

Universitat de Barcelona

Facultat d'Economia i Empresa

Màster de Direcció d'Empreses de l'Esport
Curs 2018 – 2019

TREBALL FINAL DE MÀSTER

**ANÀLISI ECONÒMIC I FINANCER DE L'EMPRESA DAMM,
ESTRATÈGIES DE PATROCINI ESPORTIU I REALITZACIÓ D'UN
QUADRE DE COMANDAMENT INTERN**

Alumne: Sergi Iranzo Berga

Tutora: Pilar Aparicio Chueca

RESUM

El projecte és un estudi enfocat al patrocini esportiu que fa l'empresa Damm, SA i està dividit en varies parts. En la primera part, s'introdueix al lector en el món del patrocini amb un dens marc teòric recalcant les diferències entre els diferents termes d'aquest àmbit. En el segon apartat, ja s'introdueix el món cerveser explicant quina és l'organització que gestiona el món d'aquesta beguda a nivell nacional. Posteriorment, es fa un repàs de l'empresa Damm, SA des dels seus inicis fins l'actualitat, fent un breu estudi sobre la seva situació econòmica – financera. En el següent punt s'explica de quina manera intervé Damm en el món del patrocini esportiu, explicant els seus projectes i proposant algun projecte. Per últim s'ha elaborat un Quadre de Comandament Intern enfocat exclusivament al departament de patrocini esportiu de l'empresa Damm tot i que hi ha indicadors que afecten al conjunt de la companyia.

ABSTRACT

The project is a study focused on sports sponsorship carried out by the company Damm, SA and is divided into several parts. In the first part, the reader is introduced into the world of sponsorship with a dense theoretical framework emphasizing the differences between the different terms of this field. In the second section, you are already entering the beer world explaining the organization that manages the world of this drink at the national level. Subsequently, a review of the company Damm, SA is carried out from its beginnings to the present, doing a brief study on its economic-financial situation. The following point explains how Damm intervenes in the world of sports sponsorship, explaining their projects and proposing some project. Finally, an Internal Balance Scorecard focused exclusively on the Damm's sports sponsorship department, although there are indicators that affect the company as a whole.

Paraules clau: patrocini, quadre de comandament intern, ràtios, ROI, esport, mecenatge, col·laboració, cervesa, notorietat, posicionament

Key words: *sponsorship, Balance Scorecard, ratio, ROI, sport, patronage, collaboration, beer, notoriety, positioning*

ÍNDIX

0. – INTRODUCCIÓ	8
1. – MARC TEÒRIC	9
1.1. – PATROCINI – ESPONSORITZACIÓ	10
1.1.1. – Definició de Patrocini.....	10
1.1.2. – Causes del Patrocini.....	11
1.1.3. – Objectius del Patrocini.....	12
1.1.4. – Tipus de Patrocini	13
1.1.5. – Agents que intervenen en el Patrocini.....	14
1.2. – MECENATGE	16
1.3. – COL·LABORACIÓ	17
2. – MERCAT CERVESER ESPANYOL	19
2.1. – CERVECEROS DE ESPAÑA	19
2.2. – CONSUM I VENTA DE CERVESA	19
2.3. – PRODUCCIÓ DE CERVESA	22
2.4. – COMERÇ EXTERIOR	23
2.5. – SUPORT A L'ESPORT	24
3. – HISTÒRIA DE LA EMPRESA DAMM SA	25
4. – DAMM EN L'ACTUALITAT	27
4.1. – PORTAFOLIS DE PRODUCTES	27
4.2. – DIVERSIFICACIÓ DELS SEUS NEGOCIS	28
4.2.1. – Begudes	28
4.2.2. – Sector Logístic.....	28
4.2.3. – Restauració	29
4.2.4. – Distribució.....	29
4.2.5. – Organització d'esdeveniments	29
4.2.6. – Fundació Damm	30
4.3. – POLÍTICA DE COMUNICACIÓ	30
5. – ESTUDI ECONÒMIC – FINANCER	34
5.1. – ANÀLISI FINANCER	34
5.1.1. – Anàlisi del Balanç de Situació.....	34
5.1.1.1. – Percentatges Verticals.....	34
5.1.1.2. – Percentatges Horitzontals.....	35
5.1.1.3. – Fons de Maniobra	37
5.1.2. – Anàlisi de la situació financera mitjançant ràtios	38
5.1.2.1. – Liquiditat a curt termini	38
5.1.2.2. – Ratio de Garantia i Autonomia Financera	40
5.1.2.3. – Ràtio d'Endeutament a curt termini i d'Apalancament	41
5.2. – ANÀLISI ECONÒMIC	42
5.2.1. – Anàlisi del compte de Pèrdues i Guanys.....	42
5.2.1.1. – Percentatges Verticals.....	42
5.2.1.2. – Percentatges Horitzontals.....	43
6. – ESPONSORITZACIÓ ESPORTIVA	45
6.1. – PATROCINIS ESPORTIUS	45
6.1.1. - Fútbol.....	45
6.1.2. – Pàdel	47
6.1.3. – Tennis.....	47
6.1.4. – Altres esports.....	49

6.2. – ESTRATÈGIES DE PATROCINI	49
6.3. – IMPACTE DE RETORN DE LA INVERSIÓ (ROI).....	51
6.3.1. – Impacte econòmic sobre les ventes.....	51
6.3.2. – Presència en xarxes socials	52
6.3.3. – Imatge de la marca	54
6.3.3.1. – SAI	55
6.3.3.2. – PSAI	55
6.3.3.3. – Resultats de l'enquesta	55
6.4. – PROPOSTES DE PATROCINI ESPORTIU	58
6.4.1. – RCDE Stadium	59
6.4.2. – FCB Barcelona Femení	60
7. – QUADRE DE COMANDAMENT INTERN E INDICADORS	62
8. – CONCLUSIONS.....	72
9. – BIBLIOGRAFIA	75
10. – ANNEXOS.....	78
10.1. – FITXA TÈCNICA DEL QÜESTIONARI.....	78
10.2. – RESULTATS DEL QÜESTIONARI	79
10.2.1. – Pregunta 1.....	79
10.2.2. – Pregunta 2.....	80
10.2.3. – Pregunta 3.....	81
10.2.4. – Pregunta 4.....	82
10.2.5. – Pregunta 5.....	83
10.2.6. – Pregunta 6.....	84
10.2.7. – Pregunta 7.....	85
10.2.8. – Pregunta 8.....	86
10.2.9. – Pregunta 9.....	87
10.2.10. – Pregunta 10	88
10.2.11. – Pregunta 11	89
10.2.12. – Pregunta 12	90
10.2.13. – Dades del enquestat/da.....	91
10.2. – ENTREVISTA	92

ÍNDEX DE GRÀFICS, TAULES E IL·LUSTRACIONS

ÍNDEX DE GRÀFICS

Gràfic 1. – Evolució del consum de cervesa per canal (milions d'hl).....	20
Gràfic 2. – Evolució de les vendes de cervesa per canal (milions d'hl).....	20
Gràfic 3. – Producció de cervesa a Espanya al 2017 (milions d'hl).....	22
Gràfic 4. – Evolució de la producció de cervesa en la última dècada (milions d'hl).....	23
Gràfic 5. – Evolució de les exportacions de cervesa en la última dècada (milions d'hl).....	24
Gràfic 6. – Fons de Maniobra Grup Damm (milions d'€).....	38
Gràfic 7. – Liquiditat a curt termini Grup Damm.....	39
Gràfic 8. – Ràtios de Garantia i d'Autonomia Financera Grup Damm.....	40
Gràfic 9. – Endeutament a curt i llarg termini Grup Damm.....	42
Gràfic 10. – Evolució del Import net de la xifra de negocis del Grup Damm (milions d'€).....	52
Gràfic 11. – Seguidors a les xarxes socials.....	53
Gràfic 12. – Massa social a les xarxes socials.....	54
Gràfic 13. – Respostes a la preguntes 3 i 4: Quina és la marca de cervesa que més coneixes i que més consumeixes? (nº de vots).....	56
Gràfic 14. – Resposta a la pregunta 6: Amb quin grup de gent relaciones les següents marques? (nº de vots).....	57

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1. – Diferències entre el mecenatge i el patrocini.....	17
Taula 2. – Distribució de les vendes per zones geogràfiques.....	21
Taula 3. – Balanç de Situació Grup Damm – Percentatges Verticals.....	34
Taula 4. – Balanç de Situació Grup Damm – Percentatges Horitzontals.....	36
Taula 5. – Compte de Pèrdues i Guanys Grup Damm – Percentatges Verticals.....	42
Taula 6. – Compte de Pèrdues i Guanys Grup Damm – Percentatges Horitzontals.....	43
Taula 7. – Nombre d'interaccions per publicació en cada Xarxa social.....	54
Taula 8. – Indicador de l'augment del SAI i PSAI.....	63
Tabla 9. – Indicador de l'augment dels seguidors en les xarxes socials.....	63
Tabla 10. – Indicador de l'augment de les interaccions en contingut online.....	63
Taula 11. – Indicador del Marge d'utilitat.....	64
Taula 12. – Indicador de l'augment de les vendes.....	64
Taula 13. – Indicador de la diversificat de l'activitat econòmica.....	64
Taula 14. – Indicador de l'augment del nombre d'esports i equips patrocinats.....	65
Taula 15. – Indicador de l'augment de la quota de mercat espanyol.....	66
Taula 16. – Indicador de l'augment de litres exportats.....	66
Taula 17. – Indicador de l'augment de la conversió de potencials usuaris en clients.....	66
Taula 18. – Indicador de l'augment del NET i el LTV.....	67
Taula 19. – Indicador de l'augment del CSI.....	67
Taula 20. – Indicador de l'augment del número de productes del portafolis.....	68
Taula 21. – Indicador de l'augment de la formació dels treballadors.....	68
Tabla 22. – Indicador d'elaboració d'un Pla Estratègic.....	68

Taula 23. – Indicador de la disminució de l'absentisme laboral.....	69
Taula 24. – Indicador de la disminució de la fuga dels treballadors més productius.....	69
Taula 25. – Indicador de l'augment de la duració dels llocs de treball.....	69
Taula 26. – Indicador de l'augment de la promoció dels empleats.....	70
Taula 27. – Indicador de la disminució del temps per assolir els objectius.....	70
Taula 28. – Indicador de l'augment del benefici per empleat.....	70

ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

Il·lustració 1. – Campanya de Nike amb Colin Kaepernick.....	12
Il·lustració 2. – Relació entre els agents i els públics del patrocini.....	15
Il·lustració 3. – Renovació de l'acord entre la FCF i Estrella Damm.....	18
Il·lustració 4. – Fàbrica de cervesa "La Bohemia".....	25
Il·lustració 5. – Spot d'Estrella Damm de l'estiu #Mediterráneamente.....	26
Il·lustració 6. – Portafolis de productes del Grup Damm.....	27
Il·lustració 7. – Equip femení de la Fundació Damm.....	30
Il·lustració 8. – Participació en les Xarxes Socials.....	31
Il·lustració 9. – Branding associatiu del Mar Mediterrani i Damm.....	32
Il·lustració 10. – Cartell del spot d'Estrella Damm del 2017.....	33
Il·lustració 11. – Celebració del Torneig Joan Gamper.....	46
Il·lustració 12. – Celebració del Vigo Open del World Padel Tour.....	47
Il·lustració 13. – Acte publicitari entre el Mutua Madrid Open i el Barcelona Open Banc Sabadell a l'antiga fàbrica Estrella Damm.....	48
Il·lustració 14. – Vista interior del RCDE Stadium.....	59
Il·lustració 15. – Equip femení del FC Barcelona.....	60
Il·lustració 16. – QCI del departament de patrocini del Grup Damm.....	62
Il·lustració 17. – QCI dels indicadors.....	71

0. – INTRODUCCIÓ

L'objectiu d'aquest treball és doble; per una part és vol analitzar com funciona el patrocini esportiu de Damm, el qual és un dels que millor treballa en el seu mercat, per l'altre banda es pretén crear un Quadre de Comandament Intern pel mateix departament de patrocini esportiu del grup Damm.

El marc temporal sobre el qual es fa l'estudi és a partir de l'última dècada per veure com ha anat evolucionant el patrocini i el Grup Damm a nivell d'empresa, fins l'actualitat, tocant aspectes també de la història de com es va fundar la companyia cervesera.

Per introduir el treball, es proposa un marc teòric del què és el patrocini i les diferents fórmules que se'n poden derivar o altres figures que s'hi assemblen molt i a vegades generen confusió. En aquest apartat es parla més concretament del patrocini, las causes del seu sorgiment, els diferents tipus, els objectius del mateix i tots els agents que hi intervenen. També s'expliquen les diferències i semblances amb el mecenatge, l'esponsorització i la col·laboració.

Posteriorment és fa un petit estudi de com està el mercat cerveser a nivell nacional amb dades de Cerveceros de España, què és l'entitat que representa els interessos de les companyies cerveseres d'Espanya. Es parla sobre el consum, la venta, la producció i el comerç exterior que té la cervesa.

La tercera part fa referència única i exclusivament al Grup Damm, explicant els seus orígens, el seu model empresarial, tenint en compte la diversificació del seu negoci. També es dona molta importància a l'estratègia de comunicació del grup i per últim es fa un estudi econòmic – financer de la companyia, veient la evolució en els darrers anys i com està en l'actualitat.

La següent part del treball és una que ens donarà resposta a un dels objectius marcats al principi. S'ha estudiat com és en l'actualitat el patrocini esportiu de Damm i de quina manera actua gràcies a una entrevista realitzada a dos càrrecs de l'empresa. Gràcies a una enquesta a petita escala, es pot observar si Damm ha aconseguit un dels objectius de visibilitat i notorietat que es proposa qualsevol entitat que decideix dur a terme una estratègia de patrocini.

La darrera part és la que respon al segon objectiu del treball, el de crear un Quadre de Comandament Intern, una eina molt interessant i usada que permet facilitar la presa de decisions a través d'una metodologia de gestió orientada a l'estratègia.

1. – MARC TEÒRIC

En aquest primer apartat del treball, es pretén situar la temàtica d'aquest Treball de Final de Màster, explicant com l'evolució de la publicitat en els últims anys ha empès a les empreses a reorientar les seves estratègies i a donar molt més de protagonisme a accions com l'esponsorització o les col·laboracions. Paral·lelament s'exposen diferències i diversos matisos entre els diferents conceptes relacionats amb el terme, per acabar comentant com el Grup Damm enfoca les seves accions en aquest àmbit a nivell esportiu.

Les empreses cada vegada han de fer front a una societat menys fidel a les marques i amb una competència molt més ferotge. Per aquest motiu les empreses estan adaptant les seves estratègies de captació de clients per arribar a més compradors que consumeixin els seus productes i de fidelització promovent que ells mateixos facin bones recomanacions a altres potencials consumidors.

En aquest sentit, la publicitat tradicional està perdent pes i s'estan buscant alternatives amb l'objectiu de que les empreses tinguin una major repercussió que els permeti arribar a més usuaris. Cada vegada més els usuaris se'n fien menys de la publicitat de les empreses i tenen més en compte referències que els hi puguin donar tant amics, com familiars, com *influencers* als que segueixen a les xarxes o dels fans, aquest fenomen que cada vegada està agafant més importància es conegut com el factor F.

Un altre causant de la pèrdua de pes de la publicitat tradicional ha estat el canvi d'Era del qual en formem part, sobretot amb la irrupció en escena de les noves tecnologies. Aquestes han permès l'existència de més canals de comunicació per arribar a l'audiència, fet que ha provocat una fragmentació de la mateixa, dificultant molt més la feina de les empreses per arribar a molta gent a la vegada a través d'un sol canal.

En conseqüència, aquest canvi constant en el que estem instal·lats ha provocat la confusió de varies fórmules publicitàries existents de fa molt temps, tals com el patrocini o l'esponsorització, el mecenatge o les col·laboracions. Això provoca que a vegades es confonen per lo difús dels seus límits, la proximitat dels conceptes que abasten i que comparteixen la promoció per l'acció.

Tot i les possibles diferències que hi puguin haver-hi entre els anteriors conceptes, tenen un factor comú i es que es tracta d'una aportació que fa una empresa o associació a una altra entitat aliena a ella per ajudar en l'assoliment d'uns objectius o activitats determinades, sense

exigir compensacions a canvi. En conclusió, teòricament, són contribucions desinteressades, tot i que lògicament, el donant espera que amb aquesta acció, la seva imatge i reputació es vegin beneficiades.

Havent comentat això, hi ha petites diferències que separen tots aquests conceptes, de manera que s'intentaran aclarir-les a continuació:

1.1. – PATROCINI – ESPONSORITZACIÓ

Primer de tot, en el present treball es tindrà en compte que els termes de patrocini i esponsorització són el mateix tot i que hi hagi autors que defenguin la postura contrària. La decisió de considerar-los de la mateixa forma respon a que les diferències entre ambdós conceptes són gairebé insignificants i podria donar lloc a la confusió.

L'esponsorització és un concepte molt lligat a l'àmbit esportiu, és una acció en la que una companyia ajuda econòmicament a un esportista o entitat esportiva a canvi de la marca de la companyia sigui visible amb la imatge del esportista o club esportiu. Aquesta és la diferència principal que podria causar desconcert en quan a la seva definició.

1.1.1. – Definició de Patrocini

No hi ha una definició concreta del què és el patrocini i això fa que cada autor el defineixi de la seva pròpia manera. *Plat-Pellegrini i Cornec (1987)* defineixen al patrocini com “*una tècnica de comunicació de doble nivell, que tendeix a revaloritzar la imatge de la marca d'una empresa –la del patrocinador–, que aporta suport a una persona o esdeveniment –lo patrocinat–, al que s'associa; en contrapartida, el patrocinador intenta aconseguir un públic directe mostrant el seu nom, la marca o el logotip dels seus productes a través d'espais publicitaris originals que ofereix el patrocinat, però sobretot un públic indirecte a través de la difusió a través dels mitjans de comunicació d'un esdeveniment on participen aquests espais publicitaris*”.

Per *Otker (1988)* el patrocini “*consisteix en la compra i explotació d'una associació amb un esdeveniment, equip, grup, etc. per assolir objectius específics de màrqueting i comunicació*”.

Però *Sandler i Shani (1989)* suggereixen que el patrocini és “*la provisió de fons (diners, gent, equips) per una organització d'un esdeveniment o activitat com intercanvi per una associació directa amb l'activitat o esdeveniment. aquesta associació podrà ser utilitzada*

per l'organització patrocinada per assolir tant els seus objectius generals, de màrqueting, com de difusió".

Una dècada més tard, *Bernie Mullin* (2001) ho definia com *"l'adquisició de drets per afiliar-se o associar-se directament amb un producte o esdeveniment amb el propòsit d'obtenir beneficis relacionats a aquesta afiliació o associació"*.

A mode de resum podríem proposar la definició de patrocini com l'entrega de diner u altres béns o serveis, a una activitat o esdeveniment per el qual es transmet un dret d'explotació comercial del mateix, integrat per algun dels tres elements següents:

- Exposició de la marca o empresa a l'audiència potencial de l'activitat patrocinada.
- Explotació de la imatge associada amb aquesta activitat.
- *"Explotació comercial de diverses activitat derivades de l'esdeveniment com la vena de productes, entrades, publicacions, subministres de productes o altres explotacions que es puguin acordar"*, tal com deia *Bigné* (1998).

1.1.2. – Causes del Patrocini

El desenvolupament del patrocini es pot atribuir principalment a sis causes:

- Augment progressiu dels costos de difusió en els mitjans convencionals: els anuncis publicitaris son els que en l'actualitat comporten un cost més elevat per contacte, fet que provoca que es busquin noves formes perquè les empreses puguin mostrar la seva marca
- Reducció de l'eficiència de la publicitat degut al gran nombre d'anuncis televisius que estan saturant el panorama propagandístic. El zàping i el fet de que cada vegada els anuncis siguin més llargs, també contribueixen a la reducció de l'eficiència.
- L'alta competència entre les marques juntament amb l'escassa diferenciació fan que el patrocini sigui un element diferenciador entre el gran conjunt de marques que copen el mercat.
- Les limitacions legals a la publicitat de productes. Un exemple seria les begudes alcohòliques, que tenen unes fortes restriccions pel que fa a la publicitat, fet que permet que el patrocini sigui una eina molt útil per les empreses.
- Desenvolupament de programes de contingut social.
- Permet a l'empresa patrocinadora transmetre una imatge de companyia i alhora és una forma de posicionar l'empresa a favor o en contra d'alguns temes mostrant així els valors sobre els que es fonamenta l'empresa.

En el cas del patrocini esportiu, l'esport ofereix un dels continguts més atractius per tots els mitjans de comunicació. Això es deu a que un posicionament únic, tant a nivell local com a nivell global.

Aquest atractiu de l'esport, en gran part es deu a que les noves tecnologies s'han sabut adaptar molt bé a l'esport i començar-lo a considerar alguna cosa més que una activitat física i cada vegada està esdevenint més com a un producte d'oci i això ho podem veure en els grans esdeveniments esportius, on l'esport en sí, queda solapat per tot l'espectacle que es s'organitza al voltant.

En aquest sentit, els sponsors cada vegada estan buscant plataformes efectives que els permeti interactuar i aprofitar el gran ventall d'oportunitats que hi ha amb la varietat d'esports, valor i segments als quals es dirigeix.

La globalització també està tenint un paper molt important ja que les marques importants que patrocinen, requereixen de plataformes globals per venir visibilitat arreu del món. Els grans esports globals més seguits ofereixen aquesta oportunitat única per arribar a molta gent i globalitzar la marca. Això provoca que en molts esports trobem una gran concentració de sponsors.

En definitiva, els esports són una forma efectiva de despuntar en un mercat molt saturat per la publicitat. Són una fórmula perfecta per les noves formes de consum dels mitjans ja que creen relacions emocionals entre les marques i els consumidors.

1.1.3. – Objectius del Patrocini

Els objectiu que persegueixen les empreses quan es plantegen fer un patrocini són dos

Il·lustració 1. – Campaña de Nike amb Colin Kaepernick



bàsicament, la notorietat i la imatge. El primer està relacionat amb el coneixement previ que es tingui de l'empresa o la marca, fet que implica que aquest objectiu sigui perseguit per aquelles empreses que siguin conegudes prèviament pels consumidors.

Pel que fa a la imatge, les empreses creuen que els

FONT: https://as.com/futbol/2018/09/04/internacional/1536073705_207780.html

beneficia si els clients són capaços d'associar la seva marca a un esportista, equip o esdeveniment. En aquest sentit, les empreses cerquen el patrocinat que representi millor tots els valor que l'empresa vulgui mostrar.

Aquests dos objectius principals els podem desglossar més específicament en cinc propòsits més particulars:

1. Augmentar el coneixement. Transmetre al consumidor part de la informació sobre el patrocinador perquè sigui rellevant en el moment de decisió de la compra.
2. Record de la marca. Fa referència a la notorietat, predominar per davant d'altres marques.
3. La figura del patrocinador. És una fórmula usada per atribuir els valors i les qualitats del patrocinat per associar-los al patrocinador.
4. Augmentar el volum de les vendes. Com tota empresa, l'objectiu és ser rentable i generar beneficis, en aquest sentit, qualsevol maniobra de comunicació que dugui a terme l'empresa, serà per augmentar les vendes.
5. Generar *engagement*. Es pot usar per com a compromís o implicació en millorar les relacions laborals, i amb els grups d'interès de l'empresa com a una forma d'oferir-los entreteniment.

Així doncs, el patrocini s'ha d'entendre com una eina de comunicació, integrat dins del mix de comunicació de les empreses.

1.1.4. – Tipus de Patrocini

Com s'ha comentat anteriorment, és molt interessant la importància dels patrocinis com a estratègia de màrqueting. El patrocini et permet destacar i mostrar uns valors que els consumidors tindran molt en compte a l'hora de l'elecció de compra que facin. En aquest sentit, s'ha de tenir en compte que no existeix un únic tipus de patrocini, sinó que ni ha varies classes i es poden classificar en funció a molts paràmetres.

