



Antoni Gutiérrez-Rubí

# Lecciones de Brawn GP

Las 10 claves empresariales  
para competir con éxito

“La F1 es un mundo cuyo análisis permite trasladar un montón de ideas y reflexiones al sector de la empresa.”

Del prólogo de **Pedro Nuevo**, profesor de IESE

## **Lecciones de Brawn GP**

### Las 10 claves empresariales para competir con éxito

La irrupción en el circo de la Fórmula 1 de un coche nuevo, sin patrocinador, ni figuras destacadas causó auténtica sorpresa. Cuando ese mismo coche se erigió en claro favorito, ganando carrera tras carrera, la sorpresa se convirtió en estupefacción y empezó la revolución del considerado mayor espectáculo del mundo.

En este texto explico cómo se gestó el triunfo de Brawn GP, qué factores influyeron en la victoria y de qué modo se alteró el orden establecido en la aristocracia de la F1. No es un texto sobre Fórmula 1 pero sí que he tirado del hilo a partir de las diez ideas iniciales del artículo [Lecciones de Brawn GP](#) que publiqué para Cinco Días, ilustrándolo con datos y explicaciones de lo que ha sido la F1 en 2009, con Brawn GP como protagonista principal.

Explico sobre todo qué lecciones se desprenden, pues el éxito de esta nueva escudería recae sobre acciones, principios y actitudes perfectamente extrapolables al ámbito empresarial.

Encontrarás en este libro muchas pistas y recursos: citas, referencias, anexos y bibliografía. Confío que te serán útiles y que podrás sacar tus propias lecciones. Estoy convencido de que las casualidades no existen, la suerte no cae del cielo, los éxitos se trabajan y para competir hay que seguir algunas claves decisivas.

## Autor

Antoni Gutiérrez-Rubí es asesor de comunicación y consultor político. Dirige una consultora de comunicación estratégica desde hace más de 25 años prestando servicios a empresas, administraciones y organizaciones sociales y políticas.

Miembro de las principales asociaciones profesionales como ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación), EAPC (European Association of Political Consultants), ACOP (Asociación de Comunicación Política) y de DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación).  
Desarrolla su trabajo en España y en Centroamérica donde es asesor de presidentes y responsables ministeriales.



Es profesor de los másters de comunicación de distintas universidades como la Universidad de Navarra, la Carlos III, la URJC, la Pontificia de Salamanca, la UAB, la UCM, la UIMP, la UPEC, el ICPS o el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.

Escribe habitualmente en *El Periódico de Catalunya*, *El País*, *Público*, *Expansión*, *Cinco Días* y el diario norteamericano *NY Al Día*, entre otros.

Participa en diversos portales y blogs colaborativos, reflexionando sobre sus ámbitos de experiencia, entre los que se encuentra la innovación empresarial y política.

Ha publicado el libro *Políticas. Mujeres protagonistas de un poder diferenciado* (Ediciones EICobre, 2008).

[www.gutierrez-rubi.es](http://www.gutierrez-rubi.es)

## **Alienta Editorial**

El sello [editorial Alienta](#), integrado en el Grupo Planeta dentro de la División Planeta de Agostini Profesional y Formación, presenta libros de desarrollo personal y profesional de lectura fácil y entretenida.

La colección Narrativa de Empresa se adentra en el mundo de las organizaciones y ofrece herramientas para su desarrollo y el de sus profesionales. Se trata de libros cortos y prácticos que entrelazan con enorme habilidad la formación con el entretenimiento y reducen la complejidad del mundo empresarial para hacerlo más ameno. Combina autores jóvenes y cargados de ideas frescas con plumas de dilatada experiencia en el mundo laboral: docentes, empresarios y altos directivos, que a lo largo de su carrera han tenido que superar retos, solucionar conflictos, lanzar nuevos productos o liderar grupos.

La mayoría de los autores que publican en Alienta tienen una fuerte presencia mediática en el ámbito empresarial tanto en España como en América Latina.

# ÍNDICE

PRÓLOGO .....	9
PRESENTACIÓN.....	11
LECCIONES EMPRESARIALES DE BRAWN GP. ....	15
EL DEPORTE Y SUS LECCIONES PARA LA EMPRESA.....	19
1. LA IRRUPCIÓN DE LO IMPREVISTO.....	29
2. EL TRIUNFO DE LA CREATIVIDAD Y LA SIMPLICIDAD	45
3. LA ESTRATEGIA GANADORA.....	51
4. LA COMBINACIÓN DE EXPERIENCIA Y JUVENTUD	57
5. LA AMBICIÓN CALCULADA .....	65
6. LA RAPIDEZ COMO ACTITUD COLECTIVA .....	77
7. EL DESAFÍO DE LO ESTABLECIDO .....	83
8. EL CAOS ES UNA OPORTUNIDAD .....	87
9. EL TIEMPO DE LOS AUDACES.....	97
10. EL TRIUNFO DEL TRABAJO BIEN HECHO .....	107
10+1. OTRAS LECCIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	133

# PRÓLOGO

PEDRO NUENO

**E**xtraer ideas de la Fórmula 1 y aplicarlas al campo del *management* es oportuno en estos difíciles momentos que vivimos en las empresas. Ya me he referido en otras ocasiones al poder estimulador de innovación que tiene el famoso pensamiento lateral propuesto por el profesor del Massachusetts Institute of Technology, Edward de Bono. Puede ser que en nuestro mundo nos engañemos, o no queramos ver algo que nos obligaría a un difícil replanteamiento. Si nos fuerzan a pensar en otro entorno que no es el nuestro, allí sí lo vemos todo, profundizamos, sugerimos mejoras, alabamos soluciones acertadas. Por eso muchas escuelas de negocios procesan a sus alumnos por el método del caso. Aprenden discutiendo sobre otras compañías y luego quizás apliquen a la suya lo que aprendieron.

Pero puestos a buscar un caso difícil, ahí está la Fórmula 1. La Fórmula 1 está en los límites de un sector: el automóvil. Es uno de los motores tecnológicos del sector que empuja hacia arriba el binomio velocidad-seguridad, pero esto implica velocidad en

todas las facetas de un premio de Fórmula 1. Hay una gran competencia porque muchos querrían estar ahí precisamente por su gran exclusividad; competir en ese campo requiere imaginación, impacto en los medios y velocidad una vez más.

Lo complejo del entorno lleva a que muchas de las personas que intervienen en él hayan desarrollado enfoques de relación, de comunicación, de negociación, e incluso de vida, que rozan también límites fuera de los estándares más convencionales. Se vive en la frontera tecnológica en muchos aspectos. Todo bajo la presión de la mirada del mundo.

Al final, como en la empresa, en la Fórmula 1 hay un resultado claro, concreto y mensurable, con los mismos parámetros para todos los que compiten, por sofisticado, creativo y diferente que sea el proceso de conseguirlo. Se trata por tanto de un mundo cuyo análisis permite trasladar un montón de ideas y reflexiones al sector de la empresa. Y una vez más este ejercicio de «pensamiento lateral» puede ser de gran ayuda para ver nuevas perspectivas, ángulos ocultos o áreas con posibilidades de aplicar creatividad que no nos resulta fácil identificar o que evitamos identificar. Y sobre todo en el momento económico y en el entorno en el que vivimos, el tema de la velocidad es un aspecto especialmente importante para reflexionar sobre él. ¿Cómo podemos correr más?

