del Banco Santander", publicado 18 de septiembre.

Santander (2010a) "Actividad y resultados. Ejercicio 2009" publicado 4 febrero 2010.

Santander (2010b) "Santander una marca líder y global", Área Global de marketing corporativo y marca. Marzo 2010.

SRSC (2004 – 2007) "Memorias de Responsabilidad Social Corporativa Banco Santander".

Sports Pro Magazine (2009) "Sports Brand Ranking", Julio.

The Banker (2009) "Santander world's best bank", December.

The Economist (2009) "Finance and economics: Play on; Why banks sponsor sport" publicado el 30 de mayo.

Welch, P. (2006) "Are brands central to banking?", BankEcon, November.

Yin, R. (2003) "Designing Case Studies" en Case Study Research, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.