La classificació més general i actual és la que va proposar *Stotlar* (2004) i que va en funció de la temàtica del patrocini, va proposar cinc categories:

- Esportiu
- Cultural
- Màrqueting compromès
- Festivals i fires
- Entreteniment

Potser la categoria que sobta més és la del màrqueting compromès, aquesta és una estratègia que usen moltes empreses per augmentar els seus beneficis emparat dins del marc de la política de responsabilitat social corporativa. Aquesta estratègia busca implicar a l'empresa, la causa i el consumidor amb l'objectiu d'aconseguir una millor imatge de l'empresa i els seus productes.

Una altra classificació molt usada és la de catalogar els patrocinis en funció de l'aportació que faci el patrocinador al patrocinat, hi ha quatre categories de patrocinis:

- Econòmic, segurament el més conegut i es basa en fer una quantitat de diners fixa que cobreixi part del pressupost del projecte.
- Material o en espècie, el que el diferencia de l'anterior, es que en aquest cas ofereix béns o serveis de consum durant l'esdeveniment o material necessari per a la seva celebració.
- Humà, en aquest cas el suport que dona l'empresa patrocinadora és en forma de recursos humans, ja sigui voluntaris, tècnics o experts, amb l'objectiu de que el projecte sigui un èxit.
- De mitjans, el patrocinador financia la cobertura mediàtica del projecte per garantir així una cobertura informativa i la marca sigui més present.
- De firma, aquest és un supòsit en que es preveu un gran èxit del projecte i doncs rep moltes ofertes de patrocini. Des dels organitzadors de l'esdeveniment o projecte es decideix crear categories de patrocinadors amb diferents preus i privilegis.

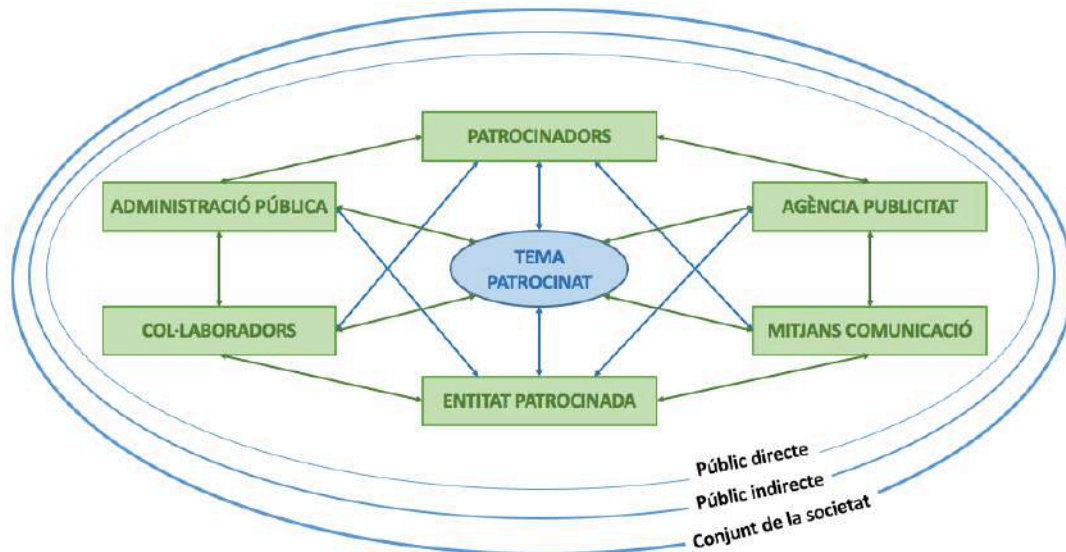
A part d'aquestes dues classificacions, també existeixen classificacions en funció del nombre de participants en el patrocini, en relació a l'àmbit de cobertura, segons l'àmbit subjectiu del patrocini, segons l'objecte de patrocini, segons la duració, o segons el nivell d'intercanvi entre patrocinador i patrocinat, entre d'altres.

1.1.5. – Agents que intervenen en el Patrocini

Per analitzar tots els agents o *stakeholders* més importants que participen en el patrocini ho farem a través del següent esquema de *Pere Clotas* (2003).

Tal i com mostra l'esquema de la següent pàgina, la peça fonamental del patrocini és el tema, el projecte o l'esdeveniment que es vol patrocinar. Sobre aquest tema oscil·laran totes les actuacions en clau de comunicació, per tant, el tema patrocinat tindrà una relació directa amb els agents que intervindran.

Il·lustració 2. – Relació entre els agents i els públics del patrocini



FONT: P.Clotas (2003)

El primer agent que intervé en el procés és l'entitat patrocinada, la qual pot tenir forma de persona física (un esportista) o de persona jurídica (una empresa), ja sigui de caràcter públic o privat, què és la responsable del tema que es patrocina.

A l'altre costat, s'hi troba l'empresa patrocinadora, és a dir, la que vol fer la col·laboració amb l'altra entitat. Aquests són els tres elements més a tenir en compte en el patrocini i que hi són presents sempre.

En funció de la repercussió que pugui tenir el tema patrocinat, hi participaran també els mitjans de comunicació, els quals tenen un paper molt important perquè tenen un poder molt gran en la societat i la capacitat d'arribar a molts més consumidors a l'hora de difondre la imatge d'una marca.

Dos agents que també poden intervenir en el patrocini són les entitats col·laboradores i les agències de publicitat. Aquests dos agents poden donar suport en el desenvolupament i la forma d'estructurar l'estratègia de comunicació.

Per últim, però no menys important, l'administració pública té una presència molt important ja que es qui brinda tot el marc fiscal i legal sobre el qual es sosté el patrocini. També pot actuar com a col·laboradora o concedir ajudes per a la celebració de l'esdeveniment, ja que també li pot interessar que se'l relacioni amb el tema patrocinat.

També s'ha de mencionar cap a qui va dirigit aquest patrocini, és a dir, el públic. Podem distingir tres classes de públic en funció de l'impacte que tinguin, si els afecta de forma directa o no. El primer és el públic directe o objectiu, el qual és el destinatari del patrocini perquè és amb la massa de gent a qui li pot influenciar més.

El públic indirecte és aquell que rep la informació del patrocini a través d'un dels agents involucrats, concretament dels mitjans de comunicació, però que no té una afectació tant directa com en el públic directe.

L'últim agent del patrocini i que serveix per donar-li transcendència, és la societat, la qual és un punt molt important tenir-la a favor a l'hora de desenvolupar el patrocini.

Això fa que la participació en un patrocini no estigui regida solament a pocs agents, sinó que en són molts els que en formen part i en funció de la importància o diners que s'hi destinin, hi participaran més o menys agents. Si un d'aquests agents no hi participa, tot el patrocini es veu afectat.

1.2. – MECENATGE

La RAE defineix el mecenatge com la protecció o l'ajuda dispensada a una activitat cultural, artística o científica. Es pot considerar que el mecenatge té una funció de suport, tant econòmic com material, aportat a una obra o persona per a l'exercici d'activitats d'interès generals sense una contrapartida directa per part del beneficiari. De forma resumida, el mecenatge és una protecció altruista sense res a canvi.

Autors com *Piquet* (1985) o *Sahnoun* (1986) han definit el mecenatge com les diferents actuacions amb condició institucional que busquen assolir un profit per a l'empresa a llarg termini. Aquestes actuacions van dirigides a diverses persones de la comunitat i són explotades de forma indirecte pels mitjans de comunicació a través del seu efecte amplificador.

Aquest concepte està enllaçat amb aquelles activitats relacionades amb l'art (béns culturals, restauracions de patrimoni històric, etc.), les ciències (formació en matèries específiques de camps de la ciència) i les lletres (obres literàries, entre d'altres).

Així mateix, podem considerar també activitats de mecenatge els donatius i les donacions de béns culturals, les restauracions d'edificis històrics o obres artístiques, la difusió i

promoció del patrimoni (exposicions temporals o publicacions, per exemple) i la formació acadèmica de tècnics en qualsevol d'aquests camps.

L'objectiu principal que es busca amb el mecenatge, a diferència del patrocini o l'esponsorització, no és l'augment de la facturació a través de les vendes, sinó que la seva estratègia va molt més enfocada a les relacions públiques i a través d'aquesta eina, augmentar el seu poder dins del mercat.

A banda d'aquesta principal diferència, en la següent taula es plantejaran unes quantes diferències per incidir més en la diferència que hi ha entre els dos termes ja que sempre genera controvèrsia el fet de si tenen el mateix significat o no.

Taula 1. – Diferències entre el mecenatge i el patrocini

	MECENATGE	PATROCINI
ACTIVITAT	Execució de caràcter institucional	Operacions comercials
MOTIVACIÓ	Altruista	Comercial
BENEFICI	A llarg termini de l'empresa	A curt termini de la imatge de mercat
ÀMBIT	Esfera cultural	Entorn esportiu i recreatiu
TARGET	Persones de la comunitat	Consumidors
EXPLOTACIÓ	Indirecta per l'efecte dels MMCC	Mediàtica per l'empresa
OBJECTIU	No busca resultats de vendes	Resultats en vendes, notorietat, imatge
RELACIÓ	Relacions públiques	Promoció de vendes
RESULTAT	Augment del poder	Unions d'interès

FONT: Elaboració pròpia

En definitiva, tal com argumentava *Cuadrado* (2002), la principal diferència que hi ha entre el patrocini i el mecenatge, es que aquest últim planteja una relació social entre el seu entorn i l'organització, associant els seus rendiments al desenvolupant del propi esdeveniment. Un exemple de mecenatge, seria la restauració d'una obra d'art, mentre que un exemple de patrocini seria el finançament, total o parcial, d'un concert.

1.3. – COL·LABORACIÓ

Segons la RAE, una col·laboració és treballar amb una o varies persones en la realització d'una obra o esdeveniment.

És un terme que habitualment es confon amb el de patrocini tot i que existeix una gran diferència entre ambdós termes. El patrocinador aporta una ajuda de forma econòmica, mentre que el col·laborador contribueix a una causa o esdeveniment en forma d'entrega de productes, materials, serveis o instal·lacions, entre d'altres, amb l'objectiu d'ajudar per a la consecució de l'objecte de l'entitat sense ànim de lucre.

El conveni de col·laboració, pel que fa al tema tributari de l'IVA, s'entén com una prestació de serveis no subjecta, pel que no s'haurà de repercutir IVA per aquesta prestació.

En el cas del Grup Damm, des de la Fundació tenen varis acords de col·laboració amb associacions, fundacions, universitats, clubs esportius com el Reial Club de Polo de Barcelona o federacions, com la Federació Catalana de Futbol, entre d'altres.

Il·lustració 3. – Renovació de l'acord entre la FCF i Estrella Damm



FONT: <https://www.futbolcatalunya.com/article/la-fcf-i-estrella-damm-renoven-fins-el-2019>

2. – MERCAT CERVESER ESPANYOL

El sector de la cervesa ja fa anys que ha esdevingut un dels referents dins del panorama agroalimentari espanyol per la seva participació en l'economia. La seva contribució és a través de la creació de llocs de treball i de la recaptació d'impostos.

Per prendre consciència de l'impacte del sector en l'economia d'Espanya, el valor del conjunt del mercat cerveser supera els 15.500 milions d'euros el que suposa el 1,3% aproximadament del producte interior brut del país. Pel que fa a l'ocupabilitat, al 2017 el sector va generar més de 345.000 llocs de treball, dels quals el 90% en el sector de l'hostaleria.

A nivell fiscal en termes de recaptació d'impostos, segons l'Agència Tributària, el sector va generar per la Hisenda espanyola més de 3.600 milions d'euros en concepte de recaptació d'impostes. De fet, l'aportació de la cervesa suposa un 40% més del que es recapta amb altres begudes.

2.1. – CERVECEROS DE ESPAÑA

L'entitat que representa els interessos cervesers a Espanya és Cerveceros de España, que representa la totalitat de la producció de cervesa en el territori espanyol. És una associació fundada al 1922 i que avui en dia es presidida per el senyor Demetrio Carceller, també president del Grup Damm. Aquesta entitat està formada per les principals companyies cerveseres que produeixen a Espanya i que van ser les fundadores de l'entitat:

- Mahou – San Miguel
- Heineken Espanya
- Damm
- Hijos de Rivera
- Compañía Cervecer de Canarias
- La Zaragozana

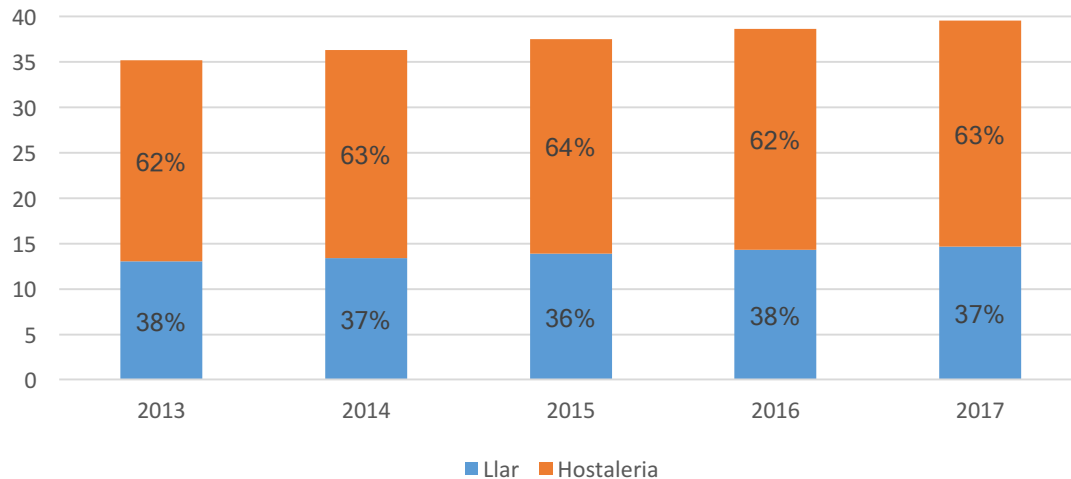
A part de les sis empreses fundadores, també hi ha un gran nombre de cerveseres més petites són associades de l'entitat.

2.2. – CONSUM I VENTA DE CERVESA

Pel que fa al consum de cervesa a l'estat espanyol, ha seguit una tendència positiva des del 2012 fins arribar als gairebé 40 milions de hectolitres consumits cinc anys més tard. Aquest augment continu del consum es pot atribuir a diferents factors, entre d'altres el creixement

del turisme, sostingut gràcies a un bon clima, la progressiva recuperació econòmica i l'estabilitat fiscal. Tal i com es pot observar en el gràfic de la següent pàgina, del consum total, dos terceres parts les consumeix el sector de l'hostaleria, mentre que la resta, es consum per a la llar.

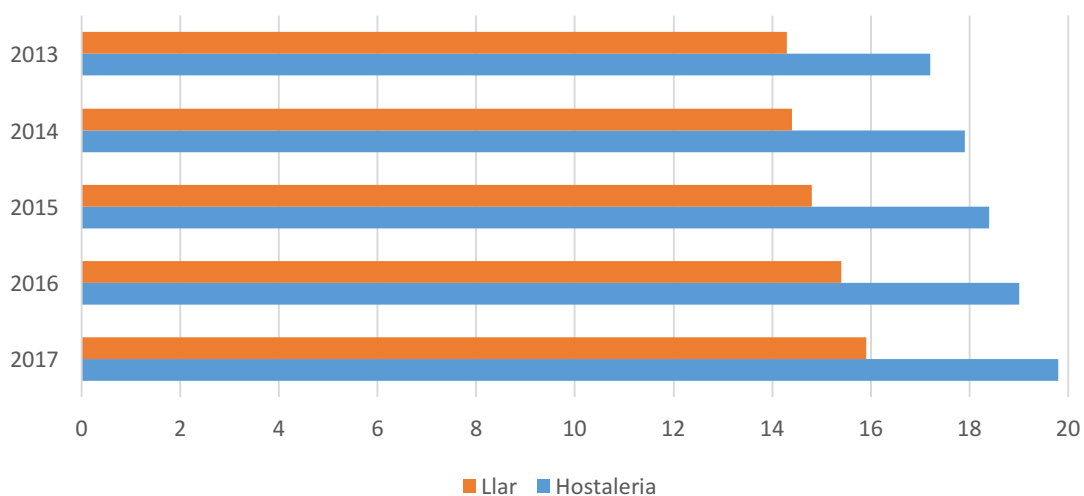
Gràfic 1. – Evolució del consum de cervesa per canal (milions d'hl)



FONT: Informe Socioeconòmic del Sector de la Cerveza en España 2017

En referència a les vendes, la tendència torna a ser creixent fins arribar a la xifra dels 36 milions d'hectolitres de cervesa comercialitzats per les companyies cereseres espanyoles. En aquest cas, també següent gràfic mostra com es distribueix aquesta xifra entre les vendes a l'hostaleria o HORECA, lleugerament superior a les vendes de cervesa a la llar.

Gràfic 2. – Evolució de les vendes de cervesa per canal (milions d'hl)



FONT: Informe Socioeconòmic del Sector de la Cerveza en España 2017

Si ens fixem per àrees geogràfiques, hi ha quatre zones que copen gairebé el 80% de les ventes de cervesa a nivell nacional. Aquestes quatre zones són la zona nord-est e Illes Balears (zona 1), la zona de Llevant, Albacete i Múrcia (zona 2), la zona d'Andalusia i el sud d'Extremadura (zona 3) i la zona central (zona 4). En la següent taula es mostra la quota de mercat de ventes per zones geogràfiques.

Taula 2. – Distribució de les ventes per zones geogràfiques

	ÀREA GEOGRÀFICA	QUOTA DE VENDES
Zona 1	Nord-est e Illes Balears	20,0%
Zona 2	Llevant, Albacete i Múrcia	15,9%
Zona 3	Andalusia, sud d'Extremadura, Ceuta i Melilla	23,7%
Zona 4	Centre	22,0%
Zona 5	Nord-oest	6,6%
Zona 6	Nord d'Espanya i nord de Castella i Lleó	7,2%
Zona 7	Illes Canàries	4,7%

FONT: Elaboració pròpia

Tal i com mostra la taula, el consum de cervesa és més elevat en aquelles zones on el turisme té un gran impacte. És una relació paral·lela, en els últims anys, el creixement del consum de cervesa crescut de forma simultània al del turisme. De fet, la pràctica totalitat dels turismes majors d'edat són consumidors de cervesa i això es deu en part, a que la majoria de turistes provenen de països com Alemanya o el Regne Unit, ambdós països amb una gran tradició cervesera.

Si ho comparem amb dades europees, el consum de cervesa per càpita de la població espanyola està en aproximadament 48 litres l'any, aquest dada està molt per sota de la mitjana europea, que està al voltant dels 76 litres anuals per càpita.

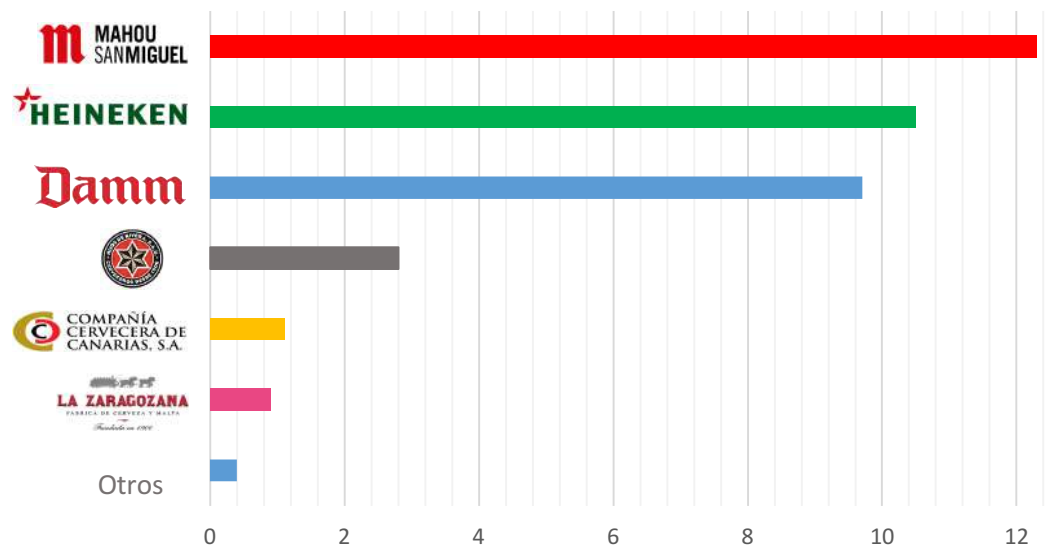
Cal mencionar la temporalitat de venda de cervesa, ja que són el segon i tercer trimestre de l'any els períodes en que més augmenten les ventes, coincidint també amb els mesos de més auge del turisme.

El sector cerveser també contribueix de forma important a l'esport nacional, un dels altres grans atractius del país. Entre totes les companyies cerveseres, destinen més de 60 milions d'euros anuals dedicat al patrocini esportiu afavorint així el creixement dels club i la celebració de grans esdeveniments esportius.

2.3. – PRODUCCIÓ DE CERVESA

En el següent gràfic es mostra la producció de cervesa al 2017, la qual va créixer en 3,2% respecte l'any anterior, fins arribar a la xifra de 37,6 milions d'hectolitres de cervesa elaborats.

Gràfic 3. – Producció de cervesa a Espanya al 2017 (milions d'hl)



FONT: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2017

Com s'observa en el gràfic, la companyia dominant del mercat productor de cervesa es Mahou – San Miguel, que a part de tenir les dues marques del seu nom, té Alhambra, Reina, La Salve o Nòmada entre d'altres. El grup madrileny, ven entre marques pròpies e importades, al voltant de 13,5 milions d'hectolitres, el que suposa gairebé un terç dels litres consumits en tot l'estat espanyol.

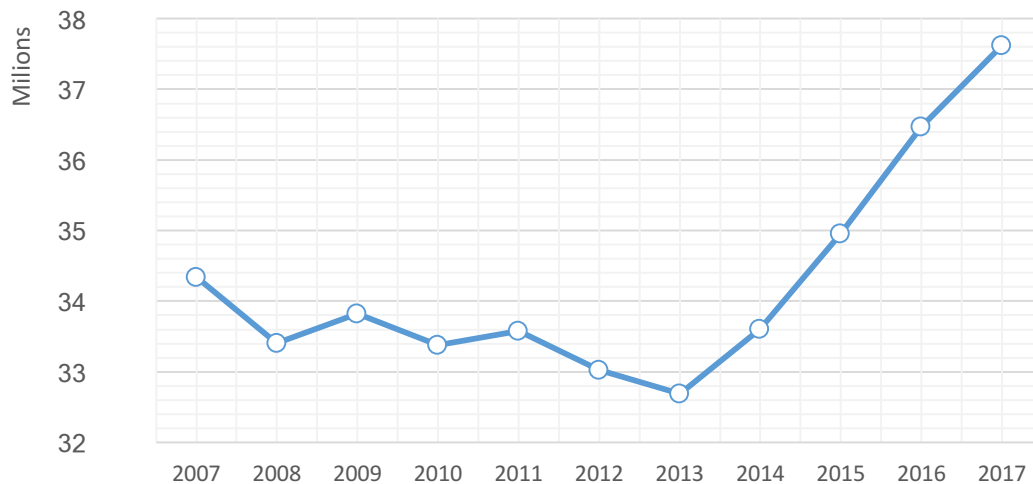
En la segona posició hi trobem el grup Heineken Espanya, la qual pot presumir de tenir en el seu portafolis de productes prop de 40 botelles de cervesa diferents, entre les més conegudes destaquen la pròpia Heineken, Cruzcampo, Buckler o Amstel. El grup també té cerveses internacionals molt populars com Guinness, Paulaner o Desperados.

Damm ocupa la tercera posició, tancant així el grup de les tres empreses que dominen la producció cervesera a Espanya, ja que assoleixen aproximadament el 87% de la quota d'elaboració.

El següent gràfic mostra l'evolució de la producció de cervesa en la última dècada. En els últims deu anys, la producció ha crescut en 3 milions d'hectolitres respecte al 2007, però la

tendència no ha estat sempre positiva ja que va tenir el seu punt més baix al 2013 amb 32,7 milions d'hectolitres elaborats. A partir d'aquest any, el creixement ha anat augmentant anualment de forma considerable.