# 1. LA IRRUPCIÓN DE LO IMPREVISTO

## UNA OPORTUNIDAD EN EL REGLAMENTO DE LA F1

*La rapidez en la acción es esencial.  
Elige objetivos fuera del alcance del enemigo,  
dirígete a ellos por caminos que no esperen,  
y ataca cuando no estén preparados.*

*El arte de la guerra, Sun Tzu*

*Creo que esta es una de esas situaciones que se presentan  
cada cinco o diez años, cuando los reglamentos cambian.*

Ross Brawn

**¿**Qué hubiera pasado si en enero de 2009 Michael Schumacher no hubiera tenido un «imprevisto» accidente de moto? Pues que hubiera sido imposible pensar, paradójicamente, en su posible regreso a la F1 en el GP de Europa en Valencia, al volante de un exigente monoplaça.

El percance tuvo graves consecuencias: esguince cervical, contusiones en el cuello y rotura de costillas, seguido de una larga y dolorosa recuperación para cuidar y sanar las vértebras lesionadas. Y, al mismo tiempo, se le abrieron las puertas a un regreso inesperado y muy bien acogido en los medios de comunicación y en todos los ambientes del Mundial. La exigente rehabilitación a la que tuvo que someterse, y un cuerpo cuidado física y mentalmente, asiduo al gimnasio, le permi-



tieron optar a la competición, gracias también al azar y a un infortunio en forma de tremendo accidente de Felipe Massa.

«De no haber trabajado tan duro en los últimos meses, todo esto no sería posible», afirmó el doctor Johannes Peil de la clínica deportiva de Bad Nauheim. Trabajo intenso de musculación y recuperación, así como un instinto natural mantenido por la competición de riesgo, han sido las claves del milagro de Schumi. En los últimos tres años ha sido habitual en las carreras de motociclismo de las KTM Series, en el campeonato alemán de Superbikes y en las Ocho Horas de Oschersleben, puntuable para el Mundial de Resistencia. El regreso, tres años después y con cuarenta años, es «lo mejor que le podía pasar a la F1, en una año tan convulso», afirmó confiado y optimista Niki Lauda. El azar, a veces, es una oportunidad. Pero sólo si te prepararas de la manera adecuada. «El azar favorece sólo a las mentes preparadas», decía Louis Pasteur.

Pero, al final, el regreso épico y espectacular se ha visto truncado por el mismo accidente que le lesionó —obligándole a una recuperación sorprendente abierta a todas las posibilidades— y que ha sido la causa de que su regreso finalmente no se produjera. Schumacher se descartó con un comunicado oficial en su página web el 11 de agosto, a tan sólo 10 días del GP de Europa en Valencia. La puerta entreabierta de su regreso se ha cerrado definitivamente, y con varias llaves. «No puedo soportar el dolor de las cargas extremas que se producen al pilotar», sentenció Michael. De la admiración e ilusión se pasó a la decepción en muy pocos días. Un episodio más de uno de los campeonatos más imprevisibles y caóticos de la historia.

Una puerta que se cierra y otra que se abre. Esta vez para Fernando Alonso. La Corte de Apelación de la FIA redujo a una mul-

ta de 35.000 euros la sanción por la peligrosa negligencia<sup>1</sup> de los mecánicos de Renault en el GP de Hungría. El GP de Europa (Valencia), con una dudosa gestión de promoción y posicionamiento<sup>2</sup>, estaba herido de muerte con el castigo a Alonso y el adiós de Schumacher. La discusión sobre la justicia y la magnitud<sup>3</sup> de la sanción inicial (que impedía a Renault competir en el siguiente Gran Premio), recurrida y levantada posteriormente, dio la razón a Renault, aunque el clima pesimista que rodeaba el éxito del GP contribuyó sin duda a la revisión de los criterios iniciales.

## BRAWN Y SCHUMACHER

Ross Brawn, *El Mago*, conoce bien a *El Káiser*. Los dos saben que la suerte se busca, se trabaja, se obtiene. Junto a Rory Byrne, colaboró con él en Benetton y lo acompañó en 1996, cuando fichó por Ferrari y el equipo se puso a trabajar para él.

Brawn, con Schumacher, aprendió lo que ya sabía. Juntos mejoraron la mecánica de los Ferrari, año tras año, carrera tras carrera. Nadie gana en el asfalto del circuito si pierde en los *boxes*. Y nadie

<sup>1</sup> La muerte del joven piloto Henry Surtees, a causa de un accidente ocurrido al colisionar con una rueda suelta en la pista, y el gravísimo accidente de Felipe Massa con el muelle volador contribuyeron a crear un clima de hipersensibilidad en relación con la seguridad.

<sup>2</sup> El sábado antes de la carrera, el presidente de la Generalitat Valenciana, Francisco Camps, se reunió con el dueño de la FOM (Formula One Managment), Bernie Ecclestone, y pactó convertir al gobierno valenciano en copatrocinador del Gran Premio de Europa de Fórmula 1, que se disputa en el circuito urbano de la ciudad del Turia. Una decisión controvertida por el uso de recursos públicos de todos los contribuyentes, aunque defendida por Francisco Camps como una inversión en rentabilidades directas e indirectas de gran beneficio económico, turístico y cultural, para el conjunto de su Comunidad, por el impacto mundial de la F1. El acuerdo alcanzado estipula que la Generalitat aportará el canon para la organización del Gran Premio a través de la Sociedad Proyectos Temáticos. La cifra oficial de dicho canon es de 18 millones de euros y el acuerdo se ha cerrado para los próximos cinco años: 90 millones en total. La firma libera de dicho pago a la empresa Valmor Sports, que seguirá siendo la encargada de la gestión deportiva y comercial de cada Gran Premio.

<sup>3</sup> En la primera carrera, en Australia, Sebastian Vettel escampó piezas de su monoplaza en el asfalto y sólo fue advertido.

triunfa en el *pitlane* si no lo hace en la fábrica, en el simulador, en el ordenador. Lo que parecía terreno exclusivo de ingenieros y mecánicos ha sido reinterpretado por el más listo del *paddock*. Brawn intuyó una oportunidad en el reglamento de la F1. Trabajó todo el año en ello mientras los grandes se desangraban económica y técnicamente apurando sus posibilidades hasta el final en el campeonato de 2008. Mientras los demás competían, Brawn se preparaba. Y a conciencia. Fiel al principio de Peter Drucker: «La mejor manera de predecir el futuro es creándolo».

Y lo hizo con las herramientas de que disponía: el reglamento de la F1 (el mismo para todos).

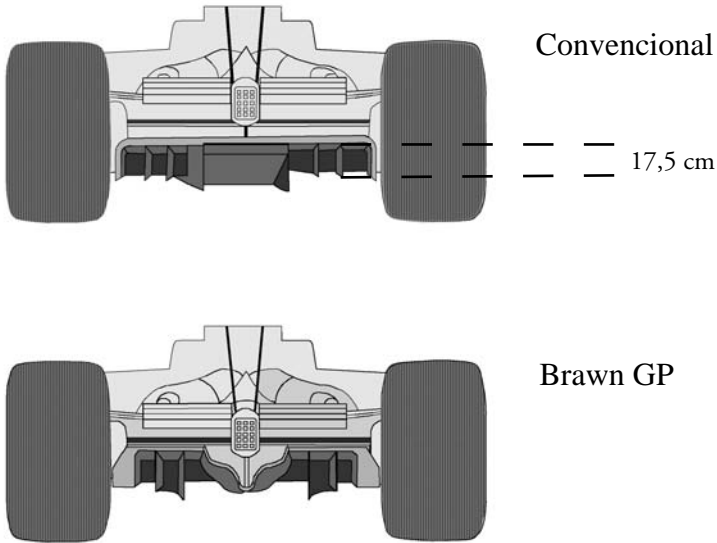
## **TRAMPA O ESTRATEGIA. UN AÑO CONVULSO**

Brawn vio antes que nadie las posibilidades que le daba el reglamento de 2009. Lo ayudó su experiencia, su olfato y también su puesto de asesor en la Federación Internacional de Automovilismo (FIA). Era el delegado técnico de la Asociación de equipos ante la FIA y sacó un provecho inmenso de la información. Su pericia y habilidad le llevaron a detectar que en el reglamento oficial no se alude en ningún momento a la forma de los difusores, según ha repetido Brawn hasta la saciedad, porque las escuderías decidieron no puntualizar este apartado a la hora de elaborar la nueva normativa.

Los difusores son un elemento vital en la aerodinámica de los monoplazas. Son piezas de fibra de carbono que se colocan en la parte trasera de los vehículos con el objetivo de acelerar el flujo del aire debajo del coche e incrementar su adherencia al suelo.

Para la temporada de 2009 la FIA fijó una altura máxima de la pieza de 17,5 cm. Mientras Ferrari, McLaren, BMW y Renault usaban un modelo estándar que mantenía esa altura en toda la pieza, Brawn GP (también Toyota y Williams) incorporaron una modificación respecto al resto en su parte central. Su difusor no

era continuo sino que adoptaba la forma de una V, que mantenía así la altura máxima fijada por la FIA en los extremos pero con una abertura en el centro que le proporcionaba una capacidad de extracción de aire mucho mayor.



Y a mayor capacidad de extraer aire, mayor velocidad del mismo y, por tanto, incremento del vacío que se genera al pasar de un fondo plano (la parte baja del monoplaza) a la pieza del difusor (zona donde se eleva la carrocería). Esto se traduce en un incremento de un 15% de la adherencia trasera (el denominado efecto suelo), lo que favorece la reacción del coche, sobre todo en la salida de las curvas.

El asunto desencadenó enseguida las acusaciones de Renault, Ferrari y Red Bull, que los calificaron de «ilegales». Algunos consideran marrullero<sup>4</sup> a Brawn. Otros piensan que ha hecho «una

<sup>4</sup> En 1994 Brawn fue sancionado en el GP de Bélgica por poner una pieza

interpretación no correspondida con la naturaleza de las reglas» en relación a la forma del difusor. Un «invento» (una solución factible) responsable de que el vehículo más «adherido» del circuito «volara» como ningún otro. El reglamento oficial no aludía en ningún momento a la forma de los difusores. Ahí estaba el truco para algunos... o la idea ganadora, para el más listo.

¿Trampa o estrategia? Ilegalidad o solución inteligente. ¿Es ilegal aprovechar una laguna existente en la reglamentación? La respuesta de la FIA a las alegaciones de los equipos fue que no

Antes del GP Australia, con el que se iniciaba el Mundial de 2009, la FIA autorizó los difusores de Toyota, Williams y Brawn GP.

El recurso ante el Tribunal de Apelación se falló después del GP de Malasia a favor de la innovación liderada por Brawn GP. El comunicado oficial apuntaba a que las apelaciones se habían rechazado basándose en «argumentos evidentes» y que «los coches en cuestión cumplen con la regulación aplicable».

«El campeonato terminó antes de empezar», afirmó Briatore (Renault). Según él, sólo Red Bull había hecho una lectura correcta de las reglas y descalificó al resto. Aunque el piloto Robert Kubica (BMW) afirmó que «el nuevo difusor da ventajas, pero nunca de un segundo», argumentando así que la innovación de Brawn GP había sido la excusa y la coartada para no reconocer abiertamente el fracaso en el diseño de los otros monoplazas, entre otros, el suyo propio.

---

que se desgastaba al chocar contra los bordillos y acababa plana, generando un efecto suelo que había sido eliminado de los coches. En 1995, se sancionó a su equipo por un incendio en su monoplaza tras descubrirse que no llevaba un filtro en la boca del depósito. Y para intentar frenar a Alonso, en su época de Ferrari, colocó unos alerones flexibles que fueron prohibidos tras la primera carrera.

Ironías del destino, al final ha sido el propio Briatore quien ha abandonado el campeonato antes de tiempo. Acusado, junto al jefe de ingeniería Pat Symonds, de provocar premeditadamente el accidente de Piquet en Singapur, Renault ha decidido apartarlos del equipo para evitar que tengan que declarar ante la FIA. Pero esto no les salvará de responder ante la justicia ordinaria si las acusaciones resultan ciertas.

Todo había empezado a finales del campeonato de 2008. Honda, uno de los equipos con mayor presupuesto –casi 400 millones de dólares– y 700 empleados, había cerrado en diciembre, dos meses después de la suspensión de pagos de Lehman Brothers. La decisión de sus dueños japoneses, presionados por la crisis económica mundial y los malos resultados de los últimos tiempos, parecía irreversible. Compañías como General Motors y Chrysler se asomaban peligrosamente a la quiebra, y Honda hacía pública su intención de abandonar sus intereses en la F1 después de ocho años como escudería.

Brawn y Nick Fry, el tándem que manejaba en lo deportivo y lo tecnológico la escudería Honda, buscaban de manera desesperada un comprador, hasta que decidieron que ellos mismos podían adquirir el equipo, convencidos de que tenían un coche ganador. La operación se anunció a principios de marzo de 2009, apenas tres semanas antes del inicio del campeonato.

### **EL UNIVERSO DE LA F1**

Fuente: *El País*, 22.05.09

**FIA:** Federación Internacional del Automóvil.  
Es la máxima autoridad del automovilismo mundial.  
Presidente: Max Mosley.

### CONSEJO MUNDIAL

Se encarga de aprobar las normas que elabora la FIA.

### CORTE DE APELACIÓN

Resuelve los litigios que los equipos plantean a la FIA.

**FOM:** Formula One Management. Se encarga de explotar los derechos comerciales (televisión, mercadotecnia, etc.) del campeonato.

Presidente: Bernie Ecclestone.

**FOA:** Formula One Administration.

Se trata del órgano administrativo de la FOM.

**FOTA:** Formula One Teams Association.

Colectivo que reúne a todos los equipos que conforman la F1.

Presidente: Luca di Montezemolo (Presidente de Ferrari).

**GPDA:** Grand Prix Drivers Association.

Es la asociación que reúne a todos los pilotos, excepto Kimi Räikkönen.

Presidente: Pedro de la Rosa.

Al pulso sobre la legalidad del difusor siguió otro mucho más agresivo y que alineó a la mayoría de las escuderías contra la FIA. Éstas, capitaneadas por Ferrari, presentaron recurso en el Tribunal de Gran Instancia de París contra la pretensión unilateral de la Federación de regular el Mundial de 2010. El Tribunal se declaró no competente y no lo admitió a trámite, dando la razón de facto a la FIA. El recurso se oponía a un reglamento que fijaba

el techo presupuestario de los equipos en 45 millones de euros y ofrecía mayor flexibilidad técnica para favorecer la irrupción de nuevos equipos y estimular la competición. Todo ello, según la FIA, con el ánimo de reducir los costes y potenciar la rivalidad y, por consiguiente, el atractivo del circo de la F1.