Gràfic 4. – Evolució de la producció de cervesa en la última dècada (milions d'hl)



FONT: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2017

Si extrapolem la informació a nivell europeu i mundial, Espanya es situa com la quarta productora cervesera del vell continent, sol per darrer d'Alemanya (95 M hl), el Regne Unit (44 M hl) i Polònia (41 M hl). Mentre que si fem la comparativa a nivell mundial, Espanya ocupa la onzena posició, rànquing que lidera la Xina (460 M hl), els Estats Units (221 M hl) i el Brasil (133 M hl).

2.4. – COMERÇ EXTERIOR

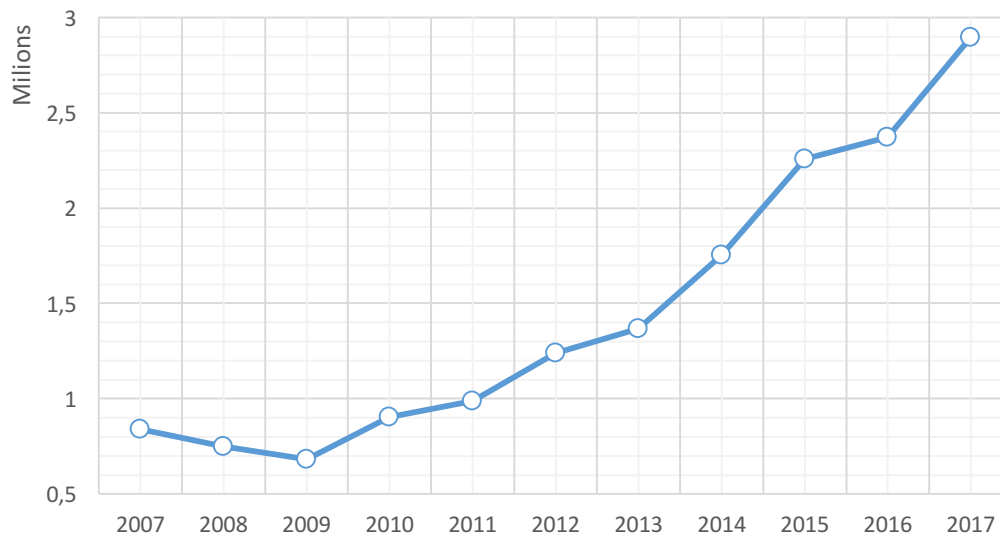
En la última dècada, la situació de les exportacions de cervesa espanyola va a l'alça, des de 2007 les exportacions han augmentat en dos milions d'hectolitres, arribant gairebé a la xifra dels 3 milions d'hl, el que ha suposat un augment del 245% aproximadament en deu anys. Tal i com mostra el gràfic de la següent pàgina, les exportacions també segueixen una tendència de creixement anual, després d'haver patit dos retrocessos entre 2008 i 2009.

Una de les causes que explica aquests bons resultats pel mercat cerveser esdevé de la bona imatge que té aquest sector des de l'estranger degut a que gairebé la totalitat de turistes que arriben a l'estat espanyol consumeixen cervesa, tal i com s'ha comentat anteriorment.

Els principals destins d'exportació de cervesa són Portugal, la Xina, el Regne Unit, Irlanda i Guinea Equatorial. Són resultats curiosos ja que un dels principals destins on s'exporta és la

Xina, el màxim elaborador de cervesa a nivell mundial. Un altre destí singular és el Regne Unit e Irlanda, dos països de cultura cervesera consagrada i el fet de que siguin dels principals receptors de cervesa espanyola parla molt bé de la reputació de les marques espanyoles ja que alhora són de les principals nacionalitats que arriben en èpoques de vacances.

Gràfic 5. – Evolució de les exportacions de cervesa en la última dècada (milions d'hl)



FONT: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2017

Pel que fa a les importacions, la xifra es situa al voltant dels 5 milions d'hectolitres i els principals països dels que rep cervesa l'estat espanyol, són França, els Països Baixos, Alemanya i Portugal.

2.5. – SUPORT A L'ESPORT

Pel que a fa a la diversificació del negoci, les empreses cerveseres, entre d'altres, donen un gran suport i tenen una presència important en l'esport, entre totes es calcula que han invertit més de 60 milions d'euros en esponsorització esportiva i d'interès cultural. També ajuden al finançament de petits clubs i al patrocini d'esdeveniments esportius, tant a nivell nacional com internacional.

3. – HISTÒRIA DE LA EMPRESA DAMM SA

Per entendre la història de l'empresa Damm, ens em de situar en la dècada del 1870, en plena guerra franc-prussiana. August Kuentzmann Damm, mestre cerveser, i la seva dona decideixen abandonar la seva terra natal per instal·lar-se a Barcelona, també els acompanya el seu cosí, Joseph Damm, també de professió artesà de cerveses.

A la ciutat comtal, Kuentzmann s'associa amb l'empresari català Camps i tots dos comencen a produir cervesa. Més tard, al 1876 es quan creen l'empresa Damm, on s'incorpora el seu cosí, Joseph. Un any més tard, mort el fundador i al 1888 es Joseph qui es queda com a únic soci de l'empresa Damm. Aquell mateix any neix també la Cerveza Bock-Damm, seguint les tècniques d'elaboració de la clàssica cervesa negra alemanya.

Ja a principis del segle XX, la societat es trasllada a la nova fàbrica, "La Bohemia", avui apartada de l'activitat de producció cervesera però amb un ús cultural i sent un espai de renom a la ciutat de Barcelona. Al 1910, després de la mort de Joseph Damm, els seus fills agafen el control de l'empresa i creen la Societat Anònima Damm.

Fins a la dècada dels 50, l'empresa inicia un creixement i consolidació en el mercat, duplicant la seva producció e introduint al mercat la seva cervesa més coneguda, la "Estrella Dorada" i anys més tard, una de les seves cerveses més mediàtiques, la Voll-Damm.

En el 1960 és l'any en que comença l'expansió de la societat a nivell nacional, amb la creació de filials a Ceuta, Mallorca, València, Granada, Sevilla i Múrcia, i comencen les primeres exportacions internacionals, amb destí als Estats Units.

Les dues següents dècades van permetre a l'empresa, per una part, llançar la primera campanya publicitària a través de la televisió, amb un gran èxit e iniciar les obres de construcció de la nova i actual fàbrica, situada a El Prat. Per altra banda, el mundial de futbol celebrat a Espanya a l'any 1982, li va permetre a Damm tenir una gran visibilitat com a un dels principals patrocinadors de la copa del món.

Il·lustració 4. – Fàbrica de cervesa "La Bohemia"



FONT: <https://www.todocoleccion.net/nuevo/foto-antigua-cataluna-fabrica-cerveza-damm-ano-1906~x58519576>

En la última dècada del 1900, surt a la venda la cervesa sense alcohol, avui coneguda com la Free Damm i ja al 1992, l'empresa trasllada tota la seva activitat productora de cervesa a la planta construïda a El Prat. En aquells anys també es va produir un dels canvis més significatius en l'empresa, la cervesa insígnia, la Estrella Dorada, passa a anomenar-se Estrella Damm.

Al 1999, la societat Damm decideix iniciar un procés de diversificació de la seva activitat. La seva diversificació va anar enfocada a diferents mercats i productes. Per una banda, va comprar la marca d'aigua Veri. Per l'altra banda, fora de la seva principal activitat econòmica, crea una empresa de logística, Alfil Logístics, amb la principal empresa operadora ferroviària d'Espanya. Aquell mateix any neix la cervesa amb llimona, la Damm Lemon.

Ja als anys 2000, la diversificació de Damm continua creixent, en aquest cas en el servei de la restauració, amb la compra del grup Rodilla. L'antiga fàbrica "La Bohemia" es reinventa i es converteix en un espai preparat per acollir qualsevol classe d'esdeveniments culturals i sent seu d'actes de renom.

Il·lustració 5. – Spot d'Estrella Damm de l'estiu #Mediterráneamente



FONT: <https://historiasdemarcablog.wordpress.com/2016/06/07/todos-los-spots-estrella-damm-mediterráneamente/>

Ja en la primera dècada de segle, apareix la cervesa Inedit, la considerada la millor cervesa del món ja que la va elaborar Ferran Adrià, el millor cuiner del món. En aquells anys va veure la llum la primera campanya publicitària "Mediterráneament" d'Estrella Damm amb un gran èxit i que any rere any va agafant més prestigi en termes de comunicació.

En l'actualitat, Damm continua ampliant la seva àrea d'acció comprant més marques, ja siguin cerveseres o d'altres productes, com Cacaolat o el llançament de la marca d'aigua Pirinea, o creant més societats, com Pall-Ex Iberia, dedicada també a la logística, entre d'altres. L'empresa, al 2014 va decidir renovar la seva imatge corporativa d'Estrella Damm. L'última acció que ha dut a terme la societat, ha estat l'obertura de la fàbrica de Cerveza Victoria a Màlaga.

4. – DAMM EN L'ACTUALITAT

4.1. – PORTAFOLIS DE PRODUCTES

El portafolis de productes de l'empresa Damm és molt ampli, el podem dividir en diferents classes de productes:

Il·lustració 6. – Portafolis de productes del Grup Damm

Cerveses pròpies de Damm:

- Estrella Damm
- Damm Lemon
- Free Damm
- A.K. Damm
- Saaz
- Daura
- Daura Shandy
- Complot
- Voll-Damm
- Bock-Damm
- Free Damm Lemon
- Inedit
- Cervesa de Nadal
- Daura Märzen
- Malquerida
- Xibeca



Cerveses d'altres marques:

- Estrella Levante
- Victoria
- Verna
- Oro
- Turia
- Keler
- Calatrava
- Tagus
- Estrella del Sur
- Skol
- Estrella Levante Sin
- Victoria Sin
- Punta Este
- Rosa Blanca
- Schofferhofer
- Graperfruit
- Raderberger
- Calatrava Pilsen
- Pabst Blue Ribbon
- Estrella del Sur Especial



Altres productes:

- Sidra Sueca Rekorderling
- Sangria Suero
- Tònica Fever-Tree
- Té Arizona
- Cafès Garriga



Aigües:

- Veri
- Fuente Liviana
- Pirinea
- Font Major



Làctics:

- Llet Agama
- Llacao
- Cacaolat



4.2. – DIVERSIFICACIÓ DELS SEUS NEGOCIS

Sovint, per una empresa, tenir molts diners resulta ser més un problema que una bona notícia, en aquest sentit Damm porta uns anys intentant donar sortida a tot el flux de capital del que disposa. La solució més adient ha estat diversificar el seu negoci i així expandir les seves xarxes d'influència.

Aquesta solució és una forma de cobrir-se les espatlles i no dependre del tot del sector cerveser i busca altres alternatives d'inversió. En aquest sentit, podem distingir entre cinc sectors on Damm hi participa de forma activa:

4.2.1. – Begudes

És l'activitat principal de l'empresa, però la seva oferta ja no es limita solament a la cervesa. Ja porta uns anys que està buscant alternatives i l'exemple és que han comprat empreses d'aigua mineral o batuts de llet, entre d'altres. El ventall de marques de begudes del que disposa Damm SA, és el següent:

- Damm, fabricació i distribució de cervesa principalment.
- Veri, embotellament i distribució d'aigua mineral natural.
- Fuente Liviana, embotellament i distribució d'aigua mineral i begudes sense alcohol.
- Estrella de Levante, fabricació i venda de cervesa, malta i els seus derivats.
- Font Salem, producció i envasat per tercers de begudes refrescants, cervesa i aigua mineral natural.
- Cafès Garriga, elaboració i venda de selecció de cafè 100% naturals.
- Cacaolat, fabricació i venda de batuts de llet amb cacau.
- Laccas, fabricació i venda dels batuts de llet natural amb cacau de Mallorca.
- Agama, elaboració i embotellament de llet i derivats làctics.

4.2.2. – Sector Logístic

Continuant amb la idea de diversificar l'operativa de Damm SA, es van crear dues empreses que actuen com operadors logístics intermodal via terrestre, marítima i aèria. Aquestes empreses són:

- Pall-Ex Iberia, fundada al 2011, es dedica al distribució de mercaderies paletitzades a tota Europa, amb un enclavament diari entre places i serveis exprés 24 hores. És una companyia d'èxit i així ho demostra els diversos premis i reconeixements que ha rebut des de la seva fundació.

- Alfil–Logistics, és un operador logístic integral que ofereix una cobertura tant a nivell nacional com internacional, amb diferents serveis i sectors d'activitat, tant en transport i distribució com en operacions d'externalització logística. L'empresa fundada al 2000 centra els seus serveis logístics en productes de gran consum, alimentació i begudes, tot i que abasteixen més sectors.

4.2.3. – Restauració

A l'any 2015 Damm va comprar la resta d'accions que li faltava per aconseguir ser el propietari únic del grup de restauració Rodilla, el qual inclou tres establiments diversos:

- Rodilla
- Jamaica Coffee Shop
- Café de Indias

L'expansió ha estat tant exponencial que avui en dia el grup ja disposa de més de 200 establiments repartits per tot el territori nacional. Aquest grup de restauració es caracteritza per tenir una idiosincràsia de ser establiments de *fast food* moderns i cafeteria on tots els seus productes són fets artesanalment.

4.2.4. – Distribució

Ja fa aproximadament 15 anys que Damm SA, va decidir crear Damm Distribución Integral amb la ferma voluntat de incidir en tot el procés comercial per garantir la màxima qualitat en cada una de les seves fases, des de la fabricació fins arribar al consumidor final.

Avui en dia, el compromís segueix vigent i l'empresa continua amb el creixement continu i refermant la seva posició com un dels referents distribuïdors tant en l'àmbit de begudes com d'alimentació. Avui en dia, l'empresa té més de 30.000 clients i un ventall de productes de 5.500 aproximadament.

4.2.5. – Organització d'esdeveniments

Amb l'objectiu de impulsar el pàdel a nivell mundial i arribar al màxim nombre d'espectadors possibles en el món del pàdel, que posteriorment veurem la relació amb el Grup Damm, es va crear SetPoint Events, una empresa que es dedica a la organització de tota classe de competicions i esdeveniments esportius i culturals, entre d'altres, són els encarregats d'organitzar any rere any el World Padel Tour. Creen i comercialitzen tota classe de contingut esportius i culturals.

4.2.6. – Fundació Damm

En el procés de seguir expandint-se dia a dia, al 2001 va néixer la Fundació Damm. Des de la Fundació s'encarreguen de donar difusió i vertebrar les activitat de mecenatge i filantropia de Damm en els teixits esportius, socials i culturals del país.

L'esport és la principal branca d'actuació, a partir del qual volen participar en la formació de centenars de joves esportistes de Catalunya i de l'Estat espanyol. La Fundació aposta per la formació de joves a través del Club de Futbol Damm amb seu a Barcelona i format per 14 equips de futbol de joves entre 6 i 18 anys. També hi ha un equip juvenil femení. L'altre club esportiu és el Club de Pàdel, aquest amb seu a Madrid i fundat al 2012. L'escola

Il·lustració 7. – Equip femení de la Fundació Damm



FONT: <https://www.dammcorporate.com/es/compromiso-sociedad>

de pàdel segueix la mateixa filosofia que la de futbol: prioritzar l'educació i els valors esportius per damunt dels resultats. A través dels clubs, els jugadors i jugadores practiquen esport de forma 100% gratuïta.

Recolzar la societat també ha estat sempre una prioritat per la Fundació, en aquest sentit es duen a terme de forma continuada diverses activitats filantròpiques. Aquestes activitats volen promoure i donar suport a aquelles accions que permetin el desenvolupament i el creixement de la societat catalana a través del coneixement. La Fundació col·labora amb diverses entitats a través de la transmissió de coneixement, formació, altruisme i solidaritat.

L'últim eix de la Fundació és el de promoure la cultura, ja que la consideren imprescindible pel desenvolupament i el creixement social, tant social com personal de la societat i la recerca de noves esperances.

4.3. – POLÍTICA DE COMUNICACIÓ






La identitat del grup Damm sempre ha anat relacionada amb els seus orígens catalans i mediterranis, els seus valors de tradició, de natural, mediambiental i de responsabilitat social. En aquest aspectes Damm ha focalitzat la seva política de comunicació durant els darrers anys amb un gran èxit. Es pot dir que és difícil d'entendre fins on ha arribat Damm sense tenir en compte la gran importància que li han donat al màrqueting.

La política de comunicació de Damm contribueix honestament a crear un valor de marca amb l'objectiu final de enganxar d'una manera o altra als consumidors. Degut als canvis socials, culturals i econòmics que ha suportat la societat, Damm ha tingut que anar adaptant la seva relació amb els seus clients. En aquest sentit, observar les variacions de l'entorn i habitar-se a les seves demandes i valors, és un factor diferencial i clau en la consecució dels objectius de qualsevol empresa, i Damm ho ha aconseguit.

En els més de 140 anys d'història de l'empresa, Damm ha sabut transformar-se, tant en la comunicació com en el màrqueting. Avui en dia, Damm segueix una estratègia de comunicació de multicanal: està present a les xarxes socials, participa en esdeveniments i fires, dur a terme una forta inversió en patrocinis socials i esportius, comunica a través dels mitjans *offline*...

Il·lustració 8. – Participació en les Xarxes Socials

Pel que fa a les xarxes socials, Damm és l'empresa cervesera que millor connecta amb la comunitat online. Té presència a Facebook, Instagram, Twitter, YouTube i a LinkedIn a nivell de perfil corporatiu. Cada cervesa té el seu propi perfil en les xarxes però no totes tenen perfil en totes les xarxes. El volum total de seguidors que té el Grup Damm és de 1,7 milions de seguidors contant totes les xarxes socials.

						Followers
Damm						53.603
CERVENSA						1.632.221
Estrella Damm						1.072.918
Voll – Damm						186.880
Free Damm						1.323
Inedit						36.263
Daura						76.707
Damm Lemon						6.282
Estrella de Levante						104.683
Keler						19.153
Oro						558
Calatrava						9.609
Victoria						45.901
Turia						71.944

FONT: Informe Anual 2017 Damm

Una de les bases de l'estratègia de comunicació de Damm és

indubtablement la participació en esdeveniments i la seva presència en fires, tant a nivell nacional com internacional. En l'any 2018, l'empresa ha participat en 19 fires amb la participació de les marques Damm i ha patrocinat 60 esdeveniments amb alguna de les marques de la firma. Per destacar alguna de les més importants, Damm va estar present a la fira Gulfood celebrada a Dubai, una fira referent del sector d'alimentació i beguda de l'Orient Mitjà, que rep 95.000 visitants. També va participar a la fira Foodex de Japó, on participen marques de 95 països i rep uns 85.000 visitants.

A partir de l'estiu del 2009, l'estratègia de comunicació seguida per Damm va donar un gir per complet. Es van dissenyar nous objectius de creixement, expansió i visibilitat associat a

un pla de reposicionament, comunicació, *branding* i gestió estratègica que es va confluïr en una primera campanya publicitària en forma de curt audiovisual amb molta visibilitat a les plataformes *online*, concretament les xarxes socials. L'idea era la introduir el producte mentre s'explicava una idea, el que es coneix com el *storytelling*¹.

L'objectiu que es van proposar des de Damm va ser convertir-se en una cervesa reconeguda a nivell nacional sempre fent referència a les essències locals del mediterrani català. La feina de reposicionament i la construcció del branding la van basar en tres eixos fonamentals per la marca: el mar, la cultura i els hàbits socials. Tota aquesta feina va esdevenir en el concepte del nou posicionament de la marca: mediterràniament.

Amb aquest nou reposicionament i el concepte escollit va permetre desenvolupar una política encaminada a divulgar una identitat i una personalitat molt concreta. El producte que es presentava va deixar de ser el focus principal i va passar a un segon pla, mentre

Il·lustració 9. – Branding associatiu del Mar Mediterrani i Damm



FONT: <http://www.branzai.com/2012/07/estrella-damm-el-branding-associativo.html>

l'experiència, l'estil de vida i una estètica determinada, van ser els conceptes sobre els que es van impulsar totes les campanyes. Aquest concepte de mediterràniament engloba un seguit d'atributs tals com l'estiu, l'amistat, la il·lusió, el compartir moments, la gastronomia o el paisatge que creen un vincle amb els consumidors molt potent.

El *target* també canviarà degut al reposicionament de la marca, fet que li permet més apropar-se als objectius de notorietat, reconeixement i expansió que s'havien proposat. El nou públic és més jove i amb un poder adquisitiu més alt disposat a viure l'experiència comentada anteriorment i que la marca vol recrear amb els seus curts audiovisuals.

Aquesta nova política, li permet al seu producte insígnia, la Estrella Damm, deixar de competir amb els altres rivals cervesers, i passa a ser la cervesa espanyola del Mediterrani amb tot la transcendència emocional que això comporta.

¹ El *storytelling* és l'art d'explicar una història fent servir llenguatge sensorial presentat de tal forma que transmeti a l'oient la capacitat d'interioritzar, comprendre i crear un significat personal d'allò.

Darrere cada llançament de producte o campanya de publicitat, Damm dur a terme una estratègia coherent i diferencial que reflexa l'esperit de la marca. D'aquesta forma, cada vegada que han de presentar el relat, tenen en compte que estarà present en totes les comunicacions de la marca de forma constant. L'objecte protagonista de la campanya és un curt audiovisual amb una estètica audiovisual molt marcada: joves vivint unes experiències úniques en alguna part del Mediterrani englobant tots els atributs mencionat anteriorment, i la cervesa serveix de nexa d'unió entre tots aquests conceptes.

Per donar més visibilitat, es recolzen en actors, directors o personatges famosos que formin part del curt. Entre d'altres, en els *spots* han participat *celebrities* com Alejandro Amenábar, Dakota Johnson, Jean Reno, Laia Costa, Peter Dinklage o, Alberto Chicote i Anna Castillo, protagonistes de la última campanya titulada "Cyrano". Aquesta és un fórmula de *branded content* perquè enganxi més a l'espectador.

La única debilitat que si li pot buscar en aquest canvi d'estratègia és l'estacionalitat, ja que és una campanya enfocada pura i exclusivament a l'estiu, l'època de l'any on succeeixen aquestes experiències que mostren els curt.

Il·lustració 10. – Cartell del spot d'Estrella Damm del 2017



FONT: <https://www.ecartelera.com/noticias/39836/peter-dinklage-canta-baila-trailer-anuncio-estrella-damm/>

5. – ESTUDI ECONÒMIC – FINANCER

Les dades emprades per a realitzar el següent estudi econòmic – financier del Grup Damm han estat extretes de base de dades SABI.

5.1. – ANÀLISI FINANCER

L'anàlisi financier és una avaluació de l'empresa utilitzant les dades històriques dels Estats Financers per la planificació a curt i llarg termini. aquesta avaluació compren la recopilació, interpretació, comparació i estudi de les dades de tota l'empresa. Això implica el càlcul e interpretació de percentatges, taxes, indicadors i estats financers complementaris.

Amb l'ajuda d'aquesta avaluació, podem saber quins són els punts febles de la companyia, podent així corregir els errors que existeixen i aprofitar les fortalezes internes de les que disposa.

El objectiu dels administradors al realitzar aquest anàlisi financier es donar-li major importància a les inversions que han dut a terme els accionistes de l'empresa.