Ferrari intentó ejercer el veto, aunque con retraso (ya que no lo llevó a cabo en el Consejo Mundial encargado de aprobar las normas de la FIA de marzo y abril) y que la escudería de Maranello<sup>5</sup> exhibió como un derecho garantizado en el Pacto de la Concordia de 2005, que rige de forma invisible el orden establecido en el circuito. Ya era demasiado tarde, sólo la negociación podía desbloquear la alarmante situación. «Tengo miedo por el campeonato», advirtió Fernando Alonso.

La Asociación de Escuderías (FOTA), presidida por Luca Cordero di Montezemolo, presidente de Ferrari, pretendía elevar el techo a una cifra entre 70 y 100 millones y eliminar algunas ventajas técnicas. Ambas medidas favorecerían a la aristocracia de la F1, es decir, a las grandes marcas que presupuestan cifras muy superiores. La negociación se tensó y se agudizó ante la fecha del 29 de mayo, límite para la inscripción de los nuevos equipos en el siguiente Mundial. La rivalidad del *paddock* se trasladó a la mesa de negociación, sobre todo, en la capital del juego de azar de la Costa Azul.

Ferrari jugó fuerte en el GP de Mónaco, coincidiendo con la salida desde la primera fila de la temporada (Räikkönen fue segundo, a 26 milésimas de Button). Distribuyó un

---

<sup>5</sup> Dicen que Maranello es la mejor fábrica del mundo. La pequeña villa de Módena acoge el que ha sido considerado «Mejor sitio para trabajar en Europa» (2007). El paisaje es idílico, el entorno favorece la investigación y la creación. El museo es un lugar de peregrinaje obligatorio para todos los *tifosi* del mundo. Y, además, Ferrari ha liderado con Formula Uomo un paquete de ventajas sociales y laborales, una práctica modélica que ha sido estudiada y copiada dentro y fuera de la UE.



completo dossier en los días de entrenamiento y descanso del Gran Premio de Mónaco donde explicaba con detalle (calendario, circuitos, reglamento, reparto de beneficios...) cómo sería el nuevo campeonato mundial al margen de la FIA de Max Mosley y de la FOM de Bernie Ecclestone, que controla, sobre todo, los derechos televisivos, con los que puede arbitrar posiciones y mantener su poder dividiendo a las escuderías.

No era la primera vez que los septuagenarios amos del circuito se enfrentaban a una rebelión. Era un nuevo asalto a la arbitrariedad de la FIA y a la tiranía económica de la FOM (que reparte el 47% de los ingresos televisivos), como el que intentó, sin éxito, McLaren en 2005 al proponer el Grand Prix World Championship (GPWC) y que acabó con el alineamiento de Ferrari con la FIA a cambio de garantizarse el derecho de veto (Pacto de la Concordia) y unos ingresos extras, cifrados en 80 millones de dólares. «Ferrari debería recordar que compramos su lealtad», llegó a afirmar Ecclestone en pleno pulso.

Las espadas estuvieron en alto en el GP de Turquía con amenaza de insubordinación y de plantada con boicot en la salida, que los McLaren y BMW consiguieron evitar en el último momento haciendo valer la norma de la unanimidad en las decisiones de la FOTA. La FIA no aflojaba, respaldada sólo por Williams y Force India. Mientras, la apisonadora de Brawn GP ampliaba su ventaja: «Me habéis construido un monstruo de coche, chicos, sois una leyenda», afirmaba Jenson Button tras ganar el GP de Turquía, su sexta victoria en las siete primeras carreras del Mundial.

Ecclestone no dudó en sacrificar<sup>6</sup> a su amigo Mosley para

---

<sup>6</sup> En la reunión del Consejo Mundial del 24 de junio, Mosley anunció que no se presentaría a la reelección en octubre (cuando vencía su mandato), cumpliendo así una imposición de Ecclestone para lograr la paz. Allí se eliminó el campeonato con doble reglamento y se estableció una reducción

llegar a un acuerdo con la FOTA. No sin antes dedicarle unas tibias –o cónicas– palabras de consuelo: «Max ha hecho un montón de cosas buenas por la F1; es difícil de entender que todo esto empezó porque él quería ahorrar dinero a los equipos». Pero como dijo Niki Lauda: «Lo peor que pudo haber hecho es tratar de obligar a los equipos a firmar imponiéndoles las condiciones».

Finalmente, las nuevas –y definitivas– normas del Mundial de 2010 se publicaron la víspera del GP de Europa. Y presentan novedades significativas. No habrá repostajes<sup>7</sup> y sólo se podrán cambiar los neumáticos durante la carrera. Esto obligará a cambios de estrategia y de mecánica: ampliar los depósitos para albergar entre 150 y 170 kilos de combustible y, obviamente, modificar el reparto de pesos totales del monoplaza con los cambios en los reglajes. Los coches se comportarán de manera muy diferente al principio y al final de cada carrera. Y no se fijan los límites presupuestarios, con lo que desaparece la amenaza del doble reglamento. El KERS podrá utilizarse pero no será obligatorio (de hecho los equipos de la FOTA acordaron no usarlo). Hay otros cambios, como por ejemplo el peso total del coche (que pasa de los 605 kilos actuales a 620, piloto incluido) o el regreso de los calentadores de neumáticos.

El resultado ha sido que el circo sigue unido y que Bernie Ecclestone, patrón de la F1, ha ofrecido en bandeja la cabeza del controvertido Max Mosley, presidente de la FIA, que se había atrevido a afirmar que «la F1 puede sobrevivir sin Ferrari», la marca que ha

---

progresiva de los costes. De nada sirvieron ya las amenazas, dos días después, de Mosley de volver. La puerta estaba cerrada definitivamente.

<sup>7</sup> Con lo cual se perderá un elemento de estrategia clave de las carreras, ya que así se podía calibrar si era mejor salir con menos peso y tirar fuerte, intentando sacar la máxima ventaja posible a los rivales, o arrancar cargado para repostar más tarde. En función de ello se decidía el número de paradas.

estado presente de forma ininterrumpida desde la primera carrera del Mundial. En 60 años de competición han entrado y salido 70 escuderías, pero Ferrari siempre ha permanecido en el circuito.

Hay quien afirma que el desafío, el órdago de Max Mosley<sup>8</sup> a las escuderías es, en definitiva, una respuesta vengativa por el bochorno que vivió en relación con las revelaciones sobre su conducta sexual. La mayoría de las escuderías no dudaron en pedir su dimisión, en 2008, cuando se desveló públicamente un vídeo en el que se le veía disfrutando de una orgía sexual de estética nazi. Durante buena parte del año «se esfumó» del circuito ante el repudio de aficionados y patrocinadores. Hasta la familia real monegasca se negó a fotografiarse con él. Pero resistió, atrincherado en el cargo y protegido por Ecclestone, *El Supremo* (con quien comparte algo más que gerontocracia y culto a la personalidad desmedida, así como una ambición sin límites).

Mosley, sucesor del creador del partido nazi de Inglaterra, es amigo de Ecclestone y, por lo visto y leído, sienten y tienen ideas muy parecidas.

### **DECLARACIONES DE BERNIE ECCLESTONE**

4 de julio de 2009

«En muchos aspectos, es terrible decirlo, supongo, pero aparte del hecho de que Hitler se dejó llevar o convencer para hacer cosas sobre las cuales no tengo ninguna idea de si quería hacerlas o no, estaba en una posición en la cual podía dirigir a mucha gente y ser eficaz.»

<sup>8</sup> «Aquí manda la FIA. Si no están conformes con el límite presupuestario o las reglas que queremos implantar (un doble reglamento para los que acepten el límite y los que no), que creen su propio campeonato.» (Max Mosley, junio de 2009.)

«Él consiguió que las cosas funcionasen. Aunque decir esto pueda resultar terrible, al margen de que Hitler se dejase llevar en un determinado momento e hiciese cosas que no sé realmente si quería hacer o no, lo cierto es que estaba en posición de mandar a muchos y conseguir que se hicieran cosas.»

«Asumió las riendas de una país en quiebra y lo transformó en uno poderoso, demostrando lo que uno puede hacer si cuenta con el poder sin tener que estar rindiéndole cuentas a alguien cada cinco minutos.»

### **Las disculpas**

«Fui un tonto al hablar sobre la admiración a Hitler. Aquellos que no me conocen piensan que apoyo las atrocidades de Hitler. Aquellos que me conocen me dicen lo insensato que fui por articular mis argumentos tan mal como para conducir a un malentendido tan grande.»

«Lo siento. Fui un idiota. Me disculpo con sinceridad y franqueza. Nunca apoyé a Hitler y creo que nadie en el mundo podría apoyar a Hitler o sus atrocidades. Es mi culpa el haberme envuelto en algo a lo que no debía referirme. Involucramos a la F1 en algo ajeno.»

### **Algunas reacciones**

«Si Ecclestone piensa seriamente que Hitler tuvo que ser convencido para que matara a seis millones de judíos, invadiera otros países europeos y bombardease Londres, es que no conoce la historia y no tiene juicio», ha respondido Denis McShane, Presidente del Instituto Europeo para el Estudio del Antisemitismo Contemporáneo.

«El Sr. Ecclestone es estúpido o moralmente repulsivo. No tiene ni idea lo estúpidas y ofensivas que son sus opiniones y merece el desprecio de toda la gente decente.» Stephen Pollard, Presidente del Centre for the New Europe.

La intransigencia mostrada por Mosley en su ofensiva por dotar de nuevas reglas al Mundial parecía más guiada por el despecho hacia el desprecio pasado o por el gusto al autoritarismo extremo. El mismo culto al poder que, al parecer, también le produce placer en su vida privada. Sin descartar el cálculo económico. Lanzar una ofensiva a los «grandes» (Ferrari, Renault, McLaren, que han copado los títulos desde 1998) justo cuando finaliza su mandato y el contrato-programa entre la FIA y las escuderías permitiría iniciar la negociación de las nuevas condiciones de la competición en mejor posición. Todos ellos saben la importancia de la *pole position* en este mundo.

Hay quien afirma que la F1 es un negocio<sup>9</sup> disfrazado de deporte. Y que tras el glamour de muchas de sus manifestaciones más conocidas se esconde un sórdido y agresivo montaje de negocios despiadados a más de 300 km/h.

Pasar de 400 millones a menos de 100 llevaría a un duro ajuste de plantillas (que en algunas escuderías superan los mil empleados). La motivación parecía razonable en un contexto de crisis, de anemia publicitaria y de sana y necesaria renovación de las condiciones de la competición, para hacer más abierta y reñida la lucha por el título con nuevos y atrevidos actores dispuestos a probar, innovar y arriesgar.

El Mundial ha acabado y con él el ruido excesivo de tensiones y rivalidades centradas en el control del negocio. Pero lo cierto es que, en este año caótico, la primera lección clara de Brawn GP para el mundo de la empresa y los proyectos emprendedores es que hay que saber leer. Leer entre líneas, en los márgenes del texto, y ver que no todo es blanco o negro. Que hay que saber trabajar en las zonas grises, en los terrenos híbridos, en la tierra de nadie. Que la innovación florece cuando se cuestionan las respuestas que nunca aceptaron la pregunta fundamental: ¿se puede hacer de otra manera, aunque nadie lo haya intentado antes? Eso fue lo que hicieron con el invento del difusor.

El que está perdido (entretenido, ocupado, diletante) en un laberinto no debería lamentarse de que haya alguien que encuentre una salida a través de un atajo, sin pasar por todos los vericuetos que no conducen a ninguna parte. Lo importante del laberinto es salir cuanto antes, no se trata de hacer todos los caminos para llegar a la salida por descarte. Eso es lento, agotador y, a veces, desesperante. No hay tiempo que perder. Los atajos no siempre son trampas. Atreverse a salir del camino no impide volver a él más adelante y en mejores condiciones.

Cuando lo convencional no sirve, quizás hay que probar la guerrilla. Aprovechar lo que se tiene, aunque sea poco y sacarle el máximo partido posible (¿no es esa la clave de la eficiencia?). Jugar con el factor sorpresa, la originalidad y el atrevimiento descarado puede desarrollar actitudes muy útiles en contextos complejos y de crisis. Uno de los gurús del marketing de guerrilla, Jay Conrad Levinson, define su esencia como la que «consigue metas profesionales, como los beneficios, a través de métodos no convencionales, tales como invertir energía y trabajo en vez de dinero».

La falta de dinero es sólo la excusa tonta para los incapaces de innovar y desarrollar proyectos ganadores. Los límites

financieros son siempre críticos, pero lo letal es dejar de pensar, imaginar y ambicionar soluciones no previsibles. No hay salidas mágicas para superar la crisis, pero lo mágico existe.

«En todos los actos de iniciativa (y creación) hay una verdad elemental, la ignorancia mata innumerables ideas y espléndidos planes: pero en el momento en que uno se compromete definitivamente a sí mismo, entonces la providencia se mueve también. Lo que puedas hacer, o soñar, comiéndalo. La audacia tiene genio, poder y magia en ello.» (Goethe)

## 5. LA AMBICIÓN CALCULADA

### UN COCHE SIN PATROCINADORES, YA VENDRÁN

*Puedes y, de hecho, debes moldear tu propio futuro,  
porque si no lo haces, alguien lo hará por ti.*

Joel Barker

La F1 tiene un volumen de ventas en torno a los 4 billones de dólares y emplea a 50.000 personas en más de 30 países. Es el tercer deporte más visto del mundo y en 2007 contabilizaba 310 patrocinadores oficiales.<sup>1</sup>

En este contexto «multicolor», la visión de un monoplaza sobrio, casi sin marcas, blanco, es una de las imágenes más impactantes, por contraste, del Mundial de 2009. Es el *look* de Brawn GP. Un coche casi sin patrocinadores en el mundo milimetrado de la visibilidad comercial. Brawn podía haber claudicado con una incursión en el circuito más conservadora, escogiendo una marca que le hubiera generado ingresos (aunque pocos) o bien jugársela, asumiendo riesgos obvios, empezando casi sin ningún patrocinador y esperando que los buenos resultados hicieran que las grandes empresas se acercaran a ellos.

Brawn GP ha vivido al día. Virgin, su principal patrocinador –junto a Bridgestone y Henri Lloyd–, ha sido cauto y exigente con un escuálido acuerdo fragmentado de 250.000 dó-

---

<sup>1</sup> Mark Jenkins, Ken Pasternak, Richard West; *Performance at the limit Business Lessons from Formula 1 Motor Racing*. Cambridge, 2009.



lares por carrera. Cuando los triunfos han acompañado hasta el ecuador del campeonato ha sido un patrocinador cómodo, pero cuando las dificultades en forma de desarrollos y evoluciones del coche han exigido inversiones, Brawn ha tenido que suplicar adelantos de ingresos por derechos televisivos al patrón, Bernie Ecclestone.