5.1.1. – Anàlisi del Balanç de Situació

5.1.1.1. – Percentatges Verticals

Taula 3. – Balanç de Situació Grup Damm – Percentatges Verticals

	2017		2016		2015		2014		2013	
ACTIU NO CORRENT	771.536.847	59,01%	722.451.898	57,25%	895.966.663	81,68%	882.299.520	76,78%	881.269.000	75,69%
Immobilitzat immaterial	7.394.521	0,57%	5.793.156	0,46%	5.585.376	0,51%	4.001.639	0,35%	4.222.000	0,36%
Immobilitzat material	140.968.632	10,78%	132.819.242	10,53%	128.932.824	11,75%	127.217.929	11,07%	127.839.000	10,98%
Altres actius fixes	623.173.694	47,66%	583.839.500	46,27%	761.448.463	69,42%	751.079.952	65,36%	749.208.000	64,35%
ACTIU CORRENT	535.913.729	40,99%	539.386.171	42,75%	200.895.911	18,32%	266.826.775	23,22%	283.081.000	24,31%
Existències	15.547.525	1,19%	14.306.558	1,13%	11.084.920	1,01%	11.476.584	1,00%	9.877.000	0,85%
Deutors	136.243.005	10,42%	123.645.061	9,80%	107.374.403	9,79%	104.486.082	9,09%	80.762.000	6,94%
Altres actius líquids	384.123.199	29,38%	401.434.552	31,81%	82.436.588	7,52%	150.864.110	13,13%	192.442.000	16,53%
Tresoreria	35.419.709	2,71%	205.241.595	16,27%	34.262.950	3,12%	71.464.699	6,22%	73.948.000	6,35%
TOTAL ACTIU	1.307.450.576	100%	1.261.838.069	100%	1.096.862.574	100%	1.149.126.295	100%	1.164.350.000	100%

	2017		2016		2015		2014		2013	
PATRIMONI NET	578.572.323	44,3%	524.142.999	41,5%	477.636.901	43,5%	332.299.023	28,9%	593.011.000	50,9%
Capital subscrit	54.016.654	4,1%	54.016.654	4,3%	54.016.654	4,9%	54.016.654	4,7%	53.482.000	4,6%
Altres fons propis	524.555.668	40,1%	470.126.344	37,3%	423.620.246	38,6%	278.282.369	24,2%	539.529.000	46,3%
PASSIU NO CORRENT	333.077.167	25,5%	339.398.161	26,9%	280.176.025	25,5%	166.108.404	14,5%	228.721.000	19,6%
Acreeadors a L. T.	287.276.735	22,0%	309.074.566	24,5%	253.931.083	23,2%	142.025.851	12,4%	207.736.000	17,8%
Altres passius fixes	45.800.432	3,5%	30.323.594	2,4%	26.244.941	2,4%	24.082.553	2,1%	20.985.000	1,8%
Provisions	36.319.107	2,8%	20.531.027	1,6%	17.352.138	1,6%	13.520.689	1,2%	5.474.000	0,5%
PASSIU CORRENT	395.801.086	30,3%	398.296.910	31,6%	339.049.649	30,9%	650.718.868	56,6%	342.618.000	29,4%
Deutes financers	30.630.510	2,3%	39.818.444	3,2%	30.142.376	2,7%	54.059.791	4,7%	75.414.000	6,5%
Acreeadors comercials	74.390.295	5,7%	57.870.206	4,6%	50.801.048	4,6%	46.283.145	4,0%	53.078.000	4,6%
Altres passius líquids	290.780.282	22,2%	300.608.259	23,8%	258.106.224	23,5%	550.375.933	47,9%	214.126.000	18,4%
TOTAL PN I PASSIU	1.307.450.576	100%	1.261.838.069	100%	1.096.862.574	100%	1.149.126.295	100%	1.164.350.000	100%

FONT: Elaboració pròpia. Dades en €

L'anàlisi vertical permet veure quina és la participació de cada compte i subcompte respecte el total, en aquest cas, de l'Actiu i la suma del Passiu i el Patrimoni Net. Permet veure els canvis que s'han produït en l'estructura dels Estats Financers e identificar les causes dels canvis relatius de les diferents comptes.

Pel que fa a l'actiu, veiem que a partir del 2016 hi ha un canvi de tendència pel que fa a l'estructura, ja que al 2015, l'actiu no corrent tenia un pes molt important, del 82%, mentre que l'actiu no corrent sol del 18%.

Durant el 2016 veiem com les dues comptes principals de l'actiu s'igualen de manera substancial degut a la disminució en aproximadament d'un 23% d'altres actius fixes, això és degut a la venda d'unes participacions d'una de les societats del Grup Damm. Per això, les partides d'actius líquids i tresoreria han sofert un creixement d'un 24% i un 13% respectivament. Això feia que en el 2017, l'actiu no corrent representava aproximadament un 60% mentre que el corrent un 40%.

En relació al patrimoni net, veiem que es manté constant durant els cinc anys, menys en el 2014, on es redueix gairebé a la meitat degut a la reducció de les reserves, constituïdes tant per reserves legals com estatutàries. Aquesta reducció es deu a que es va destinar gran part de les reserves a l'adquisició d'accions pròpies. Actualment el patrimoni net és el que té una participació més gran en l'estructura financera de l'empresa, amb un 45% i una tendència creixent.

Sobre el passiu, tant el passiu fixe com el líquid han tingut una tendència molt plana amb uns petits creixements des del 2013, sobretot el passiu no corrent, que ha crescut un 5% des d'aleshores.

Fer menció, que entre el 2013 i el 2014, l'actiu corrent va créixer en un 90% aproximadament fins arribar a tenir una participació en l'estructura financera del 56%. Aquest creixement desmesurat es deu en gran part als deutes adquirits amb els proveïdors, les remuneracions pendents de pagaments als treballadors i les periodificacions a curt termini.

5.1.1.2. – Percentatges Horitzontals

L'anàlisi horitzontal, a diferència de l'anàlisi vertical, és un mètode que et permet comparar els mateixos Estats Financers en dos o més períodes consecutius, en aquest anys, la comparació la farem anualment.

Aquesta comparació permet observar els augments i disminucions o variacions dels comptes, d'un any a l'altre. És de gran utilitat per l'empresa ja que li permet observar si les modificacions que s'han dut a terme en l'empresa, han resultat ser efectives o no.

Els valors obtinguts en l'anàlisi horitzontal poden ser comparats amb els objectius de creixement fixats per l'empresa, per avaluar l'eficiència i l'eficàcia de l'administració en la gestió dels recursos.

Taula 4. – Balanç de Situació Grup Damm – Percentatges Horizontals

	Var. 2017 - 16	Var. 2016 - 15	Var. 2015 - 14	Var. 2014 - 13	Var. 2013 - 12
ACTIU NO CORRENT	6,79%	-19,37%	1,55%	0,12%	4,19%
Immobilitzat immaterial	27,64%	3,72%	39,58%	-5,22%	11,21%
Immobilitzat material	6,14%	3,01%	1,35%	-0,49%	2,60%
Altres actius fixes	6,74%	-23,33%	1,38%	0,25%	4,43%
ACTIU CORRENT	-0,64%	168,49%	-24,71%	-5,74%	-5,65%
Existències	8,67%	29,06%	-3,41%	16,20%	-14,88%
Deutors	10,19%	15,15%	2,76%	29,38%	127,54%
Altres actius líquids	-4,31%	386,96%	-45,36%	-21,61%	-23,92%
Tresoreria	-82,74%	499,02%	-52,06%	-3,36%	11,98%
TOTAL ACTIU	3,61%	15,04%	-4,55%	-1,31%	1,62%
PATRIMONI NET	10,38%	9,74%	43,74%	-43,96%	4,67%
Capital subscrit	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	2,86%
Altres fons propis	11,58%	10,98%	52,23%	-48,42%	4,85%
PASSIU NO CORRENT	-1,86%	21,14%	68,67%	-27,38%	-11,41%
Acreedors a L. T.	-7,05%	21,72%	78,79%	-31,63%	-9,68%
Altres passius fixes	51,04%	15,54%	8,98%	14,76%	-25,52%
Provisions	76,90%	18,32%	28,34%	147,00%	-60,09%
PASSIU CORRENT	-0,63%	17,47%	-47,90%	89,93%	6,71%
Deutes financers	-23,07%	32,10%	-44,24%	-28,32%	-1,40%
Acreedors comercials	28,55%	13,92%	9,76%	-12,80%	37,84%
Altres passius líquids	-3,27%	16,47%	-53,10%	157,03%	3,90%
TOTAL PN I PASSIU	3,61%	15,04%	-4,55%	-1,31%	1,62%

FONT: Elaboració pròpia

L'import de l'actiu no corrent, com ja s'ha comentat anteriorment, ha perdut transcendència en el total de l'actiu degut a la disminució que va patir entre 2015 i 2016, amb un caiguda d'aproximadament del 20%. És important fer èmfasis també en els creixements que hi va en els períodes 2014 – 2015 i 2016 – 2017 de l'immobilitzat immaterial, amb uns creixements aproximats del 40% i del 28%. Aquests forts creixements no tenen un gran impacte en el creixement global de l'actiu no corrent, perquè no arriben ni a un 1% del total de l'actiu.

Mentre l'actiu no corrent ha anat creixent any rere any, l'actiu corrent, òbviament ha tingut la tendència inversa. Destacar un altre cop el creixement de gairebé un 170% en el període de 2015 – 2016 degut al augment superlatiu de la tresoreria i altres actius financers com títols o anotacions comptables que atorguen el dret a rebre un ingrés en el futur.

En definitiva, des del període 2012 – 2013 al 2016 – 2017, el creixement de l'actiu ha estat aproximadament d'un 13%.

Pel que fa al patrimoni net, la tendència ha estat d'anar creixent a un bon ritme, exceptuant el període 2013 – 2014 però que el següent veuria com es recuperaria la caiguda soferta anteriorment. En termes globals, des del 2013, el patrimoni net tot i anar creixent anualment, s'ha reduït en un 3%.

L'actiu no corrent, igual que l'actiu corrent, han anat sofrint pujades i baixades en les taxes de creixement any rere any, compensant així les volatilitat del patrimoni net. En una comparativa a llarg termini, en aquest cinc anys, tant el passiu fixe com el líquid han vist augmentar el seu valor en un 46% i un 15% respectivament.

5.1.1.3. – Fons de Maniobra

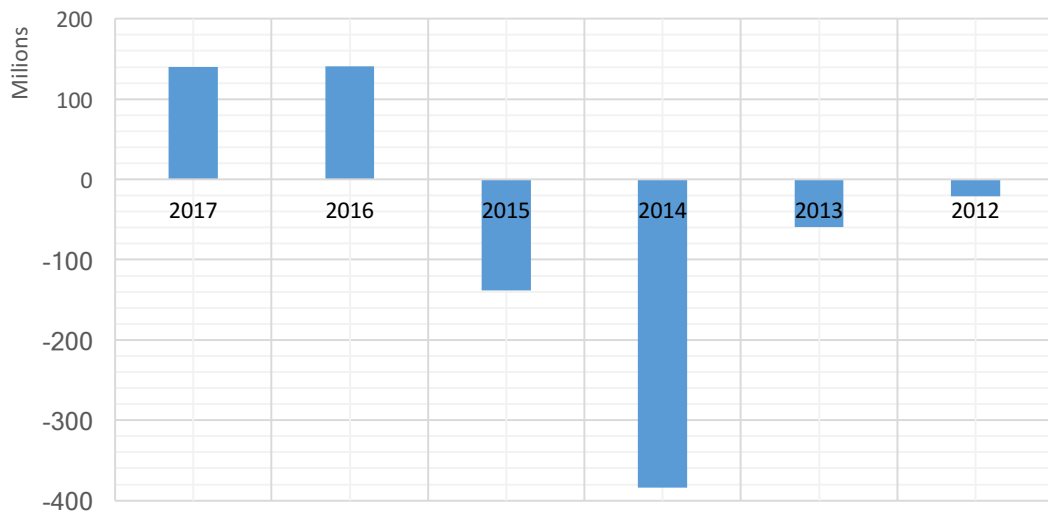
El Fons de Maniobra, també conegut com *working capital*, es pot definir com tots els recursos necessaris per l'empresa per realitzar la seva activitat a curt termini. Dit d'una altra forma, és la part del actiu corrent que es financia amb recursos a llarg termini i que procedeixen dels capitals fixes, tant del patrimoni net com dels crèdits de finançament.

Per calcular-lo, es fa amb la diferència entre l'actiu corrent i el passiu corrent o amb la diferència entre els recursos permanents (patrimoni net i passiu no corrent) i l'actiu no corrent.

El Fons de Maniobra d'aquests últims anys mostra que l'empresa pot fer front als compromisos de pagament més a curt termini. El de que tingui un Fons de Maniobra negatiu pot tenir el perill de que no pugui fer front als deutes més propers, però en funció del mercat on opera l'empresa, es pot permetre un FM negatiu si la seva activitat permet que els seus clients paguin al comptat i hi hagi una rotació permanent, i aquest és el cas esmentat.

El següent gràfic mostra que el Fons de Maniobra ha tingut una tendència creixent en aquests últims anys, passant de tenir una posició negativa a estar positiu actualment.

Gràfic 6. – Fons de Maniobra Grup Damm (milions d'€)



FONT: Elaboració pròpia

Aquest canvi de tendència, es deu bàsicament a que el actiu corrent ha anat creixent a un ritme molt més exponencial del que ho ha fet el passiu corrent.

5.1.2. – Anàlisi de la situació financera mitjançant ràtios

5.1.2.1. – Liquiditat a curt termini

- **Ràtio de Solvència²**: aquesta ràtio mostra la capacitat de l'empresa de fer front als seus deutes més immediats. Els valors òptims es troben entre 1,5 – 2. És important un resultat més elevat de 1 però no més de 2 ja que voldria dir que no s'està treient tot el rendiment possible dels recursos dels quals es disposa. Com es pot observar, solament en els dos últims anys, l'empresa s'apropa als valors ideals tot i que no hi arriba.

En els altres anys, es fa constància d'un greu problema de solvència ja que el passiu corrent es superior al seu actiu líquid. La interpretació més senzilla d'aquesta ràtio, agafant d'exemple el 2017, diríem que disposaven de 1,35€ per cada 1€ que devia.

- **Ràtio de Liquiditat³**: la interpretació d'aquesta ràtio és molt semblant a l'anterior, l'únic que els diferencia es que en aquesta no es té en compte les existències en el

² La fórmula emprada per calcular la ràtio de Solvència és la següent: $Ràtio\ de\ Solvència = \frac{Actiu\ Corrent}{Passiu\ Corrent}$

³ La fórmula emprada per calcular la ràtio de Liquiditat és la següent: $Ràtio\ de\ Liquiditat = \frac{Actiu\ Corrent - Existències}{Passiu\ Corrent}$

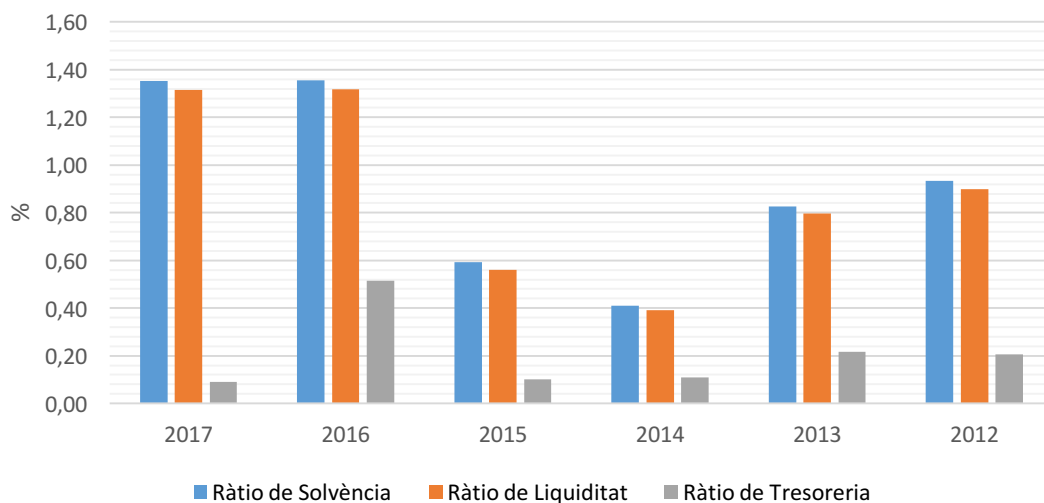
actiu corrent. Es calcula així ja que és l'assentament que més tarda en convertir-se en diner efectiu. En aquest cas, el valor òptim es situa al voltant de 1.

Com en el cas anterior, sol hi ha dos anys en que es supera el valor òptim, però en el 2012 i 2013, els valors són molt propers a la unitat, fet que no vol dir que tingui problemes de liquiditat en aquests anys. Però si que els problemes podrien ser més greus en els 2014 i 2015 ja que els valors estan bastant més lluny del valor recomanat.

- Ràtio de Tresoreria⁴: és un indicador que mostra la capacitat de l'empresa per fer front als deutes a curt termini amb l'efectiu o altres actius líquids. En aquest cas, el valor òptim està sobre la unitat.

Els valors que mostra l'empresa estan molt lluny del valor òptim, solament al 2016, amb un valor de 0,52, s'aproximaria una mica a la unitat. És important tenir liquiditat, però tampoc en excés perquè no li permetria a l'empresa explotar tots els seus recursos.

Gràfic 7. – Liquiditat a curt termini Grup Damm



FONT: Elaboració pròpia

Pel que fa a l'anàlisi de la liquiditat a curt termini de l'empresa podem dir que no presenta els resultats òptims que s'esperaria per fer aquest anàlisi. El fet de no poder tenir una liquiditat a curt termini solvent obliga al Grup Damm a tenir que buscar noves alternatives de refinançament dels seus deutes que puguin tenir amb els seus creditors més immediats al no disposar de la tresoreria i la liquiditat fer-hi front.

⁴ La fórmula emprada per calcular la ràtio de Tresoreria és la següent: $Ràtio\ de\ Tresoreria = \frac{Tresoreria}{Passiu\ Corrent}$

5.1.2.2. – Ratio de Garantia i Autonomia Financera

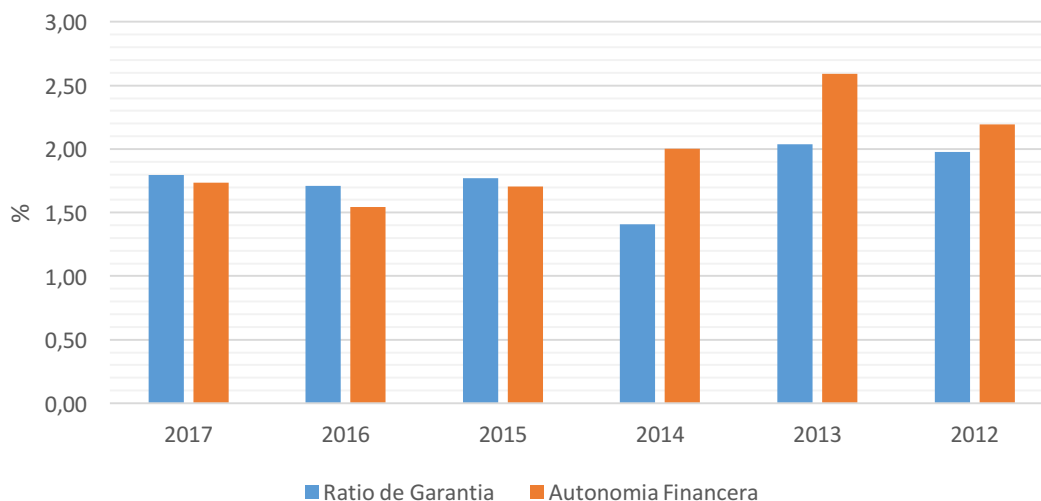
- Ràtio de Garantia⁵: tal com indica el seu nom, indica la garantia que els hi dona als creditors de fer front a les seves obligacions de pagament. Aquesta ràtio relaciona tot el que es posseeix amb tot el que es deu. Els valor òptims recomanats són entre 1,5 – 2.

En aquests anys, es pot afirmar que l'empresa no té problemes per fer front als pagaments davant els creditors, tot i que únicament al 2014 no arriba al mínim, sinó que es queda en 1,4. Mentre que al 2013 supera per molt poc el sostre del valor recomanat amb 2,04. Si el valor fos superior a 2,5 voldria dir que l'empresa no depèn del crèdit, potser perquè el seu capital és excessiu i, per tant, improductiu.

- Ràtio d'Autonomia Financera⁶: mesura el grau de dependència que té una empresa sobre els seus creditors segons el nivell de deute existent. El resultat recomanable és entre 0,7 – 1,5.

En aquest cas, no hi ha cap any en que la ràtio es situï ens el barems òptims recomanats. Això és una bona senyal ja que indica que la seva autonomia financera és més gran, lo que li permet ser menys dependent dels seus creditors, tot i que lo convenient seria estar entre els resultats comentats anteriorment.

Gràfic 8. – Ràtios de Garantia i d'Autonomia Financera Grup Damm



FONT: Elaboració pròpia

⁵ La fórmula emprada per calcular la ràtio de Garantia és la següent: $Ràtio\ de\ Garantia = \frac{Actiu}{Passiu\ Corrent + Passiu\ No\ Corrent}$

⁶ La fórmula emprada per calcular la ràtio d'Aut. Fin. és la següent: $Ràtio\ d'Autonomia\ Financera = \frac{Patrimoni\ Net}{Passiu\ No\ Corrent}$

Respecte a la garantia de pagament que ofereix el Grup Damm als seus creditors, es considera que està en una bona situació ja que no arriba a un valor inferior a 1.

Pel que fa a l'autonomia financera, no està en la situació més desitjada però tampoc en la pitjor. El Grup Damm està en una situació on amb el seu Patrimoni Net li permetria fer front amb tranquil·litat a les obligacions que tingui que fer front l'empresa en un període més pròxim.

Però com s'ha comentat, no és la situació òptima ja que el valor de la ràtio d'Autonomia Financera és molt elevat i aquest resultat mostra que hi ha una gran part del capital propi en desús i, per tant, que és improductiu i no genera cap tipus de rendiment per a l'empresa.

5.1.2.3. – Ràtio d'Endeutament a curt termini i d'Apalancament

La ràtio d'endeutament mostra la proporció de deute que suporta l'empresa davant els recursos propis dels que disposa. Aquesta proporció pot ser tant a curt termini, calculant-ho amb el passiu corrent, com a llarg termini, utilitzant les dades del passiu no corrent.

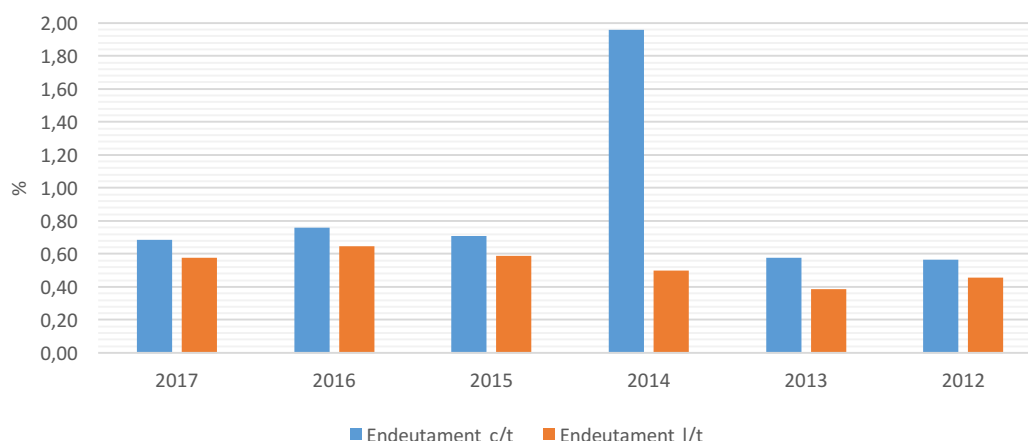
Es pot observar que en tots els anys, l'endeutament a curt termini supera a l'endeutament a llarg termini. La situació ideal seria la contrària, on l'endeutament a llarg termini fos superior al de curt termini per així dotar l'empresa d'una major flexibilitat per complir amb les seves obligacions de pagament.

- Ràtio d'Endeutament a curt termini⁷: si tenim en compte els valors des del 2012, l'endeutament a curt termini ha crescut lleugerament comparant-ho amb els valors del 2017. Aquest augment ha estat de forma progressiva, menys en el 2014, que va haver-hi un despunt degut principalment a l'augment dels deutes, tant de les empreses del grup, com del proveïdors o altres creditors.
- Ràtio d'Endeutament a llarg termini⁸: des del 2012, la ràtio ha patit també un creixement progressiu, tot i la caiguda al 2013, fins arribar a sumar 0,08 punts percentuals més en 2017. Un lleuger creixement que no deixa de banda que el Grup Damm no es troba en la situació ideal pel que fa al seu endeutament.