La llegada precipitada y apresurada<sup>2</sup> de Richard Branson, dueño de Virgin Group, a la primera carrera del GP de Australia, con el objetivo de hacerse la foto con Button, fue un reflejo de la opinión mayoritaria: nadie creía en lo que soñaba Brawn, en la victoria. Branson, que ya había declinado comprar Honda, había entrado en el patrocinio de la F1 cuando la FIA le garantizó que se bajarían los costes (una de las razones de fondo en el conflicto entre la FIA y las escuderías), cosa que sucedió parcialmente en 2008. Otra de las razones de Branson era trabajar en carburantes no contaminantes. «A través de la empresa American Gevo, estamos invirtiendo mucho dinero en lograr combustibles no contaminantes para nuestros aviones. Podría llamarse Virgin fuel, no produciría anhídrido carbónico y sería tan efectivo como el actual», afirmó para justificar su incursión en la F1.

Pero la ambición debe ser medida y calculada. Un exceso puede tener graves consecuencias<sup>3</sup>. Ross Brawn, después de haber puesto muchísimo dinero de su bolsillo en la compra de Honda, quiso especular con los patrocinadores al rechazar las ofertas que le llegaron durante el campeonato, y el monoplaza empezó a sufrir. «A Brawn comienza a pesarle la soledad y el aislamiento que están viviendo desde que Honda les abandonó», aseguró Joan Villadelprat, ex director general del equipo

---

<sup>2</sup> El contrato de patrocinio se cerró a última hora, tan sólo horas antes de iniciarse el GP de Australia, lo que provocó que los logotipos de la compañía Virgin y el propio Branson sólo aparecieran en el *box* de Brawn GP a partir del sábado.

<sup>3</sup> Virgin, que se va con Manor la temporada que viene.

Prost, entre otros, y que recientemente hizo una propuesta para conseguir un sitio en la temporada 2010 con su equipo Epsilon Euskadi. «No hay dinero para invertir en el coche», afirmó rotundo.

Pero Ross Brawn sobrevivió, otra vez. Resistió y ha llegado hasta el final.

## **LA F1, EL OLIMPO DE LA PUBLICIDAD**

Durante la primera década del siglo xx los costes de organización de las pruebas automovilísticas eran cubiertos por los diferentes clubes automovilísticos de las distintas ciudades, regiones o países, por los propios circuitos o bien con la publicidad de patrocinadores, que se colocaba a lo largo del circuito. Por otro lado, fabricantes de neumáticos, aceites y piezas, que pagaban también a las escuderías, aprovechaban los buenos resultados para promover sus productos con publicidad en los medios de comunicación.

En muchas ocasiones, las escuderías eran patrocinadas con dinero público, para aumentar el prestigio «nacional», como por ejemplo en los casos de Alemania e Italia en la década anterior a la Segunda Guerra Mundial. Los pilotos se inscribían por el país de origen de la marca del coche, con un color representativo de cada país. Francia era el azul; Reino Unido, el verde; Italia, el rojo; Estados Unidos, el blanco con rayas azules; Alemania, el blanco; Japón, el blanco con un círculo rojo, etc.

En la década de 1930 el equipo alemán Mercedes Benz no aplicó la tradicional pintura blanca, para aligerar el peso de sus automóviles. La sustituyó por el color metálico de la carrocería, dando pie a que desde entonces sus monoplazas se empezaran a conocer como las «flechas de plata». En la actualidad, sigue siendo su color.

En 1950 la FIA creó el Campeonato del Mundo de Pilotos de Fórmula 1 con la intención de seguir con este deporte de forma «amateur», prohibiendo la publicidad tanto en los pilotos como en los automóviles<sup>4</sup>. Sin embargo, pronto se hizo caso omiso a esta regla. La primera en poner algún tipo de «publicidad» fue la escudería inglesa Vanwall, en 1954. Colocó carteles a ambos lados de su vehículo con el nombre de la escudería en letras grandes. Curiosamente, ninguna otra escudería siguió este camino hasta el año 1962, cuando la británica Lotus decidió poner pequeños carteles de Team Lotus a sus coches. Después lo harían, también, las escuderías BRM y Honda. En 1967 se dejaron ver ya algunos logotipos de empresas petroleras y de fabricantes de neumáticos sobre los monoplazas. La FIA intervino y los grandes patrocinadores amenazaron con retirarse de la F1. La FIA, presionada, tomó la decisión de liberar la prohibición existente sobre la publicidad de los automóviles de carreras que, por supuesto, seguían hasta ese momento conservando el color del país correspondiente, que también se aplicaba a las prendas de los pilotos.

En el Gran Premio de Mónaco de 1968 ocurrió lo que supondría el comienzo verdadero de la publicidad en la F1. Los automóviles de la escudería Lotus aparecieron en la pista, ya no con su tradicional color verde (británico), sino con el coche pintado con los colores rojo, dorado y blanco de su nuevo patrocinador, los cigarrillos Gold Leaf, de la Imperial Tobacco. Enseguida le siguió la escudería francesa Matra Internacional con un patrocinio oficial de la petrolera francesa ELF.

En el terreno de la organización, el Gran Premio de Canadá fue el primero, en 1968, en incluir, junto a su nombre, el del patrocinador, en este caso, el de la tabacalera local Player.

Así comienzan a aparecer los patrocinadores oficiales de los Grandes Premios, que necesitan mucho de estas financiaciones para poder cubrir los altos costes de organización, que aumentan cada año.

El patrocinio es cada vez más importante y se convierte en la principal fuente de ingresos de los diferentes equipos. Para esos patrocinadores, no sólo para los principales (cuyos nombres aparecen en el nombre del equipo y en los lugares más visibles de los monoplazas) sino también para los más pequeños (que aparecen en el traje del piloto o en pequeñas partes del coche), el hecho de que su marca esté presente, a la vista de decenas de millones de personas, hace que aumenten sus ventas, pero, especialmente, que mejore su imagen de marca y la visibilidad de la empresa misma.

Además, a partir de la década de 1970 tuvo lugar un hecho muy destacable que hizo que la F1 sea lo que es en la actualidad: se prohibió la publicidad de tabaco en los medios de comunicación y de difusión en el Reino Unido (1965), EE.UU. (1971) y Canadá (1972). Eso hizo que las empresas tabaqueras dedicarán ingentes cantidades de dinero a patrocinar a los diferentes equipos de F1, los cuales dejaban ver dichas marcas cuando salían por televisión, eludiendo así la prohibición.

En un informe de *Sponsors Report* de 1989 se analizó la visualización de estas marcas, y, por ejemplo, se recoge que Marlboro (patrocinador entonces y en la actualidad de Ferrari) recibió casi 3,5 horas de exposición televisiva durante las 15 carreras del campeonato de ese año; una grabación de cinta de vídeo del Gran Premio de Gran Bretaña del 16 de julio de 1989 reveló que la marca fue vista o mencionada 5.933 veces.

La industria tabaquera es la que ha dado más dinero para patrocinio, y a pesar de que esta práctica fuera prohibida en 2007

debido a las leyes anti-tabaco, aún siguen patrocinando de alguna manera a muchos equipos. En 2007, después de la salida de las tabaqueras, la variedad de empresas en el mundo del patrocinio de la F1 ha aumentado.

De hecho, los expertos consideran la inversión de patrocinio en la F1 como una de las que más retorno tiene para las empresas, sobre todo, porque es considerado uno de los deportes más globales y que cuenta con una mayor repercusión en los cinco continentes. No en vano se calcula que más de 2.000 millones de personas de 200 países ven en 18 fines de semana la F1 por televisión<sup>5</sup>.

La crisis económica mundial de 2008 y 2009 ha hecho que muchas de esas empresas abandonen estos patrocinios, lo que ha obligado a algunos equipos a anunciar su retirada para la próxima temporada. Bancos, compañías de seguros y fabricantes de automóviles encabezan la nómina de sectores que han protagonizado el abandono de patrocinios emblemáticos de diferentes competiciones deportivas.

Pero hay nuevas marcas que pasan a formar parte de los patrocinios por la rentabilidad y visibilidad del nombre de la empresa. Según estudios realizados, en 2006, la marca Marlboro, asociada a Ferrari y a Schumacher, generó una publicidad superior a 1.000

---

<sup>5</sup> Otros estudios, como el de la Universidad de Navarra, afirman que el patrocinio en F1 es arriesgado porque el valor mediático depende de los triunfos actuales. El grado de riesgo de patrocinar en F1 es mayor al de otros deportes debido a que el valor mediático de los pilotos y sus escuderías está más ligado a los éxitos deportivos a corto plazo. Así lo revela un estudio realizado por el Grupo de Investigación en Economía, Deportes e Intangibles (ESIrg en inglés) de la Universidad de Navarra, que recoge los datos de notoriedad y popularidad de pilotos y escuderías hasta el 1 de mayo, tras la disputa de los tres primeros Grandes Premios de la temporada. Y concluyen que el valor mediático de los pilotos y sus escuderías depende casi en su totalidad de los éxitos deportivos. Esta relación está mucho más acentuada en el ámbito de los deportes de motor que en otros deportes colectivos evaluados por ESIrg, como el fútbol o el baloncesto.

millones de dólares, es decir, 10 veces superior a la suma que se suele invertir como patrocinio siendo un patrocinador importante.

También el Banco Santander logró una rentabilidad del 400% en 2007, tras invertir 20 millones de euros en el equipo McLaren-Mercedes para el que conducía Fernando Alonso, es decir, por cada euro invertido ganó cuatro. Pero no sólo se trata de rentabilidad en forma de dinero<sup>6</sup>, en otros casos, el patrocinio puede ayudar a mejorar la imagen de la marca y la posición estratégica de las empresas en países en los que tienen poca presencia. Por ejemplo, gracias a los dos campeonatos mundiales ganados por Alonso en la escudería francesa, Renault logró recuperar una posición de liderazgo en las ventas de turismos en España.

### **LA F1 REPORTA A CADA PAÍS CINCO VECES MÁS DE LO QUE SE INVIERTE**

Un estudio de ING y Fórmula Money revela los enormes ingresos que recaudan las ciudades anfitrionas de estos eventos. Este estudio independiente sobre la viabilidad de las carreras muestra el dinero invertido por las administraciones locales y estatales en cada Gran Premio, excluyendo los costes no anuales (como los derivados de la construcción y la actualización de circuitos), y el impacto en la economía local mediante estudios de mercado y datos de asistencia a las carreras. Según este estudio, los gobiernos de los países que albergaron los grandes premios de Fórmula 1 invirtieron el año pasado 1.520 millones de dólares de sus economías locales, una cifra astronómica para un único evento. Sin embargo, obtuvieron un retorno medio sobre la inversión del 553%

<sup>6</sup> <http://www.tupatrocinio.com/noticia.cfm?noticia=565>

en cada Gran Premio. En el caso de España, la carrera de Montmeló es una fuente de ingresos extraordinaria para la zona. Según el estudio, el gasto para el Gran Premio del circuito y las instituciones es de 15 millones de euros, pero el impacto económico en la zona en esos tres días es de 125 millones. Lo que preocupa a Ecclestone es la baja repercusión en circuitos legendarios de la vieja Europa, por eso el mandamás del negocio está volviendo su mirada hacia los países de economías emergentes, que serán el futuro de la F1. El impacto más bajo se obtuvo en las regiones de Nürburgring y Spa-Francorchamps, las dos carreras tradicionales en áreas rurales.

Fuente: Diario *Marca*

La F1 es tremendamente costosa y sólo resulta muy rentable para los ganadores. El resto invierte y gasta con retornos limitados. BMW, una de las escuderías más visibles del circuito, se retirará el próximo año, después de que en junio sufriera una caída del 13% de las ventas. Tras el abandono de Honda (2009) y de la alemana BMW (2010), la Asociación de Equipos (FOTA) pierde otra marca de referencia que puede amenazar el circo de la F1 y desencadenar la redistribución de recursos humanos y técnicos, y también de patrocinadores. El ruido y el rumor acerca de otros abandonos de marcas tradicionales como Renault o Toyota (desmentido de forma rotunda) ha ido creciendo conforme avanzaba la temporada.

Norbert Reithofer, presidente de BMW, afirmó que era una decisión difícil<sup>7</sup>, pero «un eslabón decisivo en la reordenación

<sup>7</sup> Georg Stuerzer, analista automovilístico de UniCredit en Munich, calculó que al ahorrar el dinero que se gastaba en F1, BMW podría sumar 1,50 euros a las acciones de la compañía, ya que mejoraría el flujo de caja y los beneficios: «Siempre que no lleve una pérdida del poder de tasación,

estratégica de la compañía». Lo cierto es que los resultados competitivos de la escudería han sido desastrosos a lo largo de toda la temporada. BMW se dio tres años de plazo para intentar ganar el título. El fracaso es evidente. Robert Kubica y Nick Heidfeld, pilotos que acababan su contrato este año, lideraron la clasificación... por la cola. Bien distinto al panorama del año pasado en el que, en el ecuador del campeonato, nos ofrecía la revelación de Kubica, que había ganado alguna carrera, liderado el Mundial y era candidato real al título. Acabaron terceros tanto en la clasificación de pilotos como de constructores, dibujando un horizonte más prometedor del que ha resultado.

BMW se ha apresurado a justificar su decisión con argumentos, también, de carácter medioambiental, haciendo de la necesidad una virtud: «Una decisión consecuente con la nueva estrategia que quiere ser modélica en relación a la sostenibilidad y a la ecología», afirmó su presidente. Pero lo cierto es que cuando inviertes 275 millones de euros sólo en este año (conjuntamente con Peter Sauber, que controla el 20% de la escudería) estás obligado a obtener resultados. La decisión de BMW contribuye a ampliar el debate sobre la limitación de costes que desea imponer la FIA.

## UNA NUEVA ETAPA

El patrocinio de la F1 también se verá alterado por la irrupción de Brawn GP. Mientras el Banco Santander, que tiene previsto presentar su patrocinio durante las finales de *Ferrari days*<sup>8</sup>, ya trabaja a marchas forzadas con Ferrari, con Fernando Alonso de cartel en Europa y Asia y Felipe Massa (si se recupera por completo) en Amé-

---

es una decisión razonable».