⁷ La fórmula emprada per calcular la ràtio d'Endeutament a c/t és la següent: $Ràtio\ Endeutament\ c/t = \frac{Passiu\ Corrent}{Patrimoni\ Net}$

⁸ La fórmula emprada per calcular la ràtio d'Endeutament a ll/t és la següent: $Ràtio\ Endeutament\ ll/t = \frac{Passiu\ No\ Corrent}{Patrimoni\ Net}$

Gràfic 9. – Endeutament a curt i llarg termini Grup Damm



FONT: Elaboració pròpia

El Grup Damm no està en una situació òptima pel que fa a l'endeutament ja que no arriba en molts casos al valor òptim, per la qual cosa hauria de millorar la situació ampliant capital, retenint beneficis o capitalitzant deutes.

5.2. – ANÀLISI ECONÒMIC

L'anàlisi econòmic estudia els resultats de l'empresa a partir del compte de Pèrdues i Guanys per obtenir una visió conjunta de la rendibilitat, el creixement i les expectatives de futur.

5.2.1. – Anàlisi del compte de Pèrdues i Guanys

5.2.1.1. – Percentatges Verticals

Taula 5. – Compte de Pèrdues i Guanys Grup Damm – Percentatges Verticals

	2017		2016		2015		2014		2013	
Import net de la xifra de negocis	734.096.792	100%	705.482.902	100%	669.276.945	100%	631.281.643	100%	586.859.000	100%
Variació d'existències	1.177.029	0,16%	3.311.441	0,47%	(522.778)	-0,08%	1.573.729	0,25%	(1.749.000)	-0,30%
Aprovisionaments	(356.932.212)	-48,62%	(346.689.386)	-49,14%	(330.729.249)	-49,42%	(327.181.437)	-51,83%	(314.840.000)	-53,65%
Altres ingressos d'explotació	18.227.408	2,48%	12.821.071	1,82%	15.155.784	2,26%	19.170.041	3,04%	38.419.000	6,55%
Despeses de personal	(38.950.695)	-5,31%	(38.116.256)	-5,40%	(38.512.254)	-5,75%	(34.715.550)	-5,50%	(32.503.000)	-5,54%
Altres despeses d'explotació	(250.040.674)	-34,06%	(249.405.728)	-35,35%	(217.378.026)	-32,48%	(202.065.966)	-32,01%	(187.688.000)	-31,98%
Amortització de l'immobilitzat	(30.348.871)	-4,13%	(27.650.547)	-3,92%	(25.497.674)	-3,81%	(30.422.230)	-4,82%	(27.338.000)	-4,66%
Deteriorament i resultat per alienació de l'immobilitzat	(2.607.418)	-0,36%	(3.190.571)	-0,45%	(3.040.320)	-0,45%	(3.297.624)	-0,52%	(2.313.000)	-0,39%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	74.621.359	10,17%	56.562.925	8,02%	68.752.428	10,27%	54.342.606	8,61%	58.847.000	10,03%
Ingressos financers	36.158.640	4,93%	42.477.891	6,02%	21.101.999	3,15%	41.315.077	6,54%	27.843.000	4,74%
Despeses financeres	(8.368.827)	-1,14%	(7.564.924)	-1,07%	(8.756.734)	-1,31%	(10.516.334)	-1,67%	(8.517.000)	-1,45%
Diferència de canvi	(528.636)	-0,07%	(532.038)	-0,08%	1.562.973	0,23%	897.075	0,14%	(287.000)	-0,05%
Deteriorament i resultat per alienació de instruments financers	(7.610.278)	-1,04%	3.647.752	0,52%	(3.861.008)	-0,58%	(10.552.587)	-1,67%	(7.757.000)	-1,32%
RESULTAT FINANCER	19.650.899	2,68%	36.028.681	5,39%	10.047.230	1,50%	21.143.231	3,35%	11.282.000	1,92%
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	94.272.258	12,84%	94.591.606	13,41%	78.799.658	11,77%	75.485.837	11,96%	70.129.000	11,95%
Impost sobre beneficis	(30.019.480)	-4,09%	(19.512.416)	-2,77%	(20.253.136)	-3,03%	(15.079.455)	-2,39%	(12.524.000)	-2,13%
RESULTAT DE L'EXERCICI	64.252.778	8,75%	75.079.190	10,64%	58.546.522	8,75%	60.406.382	9,57%	57.605.000	9,82%

FONT: Elaboració pròpia

Pel que fa a l'anàlisi dels percentatges verticals, podem observar que hi ha dues partides que estan molt per sobre de la resta any rere any. Aquestes dues partides són les d'Aprovisionaments i les d'Altres despeses d'explotació, que representen entre un 75% – 80% de l'Import net de la xifra de negocis, que fa referència a les ventes, de cada any.

Pel que fa a la despesa del personal, la seva importància dins del PiG s'ha mantingut molt estable, representant sempre un 5% aproximadament de l'import net de la xifra de negocis.

El resultat abans d'impostos gairebé no ha patit variacions pel que fa la seva participació, representant cada any un 12% del total, havent sobrepassat al 2016 el 13% de l'import net de la xifra de negocis.

Per últim, el resultat de l'exercici també s'ha mantingut bastant constant al llarg d'aquest període de cinc anys, tot i que, en termes percentuals ha caigut lleugerament des de 2013, però en termes absoluts ha crescut.

5.2.1.2. – Percentatges Horitzontals

Taula 6. – Compte de Pèrdues i Guanys Grup Damm – Percentatges Horitzontals

	Var. 2017 - 16	Var. 2016 - 15	Var. 2015 - 14	Var. 2014 - 13	Var. 2013 - 12
Import net de la xifra de negocis	4,06%	5,41%	6,02%	7,57%	4,97%
Variació d'existències	-64,46%	-733,43%	-133,22%	-189,98%	3,61%
Aprovisionaments	2,95%	4,83%	1,08%	3,92%	4,72%
Altres ingressos d'explotació	42,17%	-15,40%	-20,94%	-50,10%	7,30%
Despeses de personal	2,19%	-1,03%	10,94%	6,81%	5,51%
Altres despeses d'explotació	0,25%	14,73%	7,58%	7,66%	9,47%
Amortització de l'immobilitzat	9,76%	8,44%	-16,19%	11,28%	5,27%
Deteriorament i resultat per alienació de l'immobilitzat	-18,28%	4,94%	-7,80%	42,57%	-110,49%
RESULTAT DEXPLOACIÓ	31,93%	-17,73%	26,52%	-7,65%	-31,85%
Ingressos financers	-14,88%	101,30%	-48,92%	48,39%	116,10%
Despeses financeres	10,63%	-13,61%	-16,73%	23,47%	-17,27%
Diferència de canvi	-0,64%	-134,04%	74,23%	-412,57%	-447,96%
Deteriorament i resultat per alienació de instruments financers	-308,63%	-194,48%	-63,41%	36,04%	50,60%
RESULTAT FINANCER	-48,33%	278,50%	-52,48%	87,41%	-555,19%
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-0,34%	20,04%	4,39%	7,64%	-16,39%
Impost sobre beneficis	53,85%	-3,66%	34,31%	20,40%	-42,48%
RESULTAT DE L'EXERCICI	-14,42%	28,24%	-3,08%	4,86%	-7,24%

FONT: Elaboració pròpia

En relació l'import net de la xifra de negocis, es pot veure com ha anat augmentant amb creixements d'entre 4% – 7% anuals. En aquests cinc anys, l'import net de la xifra de negoci que fa referència a les vendes ha augmentat en un 25% aproximadament.

Pot sobtar els resultats de les variacions de les existències ja que es veuen els resultats alterats en un percentatge molt elevats però en termes globals no tenen repercussió perquè aquesta partida té una repercussió residual en el compte de pèrdues i guanys. El mateix succeeix amb la partida de Deteriorament i resultat per alienació de instruments financers.

Pel que fa a les variacions del resultat de l'exercici, tal i com mostra la taula, ha anat patint pujades i baixades considerables, pujades fins al 28% i baixades fins al 15%.

6. – ESPONSORITZACIÓ ESPORTIVA

6.1. – PATROCINIS ESPORTIUS

Si fem una reflexió del que representa el Grup Damm en l'actualitat, ràpidament el relacionaríem amb l'estiu i tot el que representa els valor de la campanya "Mediterràniament", la qual s'ha comentat anteriorment. Aquesta vinculació es deu a la gran feina feta des del departament de comunicació de Damm. Però aquesta no és l'única forma que tenen des del grup cerveser per donar visibilitat a la marca.

Una altra estratègia que ja fa anys que duen a terme i amb un èxit molt contrastat és la participació de Damm en l'esport i ho fa de diverses maneres, ja sigui patrocinant equips, esdeveniments esportius o altres activitats de caràcter cultural amb forta participació de l'esport, com la Fundació Damm.

El començament de Damm amb l'esport va iniciar-se cap a meitat del segle XX, anys en que es va fundar el Club de Fútbol Damm i es van començar a firmar els primers acords de patrocini, els quals van ser en món del bàsquet i del ciclisme. Amb el pas dels anys, la presència del grup anava en augment de forma exponencial, fins al punt que al 1982 Damm va ser un dels patrocinadors del Mundial de Fútbol celebrat a l'estat espanyol. En aquell esdeveniment va tenir una presència significativa ja que la mascota del campionat incorporava la publicitat de la aleshores cervesa Estrella Dorada. Més endavant també va formar part del gruix de patrocinadors dels Jocs Olímpics del 1992 celebrats a la ciutat de Barcelona.

Damm porta més d'una trentena d'anys usant el patrocini cultural i esportiu com una eina molt eficaç per donar-se a conèixer al potencials consumidors. La importància que se li dona al patrocini dins de l'entitat és molt alta i una mostra d'això es que actualment el pressupost dedicat a aquestes accions es d'aproximadament uns 20 milions d'euros, els quals van destinats a diferents esports, equips i esdeveniments esportius.

6.1.1. - Fútbol

És conegut per gairebé tothom que el principal actiu pel que fa al patrocini esportiu de Damm és el Futbol Club Barcelona. De la totalitat del pressupost dedicat al patrocini esportiu, més d'un terç es destina al FC Barcelona. Fa un any aproximadament, ambdues entitats van signar la renovació del contracte de patrocini i que novament els lligarà fins a l'any 2022. Aquest nou acord permetrà al grup cerveser convertir-se en un dels

Il·lustració 11 . – Celebració del Torneig Joan Gamper



FONT: <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20180815/451332643565/messi-estrella-damm-gamper-barca-boca-juniors.html>

patrocinadors més importants, en *partner premium*, juntament amb altres empreses de renom, tant a nivell internacional com nacional, tals com Audi, Beko, Gillette, La Caixa i Konami.

Aquest nou acord permet al grup cerveser utilitzar les imatges dels jugadors de l'equip en aquells països on no existeixi conflictes de patrocinadors amb aquest tipus de begudes. A part d'aquests beneficis, el Grup Damm organitza

altres activitats o esdeveniments que involucren tant la competició com el aficionats:

- Trofeu Joan Gamper: Estrella Damm és el principal patrocinador del torneig que organitza el FC Barcelona cada any previ a iniciar la temporada. Posseeix els *title rights* del trofeu i en la prèvia s'organitzen concerts i activitats lúdiques amb la imatge d'Estrella Damm.
- Iniesta per un dia: aquesta és una iniciativa en la que uns pocs aficionats van poder gaudir l'experiència d'entrenar un dia amb l'ex jugador del FC Barcelona Andrés Iniesta després d'haver-se registrat i participar en un sorteig d'Estrella Damm.
- Espais Estrella Damm en les instal·lacions del Camp Nou: hi ha instal·lats espais de restauració en l'espai Barça, dos exteriors (Tapes 24 Camp Nou i la Cerveseria Estrella Damm) i un altre anomenat la Platea que s'ubica en la graderia de Tribuna i permet oferir una visió única de l'estadi.

Un altre dels clubs patrocinats per Estrella Damm és el RCD Espanyol amb el qual tenen una llarga col·laboració. Una de les activitats que s'organitzen entre les dues entitats és el Partit de les Estrelles Periques on socis i aficionats del club tenen l'oportunitat de jugar a l'estadi RCDE Stadium.

A part dels dos equips de futbol de la ciutat de Barcelona, el Grup Damm també té acords de patrocini amb altres equips tals com el Valencia CF, el Girona CF, el Club Gimnàstic de Tarragona, la UE Llagostera o el RCD Mallorca, sense oblidar-nos de l'escola de futbol base que es gestiona des de la Fundació Damm.

6.1.2. – Pàdel

El creixement del pàdel en aquests últims anys no es pot entendre sense el suport incondicional de Estrella Damm. Avui en dia el grup cerveser és el patrocinador i soci principal del circuit de pàdel més prestigiós del món. Aquesta relació no és nova, sinó que va néixer al 2010 quan la AJPP (Associació de Jugadors de Pàdel Professionals) es van reunir amb Estrella Damm com a patrocinador principal de l'esport amb l'objectiu de fer una valoració global del circuit professional.

Les inquietuds de la AJPP i els interessos d'Estrella Damm van trobar una gran sintonia i va sorgir la possibilitat de que la AJPP crees el seu propi circuit i el grup cerveser fos el principal inversor. Amb el pas del temps, van anar firmant els contractes amb els jugadors i es van anar cimentant les bases del que seria l'actual World Padel Tour, el qual es ficar en funcionament al 2013.

Des d'aleshores el circuit ha anat creixent de forma exponencial pel que fa a la repercussió i el número d'espectadors. Actualment el circuit consta d'unes 19 proves, dividides en *Master*, *Open*, *Challenger* i el *Master Final* que aquest any es disputarà a Barcelona, després que els darrers anys la seu fos Madrid.

Il·lustració 12. – Celebració del Vigo Open del World Padel Tour

En el procés de creixement del World Padel Tour, s'està duent a terme una estratègia d'internacionalització del circuit i aquesta edició arribarà fins a set països diferents: Espanya, Argentina, Portugal, Suècia, Brasil, Mèxic i el Regne Unit.

Deixant de banda l'àmbit més professional, Damm també va crear el Circuit de Pàdel Estrella Damm enfocat més a un nivell més aficionat i que recórrer tota la geografia espanyola en les seves capitals de província per la disputa de la competició.



FONT: <https://www.worldpadeltour.com/fotos/competicion/las-mejores-imagenes-de-octavos-del-vigo-open/#&gid=1&pid=18>

6.1.3. – Tennis

Pel que fa l'altre gran esport de raqueta, el tennis, també hi participa de forma activa i ha aconseguit unir Madrid i Barcelona amb l'esponsorització dels dos grans tornejos de l'estat espanyol: el Mutua Madrid Open i el Barcelona Open Banc Sabadell.

Pel que fa al torneig madrileny, Estrella Damm és patrocinador oficial des del 2008 del torneig masculí, en anterior edicions ja ho havia estat de la categoria femenina. El torneig és un escenari idíl·lic pel grup cerveser per mostrar la seva marca i ho fa instal·lant un *lounge* en el recinte de la Caja Mágica on permet una confluència entre el món de l'esport, la gastronomia i la cultura, gràcies a demostracions culinàries in situ i concerts en directe que fan gaudir a tots els espectadors. És una oportunitat perfecta per “despopularitzar” un producte, la cervesa, que no és considerat com a *premium*.

Per altra banda, Estrella Damm ja fa dos anys que ha retornat al patrocini del Barcelona Open Banc Sabadell, el que no solament és la cervesa del torneig i un dels *partner premium*, sinó que també dóna l'oportunitat a tots als assistents, com en el cas del torneig madrileny, de gaudir d'un espai *village* inspirat en el mediterrani català.

Amb l'edició d'enguany ja finalitzada del torneig barceloní, es pot afirmar que ha estat un èxit rotund per l'organització ja que per primera vegada s'han superat els 100.000 espectadors al llarg de tots els dies de competició. L'augment de gairebé un 10% en els premis repartits a afavorit que vinguin grans tenistes fet que explica també la major expectació generada de públic. La ciutat també se n'ha vist beneficiada ja que ha deixat un

Il·lustració 13. – Acte publicitari entre el Mutua Madrid Open i el Barcelona Open Banc Sabadell a l'antiga fàbrica Estrella Damm



FONT: <https://www.europapress.es/deportes/tenis-00166/noticia-godo-madrid-open-refuerzan-buenisima-relacion-barcelona-20170317165528.html>

impacte econòmic del voltant de 45 milions d'euros.

Per entendre la repercussió dels dos tornejos, el Mutua Madrid Open és un torneig *ATP Masters 1000* dels més importants de la seva categoria on hi participen els millors tenistes del món, entre els quals destaquen Rafael Nadal, també participant del homòleg barcelonès, Novak Djokovic o Alexander Zverev, tres del top 10 a nivell mundial. En el cas del Barcelona Open Banc Sabadell, és un torneig d'una categoria inferior, *ATP World Tour 500*, però dels que té més prestigi i els premis són més elevats. En aquest torneig els participants també són de primer nivell com Dominic Thiem, Kei Nishikori o l'abans mencionat i màxim guardonat del torneig, el balear Rafael Nadal.

6.1.4. – Altres esports

El Grup Damm també té presència en altres esports amb no tanta repercussió mediàtica com els comentats anteriorment. Va ser un dels patrocinadors dels Jocs del Mediterrani celebrats l'any 2018 a Tarragona i també col·labora amb el Comitè Olímpic Espanyol. En aquest vessant, col·labora intensament amb l'Associació d'Esports Olímpics per donar suport als esportistes que participaran en els propers Jocs Olímpics que es disputaran al 2020 a la ciutat nipona de Tokio.

El golf és un dels esports on també hi té una presència considerable. Recentment s'ha conegut l'acord de col·laboració amb el torneig femení que es celebra a Sitges i que forma part del Circuit Europeu Femení, el *Estrella Damm Mediterranen Ladies Open*. Pel que fa a la modalitat masculina, Estrella Damm ha firmat un acord amb el torneig *Andalucía Valderrama Masters* que es celebra al juny i que també forma part del Circuit Europeu Masculí. És un torneig emblemàtic en que un dels amfitrions i actual guanyador és Sergio Garcia.

Així mateix, la vela també és una modalitat en la que pren part, en aquest cas, en la Copa del Rei de Vela amb un vaixell propi després d'estar 20 anys sense presència en la competició. La competició que es celebra a Mallorca, va comptar doncs amb la participació del *Estrella Damm Sailing Team*, conformat amb tripulants que ja van ser campions de la regata anys enrere.

Finalment, el grup cerveser col·labora també amb altres equips històrics de diverses modalitats esportives tals com el Club Joventut de Badalona de bàsquet, la Unió Esportiva Santboiana de rugbi o l'Atlètic Terrassa de hoquei herba i té presència a la hípica patrocinant la *Madrid Horse Week*, l'esdeveniment de competició equina més important del món.

6.2. – ESTRATÈGIES DE PATROCINI

Amb l'objectiu d'entendre millor el funcionament del departament de patrocinis d'Estrella Damm, es va dur una entrevista amb dos càrrecs de la companyia: Jordi Laball, del Departament de Comunicació i Relacions Externes, i amb Sergi Pérez, del Departament de Patrocinis i Màrketig. L'objectiu de l'entrevista era observar si seguien alguns patrons o algun tipus d'estratègia a l'hora d'escollir els patrocinats.

Estrella Damm es manté tant en una posició activa com passiva a l'hora de patrocinar algun equip, esport o esdeveniment. És a dir, en determinats casos és Damm qui va a oferir el

patrocini a l'entitat o és el interessat qui es posa en contacte directe amb Damm perquè l'ajudi d'alguna manera, ja sigui econòmicament o amb productes, a canvi d'unes contraprestacions, que en aquest cas és que tingui visibilitat en l'acte o l'equip patrocinat.

Els requisits o criteris que segueix Damm quan escull un projecte al qual patrocinar sempre van amb l'objectiu que aquest patrocinat pugui crear un vincle amb Damm de tal manera que es creï un vincle entre ambdues parts que vagi en sintonia a aspectes referents tals com la personalitat, els valors o el posicionament de la marca.

Pel que fa al tipus de patrocinis, des de Damm afirmen que cada projecte necessita un estudi concret i específic sobre el qual fer el patrocini ja que en cada un d'ells hi participen diferents variables que no tenen perquè coincidir en tots. En aquest sentit, s'ha de veure quina és l'activació que requereix cada un d'ells en termes sobretot d'imatge, de l'impacte que generarà, l'afluència de gent i el ressò que se'n farà en els mitjans de comunicació, entre d'altres coses a tenir en compte.

Tocant el tema de la comunicació, des de Damm se li dóna una importància molt gran a les xarxes socials per donar veu e imatge a les seves accions de patrocini. Aquestes plataformes també són una eina ideal per interactuar directament amb els seguidors de la marca. Un exemple és la iniciativa que fan conjuntament amb el Girona CF en la qual permeten a un nombre d'aficionats de jugar a l'estadi de l'equip amb les equipacions del mateix. És una iniciativa que anys enrere també es va fer amb el RCD Espanyol.

Tot i la gran importància de les xarxes socials, des de Damm no es tanquen en banda amb els mitjans de comunicació tradicionals i afirmen que una combinació de tots aquests, augmenta l'efectivitat de la comunicació.

Pel que fa al retorn de la inversió, com ja s'ha comentat, valoren cada projecte de patrocini de diferent manera pel que fa que no hi hagin un paràmetres concrets que els permeti considerar quins són els beneficis del patrocini i menys encara mesurar-ho. Això provoca que en cada patrocini tinguin uns objectius concrets, ja sigui des de generar més visibilitat de la marca, millorar l'acció de relacions públiques, generar *engagement* amb el públic... en definitiva, que per cada patrocini tenen uns *KPI's* concrets que són els que els permeten valorar-ho.

En clau de futur i de possibles nous projectes, Damm es limita a donar suport a totes aquelles iniciatives que, tal i com s'ha comentat abans, creïn un vincle amb els consumidors. Aquestes

iniciatives són tant a nivell de Catalunya, Espanya i a tot el món, sempre i quan estiguin en consonància amb els valors, el posicionament de la marca i la seva personalitat.

6.3. – IMPACTE DE RETORN DE LA INVERSIÓ (ROI)

Avaluar el retorn de la inversió (ROI) no ha estat mai un tema fàcil per les empreses, i actualment encara no existeix una fórmula per calcular-ho. Ja fa anys que s'ha estès una tendència entre les marques a pagar grans quantitats de diners per patrocinis, sense tenir una manera fiable de mesurar si aquesta inversió ha estat rentable o no.

En aquest sentit, quan les empreses es plantegen fer un patrocini, de qualsevol tipus, ho fan tenint en compte que el patrocini serà una eina per promoure les els valors de comunicació de la pròpia i empresa.

Entre els objectius principals, destaquen el de donar visibilitat a l'empresa i la marca, millorar o potenciar la imatge de l'organització, mostrar el ventall de productes que ofereixen i intentar diferenciar-se de la competència. En conseqüència, s'ha de concebre el patrocini com una inversió i no una despesa.

Per això, prèviament s'han d'establir un criteris propis que es valoraran al finalitzar el patrocini i que cada empresa considera fonamentals perquè el patrocini hagi estat beneficiós o no. Aquests criteris van relacionats amb aspectes econòmics i de ventes, amb la presència en xarxes socials i amb el *feedback* de la marca amb els consumidors dels productes.

Amb els criteris ja establert, és preferible per les empreses seguir com a norma general, concentrar la inversió en pocs objectius però que tinguin una gran ressonància que no intentar portar el patrocini a molts canals, però que passin desapercibuts, provocant una baixa rendibilitat i eficàcia del patrocini.

Ja executat el pla d'acció, s'ha de valorar l'impacte que ha tingut el patrocini en diferents paràmetres, tant a nivell quantitatiu o qualitatiu. Per tant els paràmetres escollits per fer l'anàlisi són els següents:

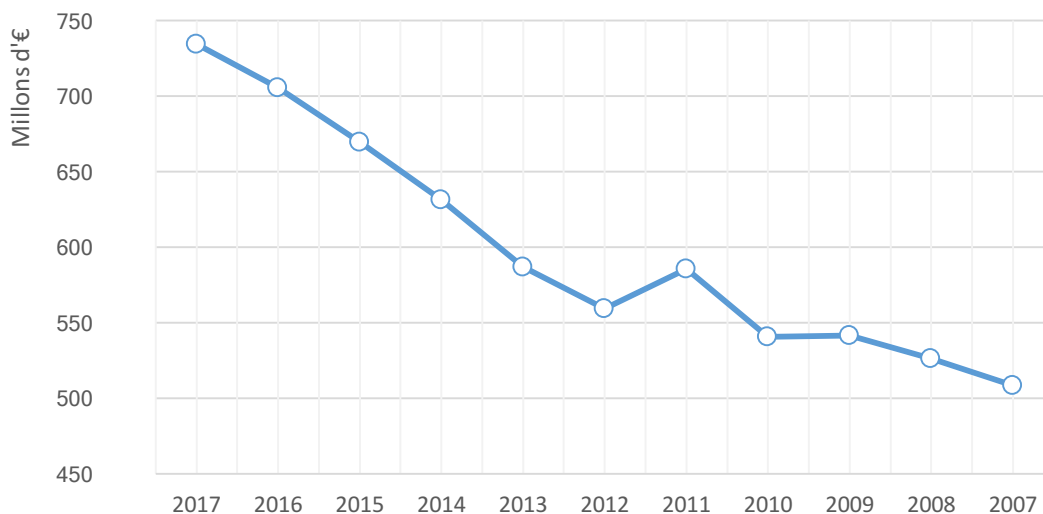
6.3.1. – Impacte econòmic sobre les ventes

Agafant les dades econòmiques del Compte de Pèrdues i Guanys del Grup Damm dels últims 10 anys, veiem que la partida del Import net de la xifra de negocis, què és el referent

a les vendes, ha anat creixent de forma constant en termes generals si agafem aquest 10 últims anys, ja que va patir un petit retrocés entre els anys 2011 i 2012.

El creixement sostingut ha estat d'un 30% aproximadament des del 2007. Si ens fixem en els creixements interanuals, a partir del 2012, els creixements en el Import net de la xifra de negocis han estat variant entre un 5% i un 7,5%. Pels primers anys estudiats, els creixements no eren tan accentuats i les taxes es situaven en torn al 3% aproximadament, amb els descensos comentats anteriorment.

Gràfic 12. – Evolució del Import net de la xifra de negocis del Grup Damm (milions d'€)



FONT: Elaboració pròpia

En aquest canvi de tendència segurament hi tingui molt a veure el canvi en la política de comunicació del Grup Damm que es va dur a terme al 2009, on l'estratègia seguida fins aleshores va donar un gir de 360 graus. Aquesta tendència positiva no es pot confirmar que sigui exclusivament gràcies a l'estratègia de patrocini que ha fet el Grup Damm, però que ha tingut un paper important, això és segur.

6.3.2. – Presència en xarxes socials

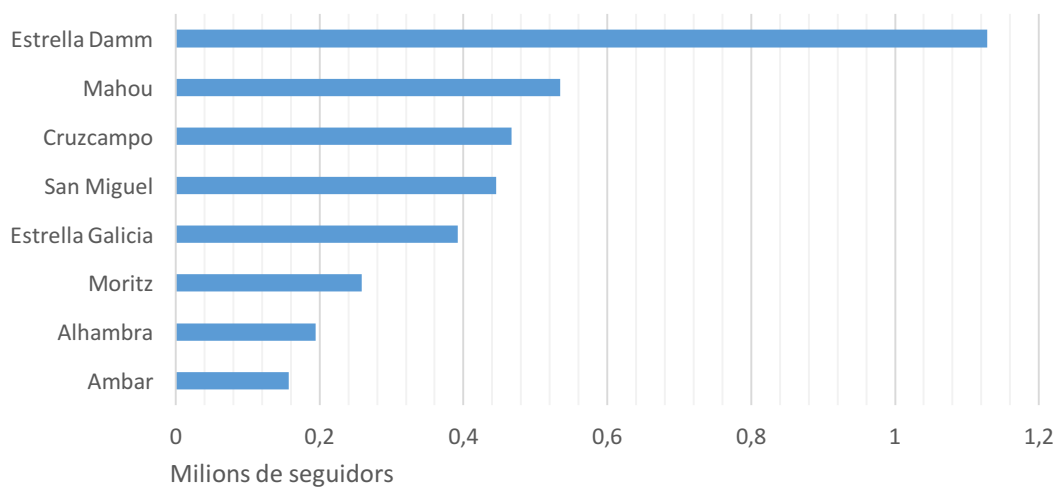
Anys enrere, aquest indicador s'hagués fet en base a la presència en els mitjans de comunicació, però com ja s'ha comentat, la tendència canviant ha provocat que ja no tinguin el mateix poder d'influència que altres canals comunicatius com ho són les xarxes socials.

En aquest sentit, l'estudi "Las marcas de Cervezas en redes sociales" realitzat per l'empresa Data Social, una agència de màrqueting, analitza vuit de les principals marques cerveseres

a nivell nacional: Estrella Damm, Estrella Galicia, Mahou, Moritz, Cruzcampo, Alhambra, San Miguel i Ambar, i ho compara amb la seva repercussió en les quatre xarxes socials més usades e importants del moment: Facebook, Twitter, Instagram i YouTube.

Per fer l'anàlisi de les dades es basen en quatre dades: el nombre d'interaccions (ja siguin "me gusta", comentaris o compartir la publicació), el nombre de publicacions, l'audiència i el *engagement rate*⁹ (ER), el qual és un KPI¹⁰ que serveix per analitzar si el contingut que es comparteix és adequat i rellevant per al target al qual es vol adreçar, és un indicador que permet comparar-se amb altres empreses i fer *benchmarking*.

Gràfic 11. – Seguidors a les xarxes socials



FONT: Elaboració pròpia

El gràfic anterior mostra que Estrella Damm és la cervesa líder pel que fa a seguidors a les xarxes socials, molt per sobre de la resta de cerveses. Aquest bon resultat es deu a que la cervesa mediterrània és la líder en tres de les quatre xarxes socials analitzades, solament en Twitter és superada per Estrella Galicia.

La següent taula reflexa el perquè Estrella Damm està en la primera posició de seguidors en xarxes socials. La taula mostra el nombre d'interaccions que realitzen els seus *followers*. El Grup Damm ha sabut gestionar cada xarxa social i adaptar-se als gustos dels seus consumidors i oferir el que realment volen veure. El cas on es veu millor aquest assoliment sigui amb YouTube, on solament ha publicat un vídeo, la campanya "Cyrano" el qual ha assolit superat les 3.000 interaccions. Per fer-nos una idea de la magnitud d'aquest fet, Cruzcampo va publicar 23 vídeos al seu canal però sol va obtenir 250 interaccions.

⁹ La fórmula emprada per calcular el *engagement rate* és la següent: $ER = \left(\frac{\text{Interaccions}}{\text{Audiència}} \right) \cdot 100$

¹⁰ Un KPI (*Key Performance Indicator*) és un indicador que mesura el nivell del rendiment d'un procés.

Taula 7. – Nombre d'interaccions per publicació en cada Xarxa social

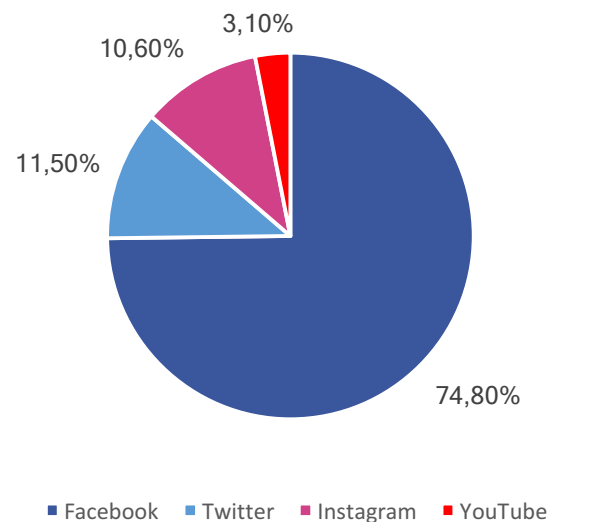
	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Estrella Damm	5.473	394	3.026	3.007
Estrella Galicia	3.195	327	1.739	14
Moritz	658	14	653	4
Mahou	2.014	186	628	4
Cruzcampo	831	43	316	11
Ambar	410	107	593	38
San Miguel	96	289	237	34
Alhambra	162	119	554	1

FONT: Elaboració pròpia

Aquest exemple mostra com Estrella Damm té molta part de culpa en el seu creixement en les xarxes però també el tenen tots els seus seguidors gràcies a les interaccions de tot el seu contingut, permet crear una retroalimentació que possibilita arribar a una audiència superior.

Per finalitzar, el següent gràfic mostra la distribució de xarxes socials on les marques tenen repartida la seva massa social. Facebook és la xarxa preferida dels consumidors ja que acapara gairebé el 75% del total de massa social. Twitter ocupa la segona plaça i és de les xarxes analitzades, la que està més lligada a temes d'actualitat. Instagram, tot i ser el canal que ha arribat més tard, és la xarxa que més ha crescut i on el públic jove hi passa més temps interactuant. Per últim, YouTube, la plataforma per pujar i visualitzar vídeos, és la que té menys seguidors però la que té un format més adequat per pujar-hi vídeos promocionals, com en el cas d'Estrella Damm.

Gràfic 12. – Massa social a les xarxes socials



FONT: Elaboració pròpia

6.3.3. – Imatge de la marca

Finalment, l'últim paràmetre d'avaluació fa referència al *feedback* dels clients amb la marca i la notorietat de la mateixa en els consumidors.

6.3.3.1. – SAI

Un mecanisme per avaluar la notorietat i la visibilitat de les marques és amb el índex SAI (*Sponsorship Awareness Index*). Aquest índex es recull s'elabora després d'haver fet una enquesta telefònica a una mostra de 600 persones i un màxim de 3 respostes en preguntes multiresposta. Aquest índex mostra quines són les marques que la població associa a determinats esports, a més mostra sobre una base 100 quant fort són aquestes associacions. En el càlcul del SAI s'ometen les marques d'equipament esportiu.

En el SAI, tant de 2016 com de 2017, apareix Estrella Damm amb un 14,22% i 12,88% dels enquestats que associen Estrella Damm a l'esport, situant-lo així en la vintena posició del índex, el qual lideren marques globalment conegudes com Coca-Cola, el banc Santander, Movistar, Red Bull o Emirates, entre d'altres.

6.3.3.2. – PSAI

Un altre índex d'interès, és el PSAI (*Property Sponsorship Association Index*) que associa les marques amb determinats esportistes, equips o esdeveniments esportius, aquest índex no omet les marques d'equipament esportiu com el SAI. En el PSAI del 2017 apareix Estrella Damm com la desena marca que els enquestats associen al FC Barcelona, on les tres primeres marques són Nike, Qatar Airways i Unicef. Aquesta dada és una bona notícia ja que en el estudi fet del 2016, no apareixia Estrella Damm entre les marques associades.

6.3.3.3. – Resultats de l'enquesta

Una altra tècnica per mesurar si la inversió que fa Damm en el patrocini és rentable o no, és comprovar si els consumidors associen la marca amb els valors i perfils que volen mostrar al públic. El reposicionament que va dur a terme el Grup Damm al 2009 buscant un target més jove i amb un nivell adquisitiu més alt i enfocant la estratègia sobre tres eixos fonamentals com el mar, la cultura i els hàbits socials, ha funcionat tal i com mostren els resultats de l'enquesta presentats a continuació.

L'objectiu de l'enquesta era conèixer quin és el posicionament i la visibilitat d'estrella Damm entre la població jove. La primera part del qüestionari es basava en un seguit de preguntes on es demanava el consum i es preguntava quines eren les marques de cervesa que la gent tenia més present, sempre sense haver comentat sobre quina marca anava el qüestionari per no influir en les respostes dels enquestats.

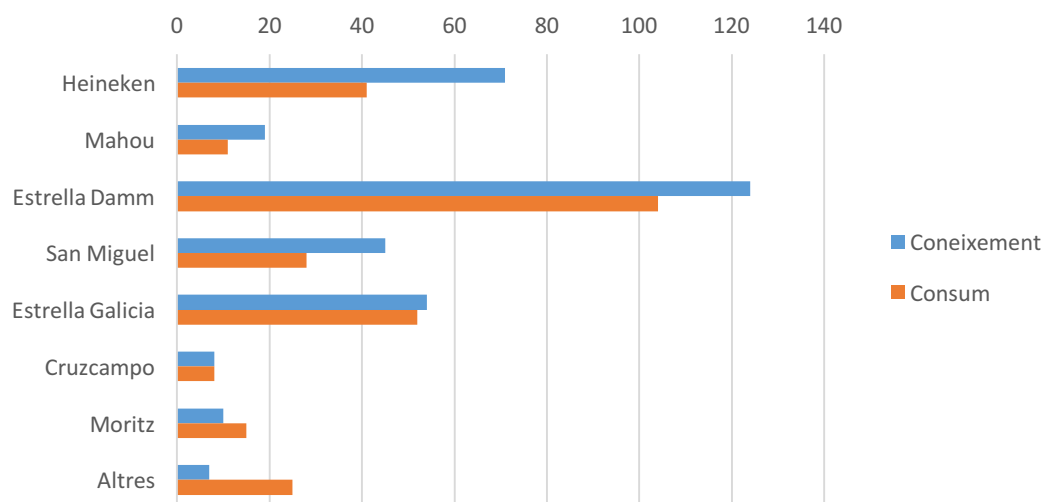
En la segona part ja es presentava la temàtica del treball i es plantejaven qüestions ja específiques d'Estrella Damm on es valoraven atributs importants com la confiança, la proximitat o la modernitat de la marca, entre d'altres. També es plantejaven preguntes per observar amb quins esports, època de l'any o zona geogràfica d'Espanya associaven a la marca.

El públic objectiu de l'enquesta era jove i en aquest sentit el 94% dels enquestats tenen entre 18 – 35 anys. Pel que fa al gènere, el 57% van ser dones enquestades mentre la resta, el 43% van ser home. I pel que fa al nivell d'estudis, la gran majoria, un 72%, tenia estudis superiors. Pel que fa al lloc de residència dels enquestat, s'ha intentat que sigui el més dispers dins l'estat espanyol.

Es pot considerar una enquesta significativa ja que el 83% dels enquestats consumeix cervesa a la setmana, tot i que la majoria en consumeix entre 1 i 3 dies. A l'hora de consumir hi ha un aspecte primordial que valoren molt més que la resta, el sabor de la cervesa, després el preu és la segon criteri que tenen en compte.

Pel que fa a la notorietat de les marques, els resultats del següent gràfic mostren com Estrella Damm és la primera marca amb diferència que coneixen més els enquestats (línia blava). La segona marca més escollida ha estat Heineken i Estrella Galicia la tercera. Succeeix el mateix si parlem de quina és la marca de cervesa que tendeixen a consumir normalment, en primer lloc i amb una gran diferència apareix Estrella Damm i completen el podi de les més votades Estrella Galicia i Heineken.

Gràfic 13. – Respostes a la preguntes 3 i 4: Quina és la marca de cervesa que més coneixes i que més consumeixes ? (nº de vots)



FONT: Elaboració pròpia

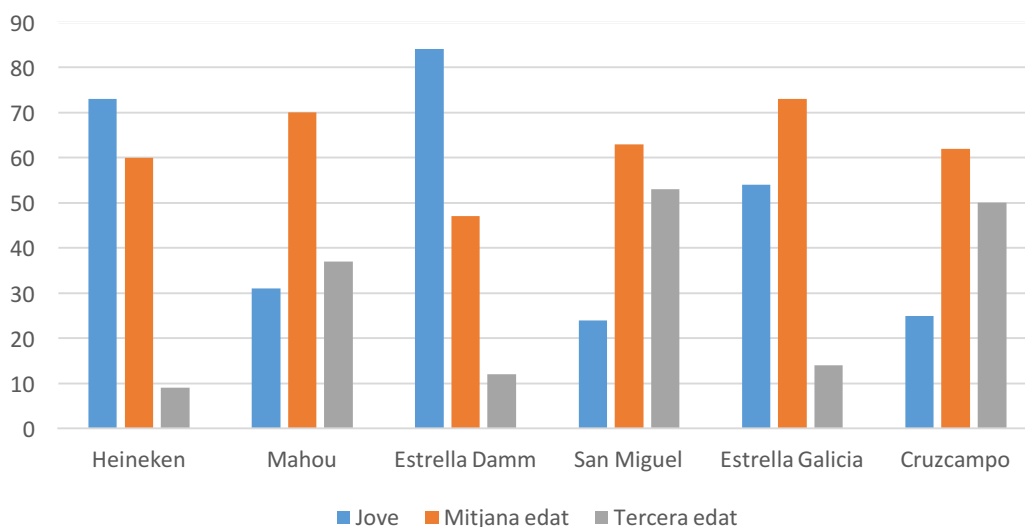
És interessant observar com en el cas de Heineken, és la segona que els enquestats coneixen més però està con la tercera posició de consum. Això pot ser degut a què és una marca estrangera, fet que costa més trobar-la als establiments, i que com Damm, li dóna molta importància a la comunicació i publicitat.

Moritz no apareixia entre les opcions que s'oferien en el qüestionari, però el resultat ha estat tan notable que s'ha inclòs entre les opcions, superant a Cruzcampo, una de les opcions que s'oferien. La raó radica en que gran part dels enquestats són de Catalunya i Moritz és una cervesa catalana.

Pel que fa a la visibilitat de les marques, Estrella Damm també va sortir com la marca que la gent recorda haver vist algun tipus de publicitat en la última setmana. Per darrere, les marques més seleccionades van ser Mahou i Heineken.

Posteriorment, es van fer dues preguntes amb l'objectiu de obtenir un perfil del tipus de consumidor de cada marca en funció de l'edat i el nivell econòmic.

Gràfic 14. – Resposta a la pregunta 6: Amb quin grup de gent relaciones les següents marques ? (nº de vots)



FONT: Elaboració pròpia

Les respostes permetien escollir entre gent jove, de mitjana edat i gent de la tercera edat. Per altra banda, a nivell econòmic s'oferien tres rangs de resposta. Solament van sortir dues marques que els enquestats els relacionaven amb gent jove i aquestes dues van ser Estrella Damm i Heineken, mentre que les altres quatre opcions va sortir la resposta majoritària gent de mitjana edat. Pel que fa al nivell econòmic, solament Heineken va sortir com un cervesa que consumeixen gent d'un perfil econòmic alt, mentre que

Mahou, Estrella Damm i Estrella Galicia van obtenir un perfil mitjà i la resta, Cruzcampo i San Miguel, de perfil econòmic baix.

En termes de característiques de Damm, amb una puntuació màxima de 5 i mínima de 0, se'ls va qüestionar sobre que en pensaven en base a quatre atributs i els resultats van ser que Damm era una cervesa que donava confiança als consumidors (4/5), la consideraven com un producte de molta proximitat (5/5) i que també era una marca relativament innovadora (4/5) i amb una gran varietat de productes (4/5).

Per últim, es van proposar quatre preguntes que anaven enfocades a saber si els votants enllaçaven Damm amb els objectius de marca de la companyia i amb aquells elements, ja sigui esport o oci, on Damm hi té més presència e inverteix més part del seu pressupost de patrocini.

Pel que fa a l'esport, gran part dels enquestats ho van relacionar amb el futbol, gairebé un 60%, en segon posició va resultar el pàdel, però ja molt allunyat, amb un 16%, dels percentatges del primer. En l'època l'any amb que associaven la cervesa Damm, gairebé tots els enquestats, un 96%, van contestar la mateixa resposta, l'estiu. En activitats d'oci, la resposta també va ser gairebé comuna, la gran majoria, un 85%, associaven Damm a la música, mentre que un 41% ho feia a la gastronomia. La zona geogràfica que els hi venia a la ment als enquestats que tenien que pensar en Damm, també va destacar una zona per sobre la resta, l'Est d'Espanya i més concretament, Catalunya.

En resum, es pot dir que Damm ha assolit els objectius que s'havia proposat al 2009 quan va canviar l'estratègia de comunicació. Els enquestats han creat un perfil de Damm enfocat a la gent més jove i un perfil econòmic mig – alt. També tenen una idea del Grup Damm com a innovador i de proximitat, concretament del mediterrani i època estival. I amb reposicionament del target, han aconseguit que la gent els relacioni amb activitats d'oci de les consumides avui en dia, l'esport i la música.

6.4. – PROPOSTES DE PATROCINI ESPORTIU

En aquest apartat es proposaran dues possibles opcions de patrocini esportiu seguint els criteris que segueix Damm i s'explica les raons de les propostes efectuades, sempre buscant el benefici tant per l'empresa patrocinadora (Grup Damm) com per l'empresa patrocinada en cada cas.

6.4.1. – RCDE Stadium

Il·lustració 14. – Vista interior del RCDE Stadium



FONT: https://es.wikipedia.org/wiki/RCDE_Stadium#/media/File:EstadioRCDE_Pano.jpg

Aquest any serà el desè aniversari de la inauguració de l'estadi del RCD Espanyol. Un estadi que va requerir una inversió d'uns 65 milions d'€ aproximadament i que té una capacitat per a 40.500 espectadors. En un principi, el nom de l'estadi era Cornellà – El Prat, però al

2014 es va canviar a *Power8 Stadium* després que el club arribés a un acord amb aquesta empresa del sector de les apostes esportives. Al final a resultar ser una estafa i un any més tard es va liquidar el contracte.

Actualment, l'equip està buscant alguna marca per cedir els *namings rights*¹¹ de l'estadi. És una tècnica molt estesa, sobretot als EUA, on gairebé tots els grans estadi tenen el nom d'una marca, com per exemple el *AT&T Stadium*, pel qual els *Dallas Cowboys* de la NFL perceben 30 milions de dòlars a l'any o el *MetLife Stadium* dels *New York Giants* i els *Jets*, ambdós equips de la NFL i que reben uns 16 milions de dòlars a l'any.

A nivell europeu i futbolístic, el que té el contracte més valuós és el Manchester City amb l'empresa *Etihad*, pel qual perceben 11 milions d'euros o els 10 milions d'euros que percep l'Atlètic de Madrid per cedir a l'empresa xinesa *Wanda* els seus *namings rights* de l'estadi.

La proposta es fonamenta d'acord a diferents punts que afavoririen l'acord entre ambdues parts:

- Estrella Damm ja és un dels patrocinadors principals del RCD Espanyol, fet que facilitaria l'acord i refermarien el suport ferm des del grup cerveser cap a l'entitat.
- És una bona oportunitat ja que és un equip que està creixent a nivell esportiu gràcies a l'entrada en l'accionariat de l'empresa xinesa *Rastar Group*. En l'actual temporada, han aconseguit la classificació per la competició europea, fet que feia anys que no s'assolia.

¹¹ Els *namings rights*, coneguts també com "drets de nom" són una transacció financera i una tècnica publicitària a través de la qual una companyia o entitat adquireix el dret a nombrar un recinte o esdeveniment per un determinat període de temps.

- El preu rondaria els 2–3 milions d'euros a l'any, tenint en compte la instal·lació, la repercussió de l'equip a nivell internacional i fent una comparativa amb els preus que es paguen als altres estadis.
- És una bona oportunitat de donar visibilitat sobretot a l'estat espanyol i també a part d'Europa, ja que també s'hi celebren concerts. L'entrada del grup inversor xinès va possibilitar una nova via de mercat al continent asiàtic, on el Grup Damm podria tenir una gran presència si és confirmés l'acord entre ambdues parts.
- És una de les millors instal·lacions esportives i de les més noves a nivell europeu, al qual se li ha concedit la distinció de categoria 4 per part de la UEFA, la màxima distinció possible per estadis de futbol.

6.4.2. – FCB Barcelona Femení

L'any passat es va anunciar la renovació de l'acord de patrocini entre Estrella Damm i el FC Barcelona. Aquest nou acord convertia al grup cerveser en *global partner* del Barça i mantenia la seva condició de cervesa oficial de l'entitat i també la seva presència al Camp Nou i a totes les instal·lacions de l'equip blaugrana.

Il·lustració 15 . – Equip femení del FC Barcelona



FONT: <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/948947/malaga-cf-fc-barcelona-femenino-previa-final-de-vuelta-y-de-ano-en-malaga>

El auge del futbol femení és una realitat i cada vegada està guanyant en popularitat i professionalisme en benefici de la igualtat entre homes i dones en aquest esport. Aquest fet ho demostra les grans assistències que hi ha hagut aquesta temporada en la *Liga Femenina Iberdrola*. En la jornada 24 es va disputar el partit que enfrontava a l'Atlètic de Madrid i el FC Barcelona, els dos millors equips de la lliga, i va tenir una assistència de 60.000

assistents, batent el rècord d'assistència en un partit de futbol femení a nivell de clubs en tota la història.