<sup>8</sup> Es el colofón anual de la escudería para celebrar el final de las diferentes copas en Europa y que se celebrará en Valencia (Cheste), del 15 al 17 de noviembre de 2009. El Banco Santander ya ha reservado miles de plazas hoteleras para el evento.



rica Latina; Brawn puede volver a dar un golpe de efecto si consigue asociarse con Google. Richard Branson, dueño de Virgin Group y patrocinador actual de Brawn GP, está intentando convencer a Larry Page, cofundador de Google, para que invierta en Brawn GP. Su relación personal es más que cordial y es tan cercana que el dueño de Google se casó en una de las islas privadas de Branson en el Caribe. Page, invitado por Vodafone, presenció el GP de Mónaco desbordando todas las hipótesis de posibles acuerdos publicitarios. El buscador más rápido, que hace diez años no existía, y que ha transformado y alterado la manera que tenemos de comunicarnos, conocer, relacionarnos y crear valor y contenidos sería un excelente patrocinador. No me refiero, sólo, al dinero. Sino a la imagen: dos marcas «nuevas» que cambian las reglas del juego.

Y siguen llegando... Mercedes ha anunciado su intención de comprar el 75% de Brawn GP en los próximos tres años y liquidar su contrato con McLaren; McLaren ha firmado con Azko Nobel; Red Bull, con Casio, Nautilus y Trust; Toyota ha renovado con Panasonic y Williams con Phillips y Allianz.

### **LA F1, UNA MARCA GLOBAL, PARA EMPRESAS GLOBALES**

La F1 tiene una presencia global, el Grand Prix está en 16 países, además de que se contabilizan millones de seguidores<sup>9</sup> en todo el mundo con retransmisiones por televisión a cientos de países. En 2009 se podrá ver por primera vez una carrera en Abu Dhabi, y hay un Gran Prix planificado para India y Corea del Sur, mientras Dubai y Qatar presionan fuerte y también Moscú, Johannesburgo, Buenos Aires y Ciudad de México.

<sup>9</sup> El interés en España crece y es sostenido según un informe realizado por Havas Sports.

El patrocinio no sólo es dinero. Refleja valores intangibles de marca, desde el color a la responsabilidad corporativa de la compañía. Los colores son decisivos para la comunicación. Elegir el color apropiado para una marca o un producto es clave para posicionarlo de forma correcta en un mercado de consumo competitivo. Además, los colores se procesan mentalmente muy rápido y tienen una gran capacidad de carga informativa, cultural, simbólica y emocional. Y los patrocinadores buscan, obsesivamente, la identificación cromática con los monoplazas y los pilotos. Por eso el rojo unirá al Banco Santander con Ferrari y el blanco a Brawn GP y a Google. (Por cierto, Brawn GP viste con monos de color negro a sus mecánicos.)

El color rojo tiene unos atributos asociados a la fuerza de la naturaleza, el fuego o el sol. Es el color de la sangre y tiene connotaciones emocionales porque simboliza la pasión o el temperamento, así como la fuerza, el peligro o la acción, entre otros conceptos. El rojo, por su gran capacidad expresiva, se asocia fácilmente a marcas de tecnología (Vodafone), motor (Ferrari), comunicación (*El Periódico de Catalunya*), finanzas (Banco Santander) o consumo (Coca-Cola). También ha sido utilizado, históricamente, por ideologías, partidos políticos y en procesos revolucionarios.

Algunos «colores» y marcas clásicas se van... Honda y BMW. Quizá también Renault, gravemente herida por el abandono del banco holandés ING Direct como principal patrocinador. McLaren pierde al Banco Santander con pasaporte hacia Ferrari en 2010, que ya le ha puesto la chaqueta roja, color corporativo del banco, al mismísimo Luca Cordero di Montezemolo, así como Williams sufre con el castigado Royal Bank.

Es el momento de los audaces (si consiguen 50 millones de euros), mal que le pese a Ferrari, que en mayo desacreditaba las intenciones de la FIA de favorecer un Mundial de bajo

presupuesto. «¿Quién pagará 400 euros por entrada para ver a equipos desconocidos?», afirmaron en un comunicado lamentable<sup>10</sup> para defender su posición de fuerza. Pero el mundo ha cambiado, la crisis ha abierto nuevas fronteras, los pequeños y rápidos pueden competir con los grandes lastrados de lentitud. El Mundial, con tres plazas nuevas para la temporada de 2010, abre paso a equipos como el nuevo intrépido español Campos Meta 1 de Adrián Campos, ex mánager de Alonso.

# Lecciones de Brawn GP

**ANTONI GUTIÉRREZ-RUBÍ**

Asesor de comunicación pública y política



La F-1 inició la temporada 2009 en Melbourne con la sorpresa del doble triunfo de un equipo debutante, el Brawn GP (ex Honda). Sus victorias han sacudido los cimientos de la máxima categoría del automovilismo: un sobrio monoplaza blanco (casi sin patrocinio) ha superado a las orgullosas escuderías y al circo multicolor de los *sponsors* más exigentes.

La rapidez y la habilidad para aprovechar las oportunidades y adaptarse a las nuevas circunstancias, en este caso al nuevo reglamento de la F-1 en relación con los difusores, han sido una lección de humildad para las grandes marcas, demostrando que la inteligencia, la eficacia y el mérito no se compran siempre con dinero, ni se aseguran con el poder.

El mago Ross Brawn, uno de los artífices de los siete títulos mundiales logrados por Schumacher, ha alterado el orden establecido de la aristocracia de la F-1. Nuevas ideas y soluciones frente a viejos privilegios y jerarquías. Flavio Briatore, patrón de Renault, se ha preguntado en voz alta, sin rubor y quedando en evidencia de manera patética: "Ganará el título un piloto que estaba en el paro u otro que estaba a punto de jubilarse. ¿Y la credibilidad?". Pues sí, ganará el más rápido, o ¿no es eso una carrera? Estas son las 10 lecciones empresariales de Brawn GP:

1. La irrupción de lo imprevisto (una oportunidad en el reglamento de la F-1).

2. El triunfo de la creatividad y la simplicidad (el viejo-nuevo difusor).

3. La estrategia ganadora (las ideas frente a la fuerza).

4. La combinación de experiencia y juventud (la fórmula ganadora).

5. La ambición calculada (un coche sin patrocinadores: ya vendrán).

6. La rapidez como actitud colectiva (formaron un equipo en tres semanas).

7. El desafío de lo establecido (una nueva escudería en el imperio de los clásicos).

8. El caos es una oportunidad (los grandes se adaptan mal al desconcierto).

9. El tiempo de los audaces (la compra de Honda, volver a empezar).

10. El triunfo del trabajo bien hecho (equipos ágiles con hambre de gloria).

Como dijo nada menos que el tricampeón del mundo Niki Lauda: "Lo único cierto es que Brawn ha hecho el mejor trabajo". Y Pedro de la Rosa confirma: "El coche está muy bien diseñado, con soluciones muy radicales y diferentes". Ahí están las claves del mejor trabajo: diseño inteligente, radicalidad creativa y diferenciación en la ejecución.

Sólo los lúcidos y ágiles superarán el desconcierto. Las grandes corporaciones, en cambio, no pueden producir esta clase de conocimiento porque están basadas en patrones rígidos y lentos donde los cambios se producen después de largas maceraciones. La nueva realidad social, como por ejemplo en internet, se mueve a una velocidad que va a ser letal para los gigantes que no sepan adaptarse: "La competencia ya no será entre grandes y pequeños, sino entre rápidos y lentos" (Nikesh Arora, vicepresidente de Google). No hay tiempo que perder.



Las claves del mejor trabajo están en el diseño inteligente, la radicalidad creativa y la diferenciación en la ejecución"