Aquest professionalisme seria difícil d'entendre sense l'ajuda dels patrocinadors. Empreses importants estan apostant fort pel futbol femení, com per exemple Iberdrola, que és la marca que dona nom a la lliga femenina, o Herbalife que patrocina l'Atlètic de Madrid. L'equip del Barça femení es patrocina per Stanley, que és un fabricant i distribuïdor de productes per al bricolatge i la jardineria.

Com en el cas anterior, a continuació s'exposen els punts que serien positius per un acord entre les dues parts:

- Com ja s'ha comentat, Estrella Damm i el FC Barcelona ja treballen conjuntament des de fa molts anys.
- El FC Barcelona femení ha conclòs una de les millors temporades de la seva història arribant a la final de la *UEFA Women's Champions League*, fita que no havien aconseguit mai i que mostra el creixement de l'equip gràcies en part a la gran aposta que s'està fent des del club.
- El preu del patrocini oscil·laria sobre els 3,5 milions d'euros a l'any, què és la xifra que paga l'actual patrocinador de l'equip.
- Permetria tenir presència també a tot a l'estat espanyol i a nivell europeu gràcies a la participació de l'equip en les competicions continentals.
- És una oportunitat única de tenir molta més presència de Damm en el FC Barcelona i que es relacioni amb més facilitat Damm al Barça ja que la marca FCB és de les més potents, tant a nivell nacional com internacional.

7. – QUADRE DE COMANDAMENT INTERN E INDICADORS

Il·lustració 16. – QCI del departament de patrocini del Grup Damm

QUADRE DE COMANDAMENT INTERN DEL PATROCINI DE DAMM			
PERSPECTIVA PATROCINADORA	Augmentar la NOTORIETAT de la marca		
PERSPECTIVA ECONÒMICA FINANCERA	Millorar la rendibilitat econòmica	Incrementar el ROI	Augmentar inversió
PERSPECTIVA DEL CLIENT	Augmentar la quota de mercat	Fidelització dels clients	Millorar les reviews
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNS	Innovació	Estructurar el departament	Formació dels treballadors
PERSPECTIVA CREIXEMENT DEL PERSONAL	Satisfacció	Retenció Promoció	Productivitat

FONT: Elaboració pròpia

Taula 8. – Indicador de l'augment del SAI i PSAI

PERSPECTIVA		PATROCINADORA
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI
AUGMENTAR LA NOTORIETAT DE LA MARCA		A.1.1
GLOSSARI		
El SAI i el PSAI són índex que serveixen per mesurar amb quin esport, equip o esportistes associen les diferents marques. És una enquesta que es fa anualment de forma telefònica.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar el SAI	$SAI = \frac{\Delta SAI_{t+1}}{SAI_t}$	
Augmentar el PSAI	$PSAI = \frac{\Delta PSAI_{t+1}}{SAI_t}$	
UNITATS	Percentatge (%)	
OBJECTIU	Augmentar en un 5%	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 9. – Indicador de l'augment dels seguidors en les xarxes socials

PERSPECTIVA		PATROCINADORA
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI
AUGMENTAR LA NOTORIETAT DE LA MARCA		A.2.1
GLOSSARI		
El número de seguidors compren la suma de tots els <i>followers</i> que tingui el Grup Damm en qualsevol perfil de totes les xarxes socials en les que participa.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar el número de seguidors a les xarxes socials	$n^{\circ} \text{ followers } XS = \frac{\Delta n^{\circ} \text{ followers } XS_{t+1}}{n^{\circ} \text{ followers } XS_t}$	
UNITATS	Percentatge (%)	
OBJECTIU	Augmentar en un 5%	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 10. – Indicador de l'augment de les interaccions en contingut online

PERSPECTIVA		PATROCINADORA
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI
AUGMENTAR LA NOTORIETAT DE LA MARCA		A.3.1
GLOSSARI		
Les interaccions online compren "me gusta", comentaris i compartir el contingut.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar les interaccions en contingut online	$n^{\circ} \text{ interaccions } XS = \frac{\Delta n^{\circ} \text{ interaccions } XS_{t+1}}{n^{\circ} \text{ interaccions } XS_t}$	
UNITATS	Percentatge (%)	
OBJECTIU	Augmentar en un 5%	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 11. – Indicador del Marge d'utilitat

PERSPECTIVA	ECONÒMICA	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
INCREMENTAR EL ROI	B.1.1	
GLOSSARI		
El marge indica quants diners dels que genera cada patrocini, pot retenir l'empresa.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Marge d'utilitat	$Marge = \frac{\text{Ingressos} - \text{Despeses}}{\text{Despeses}}$	
UNITATS	Percentatge (%)	
OBJECTIU	Almenys un 15%	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 12. – Indicador de l'augment de les vendes

PERSPECTIVA	ECONÒMICA	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
INCREMENTAR EL ROI	B.1.2	
GLOSSARI		
L'import net de la xifra de negocis és la partida del Compte de Pèrdues i Guanys que inclou els ingressos per vendes que té el Grup Damm		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar les vendes	$\text{Import Net de la Xifra de Negoci} = \frac{\Delta \text{INXN}_{t+1}}{\text{INXN}_t}$	
UNITATS	Percentatge (%)	
OBJECTIU	Augmentar 4% – 6%	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 13. – Indicador de la diversificat de l'activitat econòmica

PERSPECTIVA	ECONÒMICA	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
MILLORAR LA RENDIBILITAT ECONÒMICA	B.2.1	
GLOSSARI		
El Grup Damm ha diversificat el seu negoci en cinc àrees, i una de les vies per augmentar els ingressos és obrir una altra via de negoci.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Diversificar l'activitat econòmica	$\text{Àrees de negoci}_{t+1} > \text{Àrees de negoci}_t$	
UNITATS	Nombre d'àrees de negoci	
OBJECTIU	Almenys 1 nova àrea	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 14. – Indicador de l'augment del nombre d'esports i equips patrocinats

PERSPECTIVA	ECONÒMICA	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
AUGMENTAR LA INVERSIÓ	B.3.1	
GLOSSARI		
<p>Buscar noves vies de negoci, ja siguin equips o nous esports en els quals Damm no hi té presència encara.</p>		
INDICADOR	FÒRMULA DE CÀLCUL	
Augmentar el nombre d'esports patrocinats	$\text{Esports patrocinats} = \frac{\Delta \text{n}^{\circ} \text{ esports patrocinats}_{t+1}}{\text{n}^{\circ} \text{ esports patrocinats}_t}$	
Augmentar el nombre d'equips patrocinats	$\text{Equips patrocinats} = \frac{\Delta \text{n}^{\circ} \text{ esports patrocinats}_{t+1}}{\text{n}^{\circ} \text{ esports patrocinats}_t}$	
UNITATS	Nombre d'esports i equips patrocinats	
OBJECTIU	Almenys 1 esport i 2 equips nous	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 15. – Indicador de l'augment de la quota de mercat espanyol

PERSPECTIVA	DEL CLIENT	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
AUGMENTAR LA QUOTA DE MERCAT	C.1.1	
GLOSSARI		
La quota de mercat mostra el percentatge del total de consumidors que són clients, en aquest cas de Damm.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar la quota en el mercat espanyol	$Quota\ de\ mercat\ espanyol = \frac{\Delta\ quota\ mercat_{t+1}}{\Delta\ quota\ mercat_t}$	
UNITATS	Percentatge (%)	
OBJECTIU	Augmentar 3% – 4%	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 16. – Indicador de l'augment de litres exportats

PERSPECTIVA	DEL CLIENT	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
AUGMENTAR LA QUOTA DE MERCAT	C.1.2	
GLOSSARI		
Exportant productes és una estratègia per augmentar el nombre de consumidors		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar els litres exportats	$Litres\ exportats = \frac{\Delta\ litres\ exportats_{t+1}}{\Delta\ litres\ exportats_t}$	
UNITATS	Percentatge (%)	
OBJECTIU	Augmentar 10%	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 17. – Indicador de l'augment de la conversió de potencials usuaris en clients

PERSPECTIVA	DEL CLIENT	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
AUGMENTAR LES EXPORTACIONS	C.1.3	
GLOSSARI		
La <i>conversion rate</i> és una taxa indica quants dels potencials clients, al final es converteix a consumidors de la marca.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar la conversió de potencials usuaris en clients	$Conversion\ Rate = \frac{Clients}{Potencials\ clients}$	
UNITATS	Percentatge (%)	
OBJECTIU	Augmentar 5%	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 18. – Indicador de l'augment del NET i el LTV

PERSPECTIVA		DEL CLIENT	
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI	
FIDELITZAR ELS CONSUMIDORS		C.2.1	
GLOSSARI			
<p>El <i>Net Promoter Score</i> serveix és una eina que mesura la lleialtat dels consumidors a través d'enquestes puntuant als consumidors segons siguin promotors, passius o detractors vers la marca.</p> <p>El <i>Lifetime Value</i> ens indica el valor net dels ingressos que genera un client durant el temps que és consumidor de la marca. Aquest valor és una previsió ja que no podem saber durant quant de temps serà client de la marca, la seva freqüència de compra ni quant gastarà en cada una d'elles</p>			
INDICADOR		FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar el <i>Net Promoter Score</i>		$NPS = \% \text{ promotores} - \% \text{ detractors}$	
Augmentar el <i>Lifetime Value</i>		$LTV = \text{desp. mitja} \cdot \text{repe. compra} \cdot \text{vida client}$	
UNITATS		NPS	Percentatge (%)
		LTV	Euros (€)
OBJECTIU		NPS	Almenys un 50%
		LTV	Augmentar un 5%
PERIODICITAT		Anual (ambdós)	

Taula 19. – Indicador de l'augment del CSI

PERSPECTIVA		DEL CLIENT	
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI	
MILLORAR LES <i>REVIEWS</i>		C.3.1	
GLOSSARI			
<p>El <i>Customer Satisfaction Index</i> mesura la satisfacció del client després de la compra i això ens pot donar una idea de si repetirà compra o no.</p>			
INDICADOR		FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar el CSI		$CSI = \frac{\text{Clients satisfets}}{\text{Total clients}}$	
UNITATS		Percentatge (%)	
OBJECTIU		Augmentar 5%	
PERIODICITAT		Anual	

Taula 20. – Indicador de l'augment del número de productes del portafolis

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNES	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
AUGMENTAR DESPESA EN INNOVACIÓ	D.1.1	
GLOSSARI		
El portafolis de productes del Grup Damm ja és molt ampli, però és sempre interessant treure productes nous, encara que siguin edicions limitades.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar el número de productes del portafolis	$N^{\circ} \text{ productes}_{t+1} > N^{\circ} \text{ productes}_t$	
UNITATS	Nº de productes	
OBJECTIU	Almenys 1 producte nou	
PERIODICITAT	Anual	

Taula 21. – Indicador de l'augment de la formació dels treballadors

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNES	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
AUGMENTAR LA FORMACIÓ DEL PERSONAL	D.2.1	
GLOSSARI		
És necessari que els treballadors es formin contínuament per poder promocions internes. Les formacions poden ser lingüístiques o conceptuals.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar la formació dels treballadors	$N^{\circ} \text{ hores formatives} = \frac{\Delta n^{\circ} \text{ hores formatives}_{t+1}}{\Delta n^{\circ} \text{ hores formatives}_t}$	
	$\text{Despesa formació} = \frac{\Delta \text{Despesa formació}_{t+1}}{\Delta \text{Despesa formació}_t}$	
UNITATS	Nº de hores	
	Euros (€)	
OBJECTIU	Augmentar un 10%	
	Augmentar un 10%	
PERIODICITAT	Semestral	

Tabla 22. – Indicador d'elaboració d'un Pla Estratègic

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNES	
OBJECTIU ESTRATÈGIC	CODI	
ESTRUCTURAR EL DEPARTAMENT	D.3.1	
GLOSSARI		
Elaborar un Pla Estratègic del departament de patrocini esportiu per marcar i posteriorment comprovar si s'han assolit els objectius esperats.		
PERIODICITAT	Cada 3 anys	

Taula 23. – Indicador de la disminució de l'absentisme laboral

PERSPECTIVA		CREIXEMENT DEL PERSONAL	
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI	
AUGMENTAR LA SATISFACCIÓ DEL PERSONAL		E.1.1	
GLOSSARI			
L'absentisme laboral és un indicador molt explícit que ens mostra la satisfacció dels treballadors dins del departament. Un baix absentisme és sinònim de satisfacció laboral.			
INDICADOR		FÒRMULA DE CàLCUL	
Disminuir l'absentisme laboral		$n^{\circ} \text{absències}_{t+1} < n^{\circ} \text{absències}_t$	
UNITATS		Nº de hores	
OBJECTIU		Reduir les de l'any anterior	
PERIODICITAT		Anual	

Taula 24. – Indicador de la disminució de la fuga dels treballadors més productius

PERSPECTIVA		CREIXEMENT DEL PERSONAL	
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI	
MILLORAR LA RETENCIÓ DEL PERSONAL		E.2.1	
GLOSSARI			
Retenir els treballadors del departament permetrà a l'empresa créixer i els treballadors es sentiran més valorats.			
INDICADOR		FÒRMULA DE CàLCUL	
Disminuir la fuga dels treballadors més productius		$\text{empleats productius}_{t+1} \geq \text{empleats productius}_t$	
UNITATS		Nº d'empleats	
OBJECTIU		Evitar la fuga dels empleats productius	
PERIODICITAT		Semestral	

Taula 25. – Indicador de l'augment de la duració dels llocs de treball

PERSPECTIVA		CREIXEMENT DEL PERSONAL	
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI	
ALLARGAR LA DURADA DE CONTRACTES MÉS PRODUCTIUS		E.2.2	
GLOSSARI			
El fet de que els treballadors es mantinguin molt de temps en ell lloc de treball és sinònim de que fan la seva feina de manera correcta i és una mostra de confiança per part de l'empresa cap als propis treballadors.			
INDICADOR		FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar la duració dels llocs de treball		$\text{Duració llocs treball} = \frac{\Delta \text{duració llocs treball}_{t+1}}{\Delta \text{duració llocs treball}_t}$	
UNITATS		Nº d'anys	
OBJECTIU		Augmentar els anys a l'empresa	
PERIODICITAT		Semestral	

Taula 26. – Indicador de l'augment de la promoció dels empleats

PERSPECTIVA		CREIXEMENT DEL PERSONAL
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI
IMPULSAR LA PROMOCIÓ DEL PERSONAL		E.3.1
GLOSSARI		
La motivació i el rendiments dels empleats és superior sempre que és senten amb confiança per part de l'empresa i les promocions internes són un incentiu per aconseguir-ho. Aquest objectiu sempre va en funció del rendiment del propi empleat.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar la promoció dels empleats	$Promoció\ interna = \frac{\Delta\ n^{\circ}\ de\ promocions_{t+1}}{\Delta\ n^{\circ}\ de\ promocions_t}$	
UNITATS	Nº d'empleats promocionats	
OBJECTIU	Impulsar les promocions internes	
PERIODICITAT	Semestral	

Taula 27. – Indicador de la disminució del temps per assolir els objectius

PERSPECTIVA		CREIXEMENT DEL PERSONAL
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI
AUGMENTAR LA PRODUCTIVITAT DEL PERSONAL		E.4.1
GLOSSARI		
Augmentar el rendiment dels empleats del departament pot facilitar tenir molts més projectes. El Temps Mitjà de Finalització de Tasques mostra el <i>timing</i> de cada tasca, i permet conèixer la verdadera efectivitat d'un projecte o procés de treball.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Disminuir el temps per assolir els objectius	$TMFT = \frac{Temps\ total\ finalitzar\ la\ tasca}{n^{\circ}\ de\ repeticions\ de\ la\ tasca}$	
UNITATS	Nº d'hores	
OBJECTIU	Reduir fins arribar una dada òptima	
PERIODICITAT	Semestral	

Taula 28. – Indicador de l'augment del benefici per empleat

PERSPECTIVA		CREIXEMENT DEL PERSONAL
OBJECTIU ESTRATÈGIC		CODI
AUGMENTAR LA PRODUCTIVITAT DEL PERSONAL		E.4.2
GLOSSARI		
El benefici per empleat mostra quanta riquesa genera cada empleat pel departament.		
INDICADOR	FÒRMULA DE CàLCUL	
Augmentar el benefici per empleat	$Benefici\ per\ empleat = \frac{B^{\circ}\ total\ departament}{n^{\circ}\ d'empleats}$	
UNITATS	Euros (€)	
OBJECTIU	Augmentar 10%	
PERIODICITAT	Semestral	

FONT: Elaboració pròpia

Il·lustració 16. – QCI dels indicadors

QUADRE DE COMANDAMENT INTERN DELS INDICADORS DEL PATROCINI DE DAMM			
PERSPECTIVA PATROCINADORA		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Δ SAI – PSAI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Δ followers XS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Δ interaccions online</div>	
PERSPECTIVA ECONÒMICA FINANCERA	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Diversificar l'activitat econòmica</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Marge d'utilitat</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Δ ventes</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Δ esports patrocinats</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Δ equips patrocinats</div>
PERSPECTIVA DEL CLIENT	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Δ quota mercat espanyol</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Δ exportacions</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Δ conversion rate</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Δ lleialtat a la marca</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-right: 5px;">NPS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Δ LTV</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Δ CSI</div>
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNS	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Δ número de productes del portafolis</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Elaborar un Pla Estratègic del departament de patrocini esportiu</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 2px;">Millorar la formació dels treballadors</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-right: 5px;">Δ hores formatives</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Δ despesa en formació</div>
PERSPECTIVA CREIXEMENT DEL PERSONAL	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">∇ absentisme laboral</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">∇ fuga d'empleats més productius</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Δ duració contractes</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Δ promoció interna</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">∇ temps assoliment dels objectius</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Δ benefici per empleat</div>

FONT: Elaboració pròpia

8. – CONCLUSIONS

Un cop dut a terme la realització del treball sobre el patrocini esportiu del Grup Damm i la realització d'un Quadre de Comandament Intern pel mateix, s'elaboren les conclusions que s'han anat extraient all llarg d'aquest.

Una dificultat que ha suposat la realització del treball ha estat la impossibilitat de tenir una entrevista presencial amb els treballadors del Grup Damm per extreure el màxim d'informació possible degut a la seva política d'empresa, fet pel qual l'entrevista no s'ha realitzat in situ. Una altra dificultat, seguint en el mateix context, ha estat la impossibilitat de que ens aportessin dades exactes i quantitats dineràries pel que fa als contractes de patrocini degut a que són acords amb un alt grau de confidencialitat per ambdues parts.

El marc teòric del treball ha servit per clarificar els conceptes relatius al món del patrocini, entre els quals hi ha l'esponsorització, el mecenatge i la col·laboració. El patrocini el podríem definir com un exposició i explotació de la imatge de la marca o d'una empresa a l'audiència potencial de l'activitat patrocinada. Aquesta figura del patrocini apareix degut a diferents causes tals com l'increment del preu de la publicitat o l'augment de la competència entre empreses que provoca l'obligació de buscar noves alternatives, entre d'altres. Els objectius són clars i gairebé iguals que els de la publicitat, augmentar el record de la marca i generar un *engagement* amb el consumidor. L'àmbit del patrocini arriba tant a nivell esportiu, com cultural, d'entreteniment...

Un altre concepte esmentat anteriorment i segurament el més proper al patrocini, és l'esponsorització, el qual molts dels autors l'han definit de la mateixa forma que el patrocini però enfocat única i exclusivament a l'esport. El mecenatge i la col·laboració són dos conceptes que poden crear certa confusió quan es parla del patrocini. El primer es diferencia del patrocini en que la motivació es purament altruista i on es busca un benefici econòmic, però l'ajuda es de la mateixa forma. En canvi la col·laboració, si que busca el benefici econòmic, com el patrocini, però el que el diferencia d'aquest, és que l'ajuda no es fa en forma dinerària, sinó de qualsevol altra manera que sigui amb diners.

Pel que fa al mercat cerveser espanyol, és sector en continu creixement i expansió a altres països. Per lo específic que es, té un impacte significatiu en el PIB, i el valor en conjunt de tot el mercat supera els 15.000 milions d'euros. Aquest mercat està dominat bàsicament per tres empreses a nivell nacional: Mahou – San Miguel, Heineken Espanya i Grup Damm, les quals produeixen aproximadament el 85% de cervesa a Espanya.

Ja entrant més específicament al Grup Damm, el treball ha permès observar com la companyia ha anat creixent any rere any i ha sabut diversificar el seu negoci per no centrar-se únicament amb la venda de cerveses. Avui en dia té empreses tant del sector logístic, de la restauració, de la distribució i de l'organització d'esdeveniments. A part del seu negoci, ja fa molts anys que es va crear la Fundació Damm on la implicació és màxima tant en l'esport, la societat i la cultura.

Un dels eixos més importants sobre el qual s'ha fonamentat el creixement de Damm ha estat gràcies a la seva política de comunicació, sobretot via xarxes socials, que li ha permès ser de les cerveses punteres espanyoles en aquest àmbit.

Pel que fa a l'apartat econòmic, Damm és una empresa solvent on la seva facturació va creixent cada any, en la presentació de les dades de 2018, han presentat un creixement del 8,7% respecte l'any anterior arribant a un import de facturació de 1.264 milions d'euros. A nivell financer no presenta els millors resultats dins dels paràmetres òptims però el seu Patrimoni Net li permet fer front a aquesta situació. A nivell d'endeutament tampoc obté els millors resultats, fet que hauria de revertir ampliant el capital, retenint més beneficis o capitalitzant part del seu deute.

Ja en el tema més específic del patrocini esportiu de Damm, es conclou que no hi ha un patró que es segueixi des de l'empresa per fer cada patrocini. Cada projecte funciona diferents i es valora amb altres KPI's, tot tenint diferents variables en funció del projecte. L'esport on hi té més presència i amb el que la gent l'associa més assíduament, és al futbol, segurament per la gran relació que té amb el FC Barcelona. Però el futbol no és l'únic esport on Damm hi té presència, en el pàdel, més concretament amb el circuit mundial World Padel Tour i té un vincle molt gran perquè Damm és un dels socis creadors de la competició. Més enllà d'aquests dos esports, Damm té presència en el món del tennis, als dos grans tornejos a nivell estatal, en el golf, la vela o el rugbi, entre d'altres.

Com s'ha fet esmena abans, des de Damm no tenen uns criteris exactes e iguals per valorar la rendibilitat d'un patrocini i així fer un estudi del retorn de la inversió, però tant en les ventes, com en la presència en les xarxes socials i la imatge de marca, es pot dir que el retorn de la inversió a Damm és positiu i dóna mostres objectives de que els resultats continuaran amb aquesta perspectiva.

Per últim, l'elaboració del Quadre de Comandament és de gran utilitat ja què és un eina que facilita la presa de decisions i toca ho fa des de totes les perspectives de l'empresa. En aquest

cas, la gran majoria dels indicadors creats són exclusius del patrocini esportiu, però n'hi ha d'altres que involucra altres departaments del conjunt de l'empresa.

En definitiva, podem concloure afirmant que el Grup Damm és una empresa líder i reconeguda, tant a nivell català com de tot l'estat espanyol. Això ho constata la gran presència que té i les diferents línies de negoci. Pel que fa al patrocini, podem afirmar el mateix, la visibilitat i notorietat del grup va cada vegada en augment i l'associació que es fa de Damm amb l'esport cada vegada és més forta i beneficiosa per ambdues parts.

9. – BIBLIOGRAFIA

Base de dades

SABI: *company information in an instant*. (2018). [Base de dades]. Recuperat de https://sabi-bvdinfo-com.sire.ub.edu/version-201965/Report.serv?_CID=66&context=37HOGBXGPKPQYPL&SeqNr=0

Blogs

Casal, O. (2010). *Patrocinio, mecenazgo, Esponsorización colaboración*. Recuperat de <http://olgacasal.blogspot.com/2010/05/mecenazgo-patrocinio-esponsorizacion-y.html>

Gandiaga, L. (2017). *El retorno de la inversión a través del patrocinio*. Recuperat de <http://www.topcomunicacion.com/noticia/9891/retorno-de-la-inversion-roi-patrocinio>

Gutierrez, R. (2019). *7 Indicadores clave de recursos humanos – KPI en RRHH*. Recuperat de <https://factorialhr.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/>

Fabella, K. (2018). *Qué es el Storytelling y cuáles son sus características esenciales*. Recuperat de <https://vilmanunez.com/que-es-storytelling/>

Máñez, A. (2018). *Fidelización de clientes: los KPI para medir tu éxito*. Recuperat de <http://increnta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/>

Mayorga, S. (2018). *Estrella Damm, caso de éxito en gestión de marca: 10 años “Mediterráneamente”*. Recuperat de <https://blog.hubspot.es/service/como-calculan-nps>

Patrocinio y esponsorización. (2016). Recuperat de <https://dircomfidencial.com/diccionario/patrocinio-y-esponsorizacion-20161126-1433/>

Patrocinio y mecenazgo, diferencias y porqués. (2017). Recuperat de <http://masdearte.com/fuera-de-menu/patrocinio-y-mecenazgo-diferencias-y-porques/>

Pérez, R. (2019). *11 Indicadores para tener una visión completa de la gestión de RRHH*. Recuperat de <https://blog.talentier.com/indicadores-para-tener-vision-completa-gestion-rrhh>

Redondo, S. (2019). *Customer Satisfaction Index (CSI) o cómo saber si tu empresa cerrará pronto*. Recuperat de <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/customer-satisfaction-index-csi-o-como-saber-si-tu-empresa-cerrara-pronto/>

Samsing, C. (2018). *Cómo calcular el Net Promoter Score*. Recuperat de <https://blog.hubspot.es/service/como-calculan-nps>

Informes

La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, ManagingSport, Sanahuja&Gimeno i la Universidad Jaume I. (2015). *Primer Estudio sobre el Estado del Patrocinio Deportivo en España*. Recuperat de

<http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/02CDAC42.pdf>

Cantó, C. (2018). Barómetro patrocinio deportivo 2017. Recuperat de <https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/BAROMETRO-PATROCINIO-DEPORTIVO-2017-Presentación-ESADE-Jan-2018.pdf>

Cerveceros de España. (2018). Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2017. Recuperat de

https://cerveceros.org/uploads/5b30d4612433a_Informe_Cerveceros_2017.pdf

Damm. (2018). Informe anual 2017. Recuperat de

https://www.dammcorporate.com/sites/default/files/config-page/investors_more_attach/DAMM_memoria_2017_0.pdf

Data/Social. (2018). Las marcas de cervezas en redes sociales. Recuperat de https://informes.datasocial.es/informe_cervezas_social

Havas Sports & Entertainment. (2015). Sponsorship Report: Sector Cervezas. Recuperat de

<https://www.palco23.com/files/2017/02/HSE-Sponsorship-Report-CERVEZAS-2016-1.pdf>

Llibres

Clotas, P. (2009). *Patrocini empresarial*. Madrid, Espanya: Editorial LID.

Rodríguez Ardura, I. (2008). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona, Espanya: Editorial UOC.

Treballs

Barreda Tarrazona, R. (2009). *Eficacia de la transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo: una aplicación experimental*. Tesis doctoral. Castelló de la Plana: Universidad Jaime I.

Massegú Santaaulària, C. (2017). *L'impacte del patrocini en els festivals de música: estudi dels casos d'Estrella Damm al Sónar i de Heineken al Primavera Sound*. Treball Final de Grau. Barcelona Universitat Autònoma de Barcelona.

Guerra Castaño, N. (2016). *Análisis financiero y económico de Mahou San Miguel, SA y Estrella Damm, SA*. Treball Final de Grau. Lleó: Universidad de León.

Webs

El Blog de Patrocinam. (2018). *Patrocinio y mecenazgo: modalidades de colaboración*. Recuperat de <http://patrocinam.com/blog/patrocinio-y-mecenazgo-modalidades-de-colaboracion/>

DammCorporate. (2019). Recuperat de <https://www.dammcorporate.com/es/sobre-damm>

Descuadrando. (2017). *Patrocinio*. Recuperat de <http://descuadrando.com/Patrocinio#Causas del desarrollo del patrocinio>

MarketingNews. (2017) . *Estrella Damm, la marca cervecera que mejor funciona en redes sociales*. Recuperat de <http://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1108388031605/estrella-damm-marca-cervecera-mejor-funciona-redes-sociales.1.html>

ReasonWhy. (2019). *Todos los spots de Estrella Damm #Medirráneamente*. Recuperat de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/campanas/todos-los-spots-de-estrella-damm-mediterraneamente>

10. – ANNEXOS

10.1. – FITXA TÈCNICA DEL QÜESTIONARI

RESPONSABLE DE L'ENQUESTA	Sergi Iranzo
UNIVERS	Població d'Espanya de 18 a 35 anys
TIPUS DE MOSTREIG	Mostreig estratificat per edat: <ul style="list-style-type: none"> – Menys de 18 anys – Entre 18 – 23 anys – Entre 24 – 29 anys – Entre 30 – 35 anys – Més de 35 anys
MIDA MOSTRAL	145 enquestes
NIVELL DE CONFIANÇA	95 % (p=q=0,5) -> k = 1,96
ERROR DE MOSTREIG¹²	8,14%
TIPUS D'ENQUESTA	Online
MARC TEMPORAL	28 de maig a 3 de juny
AUTOR DE L'ENQUESTA	Sergi Iranzo

¹² La fórmula emprada per calcular l'error mostral ha estat: $e = k * \sqrt{\frac{p*q}{n}} = 1,96 * \sqrt{\frac{0,5*0,5}{145}} = 8,14\%$

10.2. – RESULTATS DEL QÜESTIONARI

El consum de cervesa

Les següents preguntes tenen com objectiu conèixer quines són les preferències dels consumidors de cervesa.

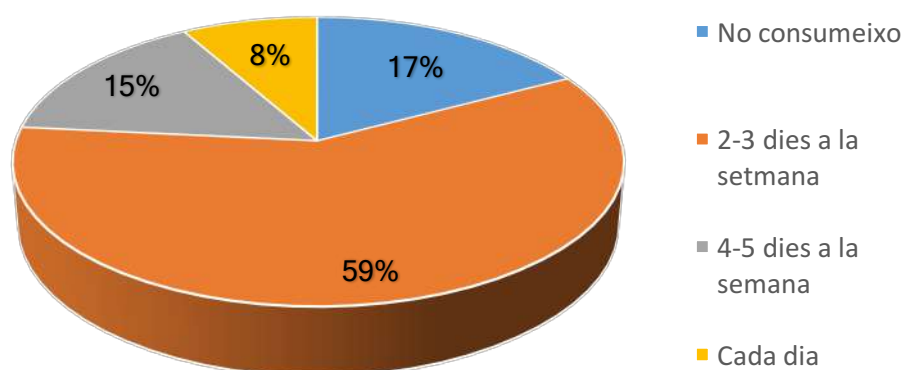
10.2.1. – Pregunta 1

Quin és el seu consum de cervesa setmanalment ?

- No consumeixo
- 2 – 3 dies a la setmana
- 4 – 5 dies a la setmana
- Cada dia

Respostes (1 resposta):

	Nº de vots	%
No consumeixo	25	17%
2 – 3 dies a la setmana	86	59%
4 – 5 dies a la setmana	22	15%
Cada dia	12	8%
	145	100%



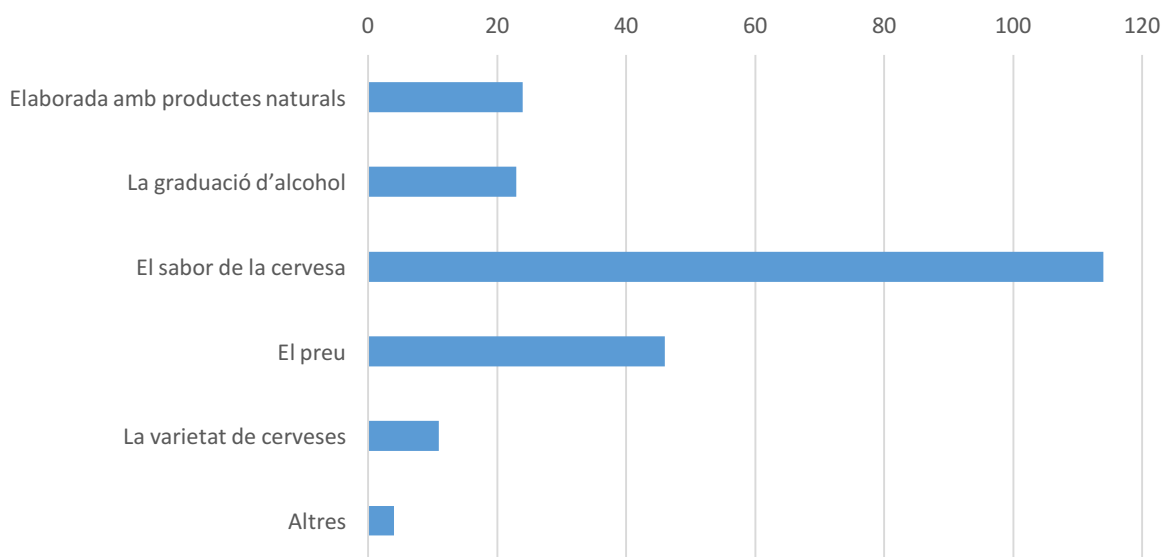
10.2.2. – Pregunta 2

Quines característiques valors més en escollir una marca de cervesa ?

- Que estigui elaborada amb productes naturals
- La graduació d'alcohol
- El sabor de la cervesa
- El preu
- La varietat de cerveses
- Altres

Respostes (2 respostes):

	Nº de vots	%
Elaborada amb productes naturals	24	17%
La graduació d'alcohol	23	16%
El sabor de la cervesa	114	79%
El preu	46	32%
La varietat de cerveses	11	8%
Altres	4	3%
	145	



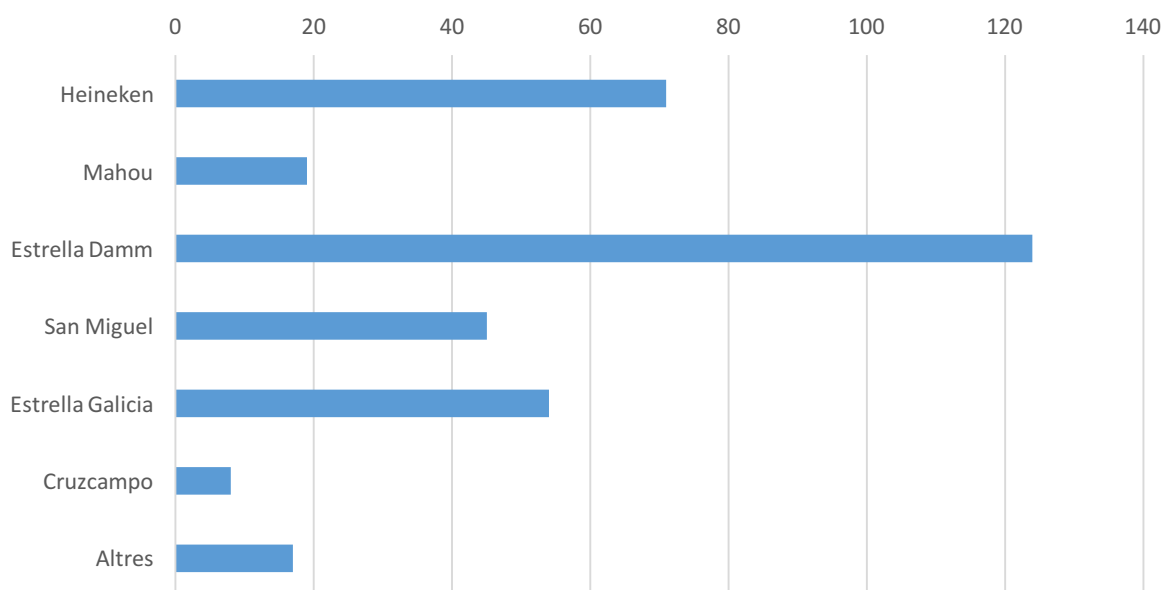
10.2.3. – Pregunta 3

Quina marca de cervesa és la que coneixes més ?

- Heineken
- Mahou
- Estrella Damm
- San Miguel
- Estrella Galicia
- Cruzcampo
- Altres

Respostes (3 respostes):

	Nº de vots	%
Heineken	71	49%
Mahou	19	13%
Estrella Damm	124	86%
San Miguel	45	31%
Estrella Galicia	54	37%
Cruzcampo	8	6%
Altres	17	12%
	145	



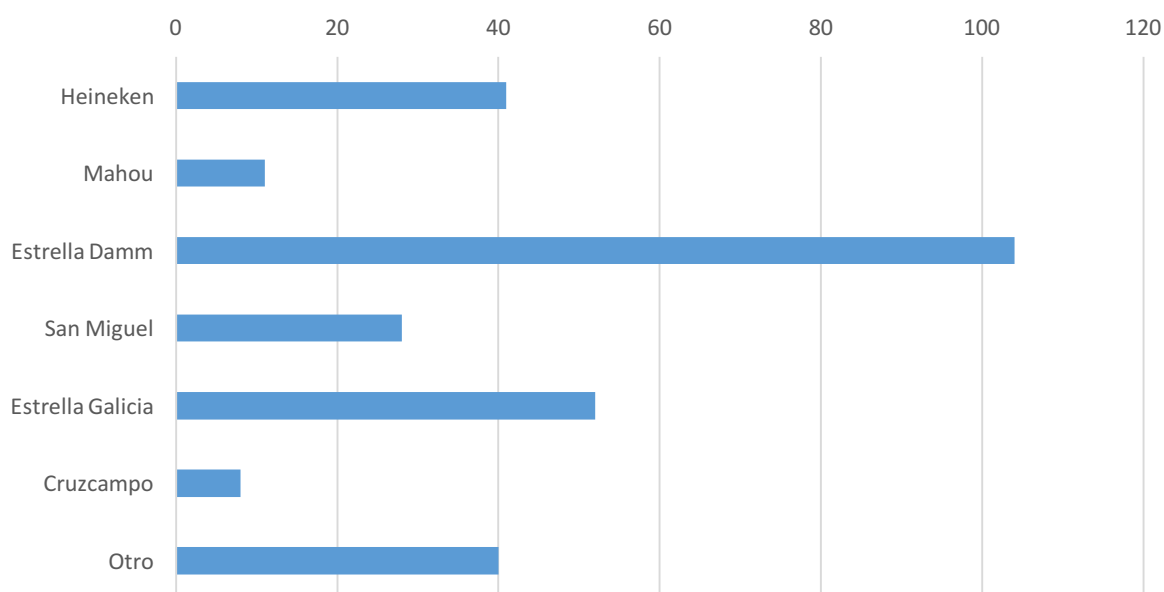
10.2.4. – Pregunta 4

Quina marca de cervesa tendeixes a consumir ?

- Heineken
- Mahou
- Estrella Damm
- San Miguel
- Estrella Galicia
- Cruzcampo
- Altres

Respostes (3 respostes):

	Nº de vots	%
Heineken	41	28%
Mahou	11	8%
Estrella Damm	104	72%
San Miguel	28	19%
Estrella Galicia	52	36%
Cruzcampo	8	6%
Altres	40	28%
	144	



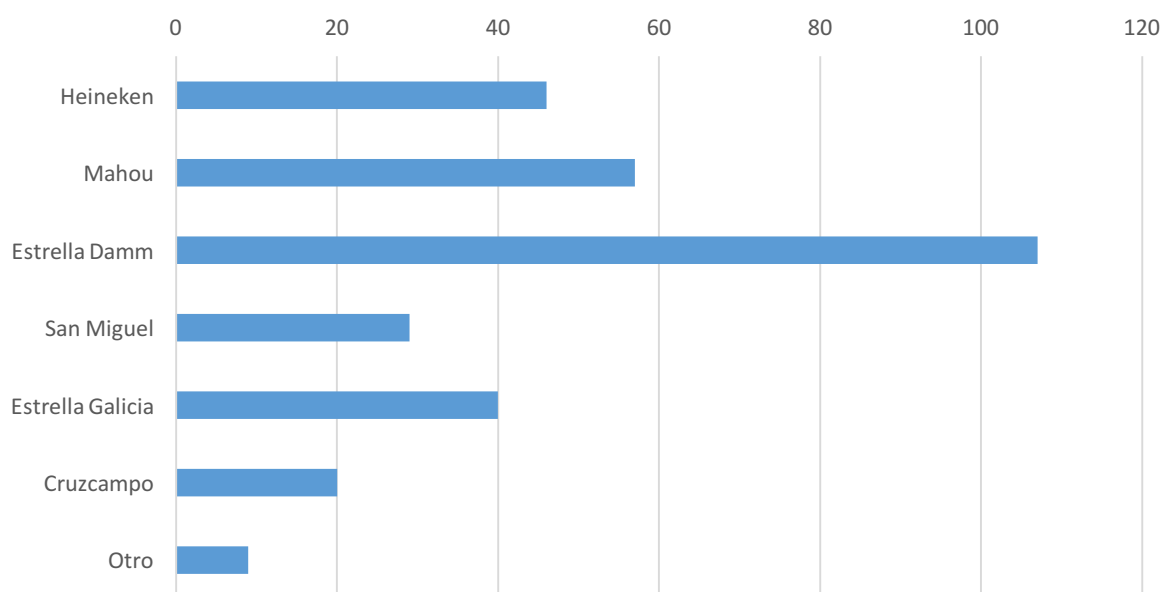
10.2.5. – Pregunta 5

En les dues últimes setmanes, de quina marca has vist anuncis, spots, publicitat... ?

- Heineken
- Mahou
- Estrella Damm
- San Miguel
- Estrella Galicia
- Cruzcampo
- Altres

Respostes (3 respostes):

	Nº de vots	%
Heineken	46	32%
Mahou	57	40%
Estrella Damm	107	74%
San Miguel	29	20%
Estrella Galicia	40	28%
Cruzcampo	20	14%
Altres	9	6%
	144	



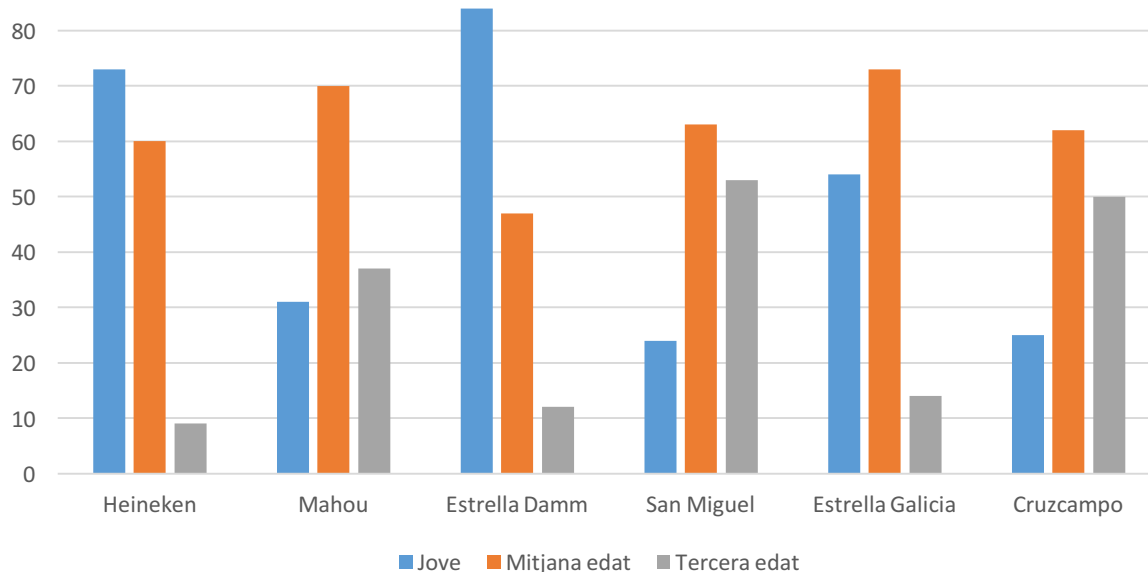
10.2.6. – Pregunta 6

Amb quin grup de gent relacionaries les següents marques de cervesa?

	JOVES	MITJANA EDAT	TERCERA EDAT
Heineken			
Mahou			
Estrella Damm			
San Miguel			
Estrella Galicia			
Cruzcampo			

Respostes (1 resposta):

	JOVES		MITJANA EDAT		TERCERA EDAT	
	Vots	%	Vots	%	Vots	%
Heineken	73	51%	60	42%	9	6%
Mahou	31	22%	70	51%	37	27%
Estrella Damm	84	59%	47	33%	12	8%
San Miguel	24	17%	63	45%	53	38%
Estrella Galicia	54	38%	73	52%	14	10%
Cruzcampo	25	18%	62	45%	50	36%



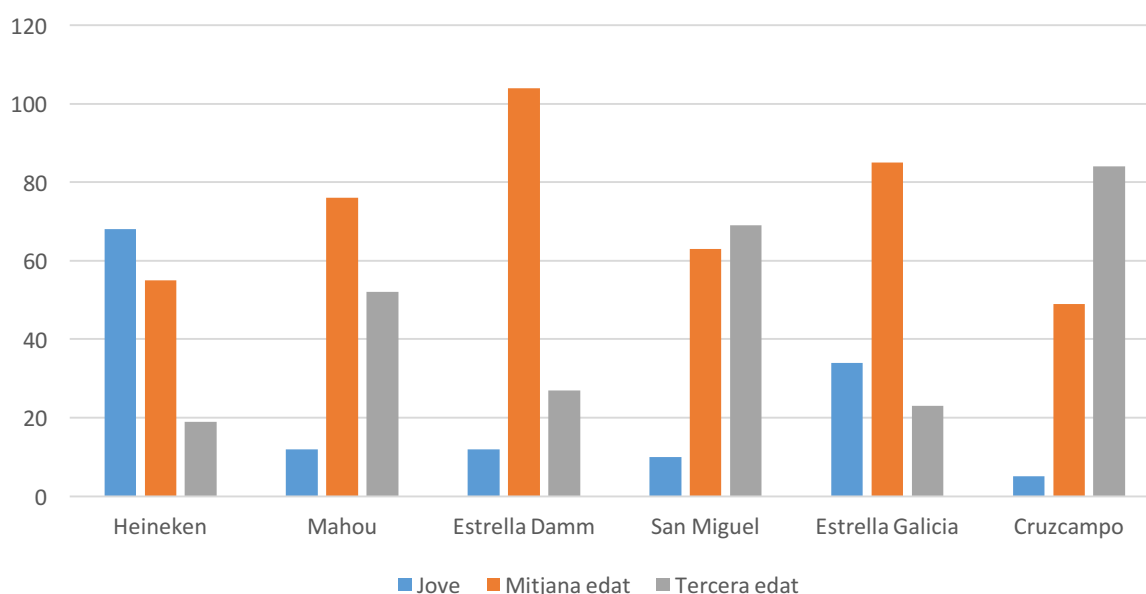
10.2.7. – Pregunta 7

Amb quin perfil econòmic associaries cada marca de cervesa?

	PERFIL ALT	PERFIL MIG	PERFIL BAIX
Heineken			
Mahou			
Estrella Damm			
San Miguel			
Estrella Galicia			
Cruzcampo			

Respostes (1 resposta):

	PERFIL ALT		PERFIL MIG		PERFIL BAIX	
	Vots	%	Vots	%	Vots	%
Heineken	68	48%	55	39%	19	13%
Mahou	12	9%	76	54%	52	37%
Estrella Damm	12	8%	102	73%	27	19%
San Miguel	10	7%	63	44%	69	49%
Estrella Galicia	34	24%	85	60%	23	16%
Cruzcampo	5	4%	49	36%	84	61%



Patrocini esportiu Estrella Damm

El treball va enfocat a les estratègies de patrocini esportiu que dur a terme Estrella Damm. Per això, les següents preguntes estaran relacionades amb aquesta marca.

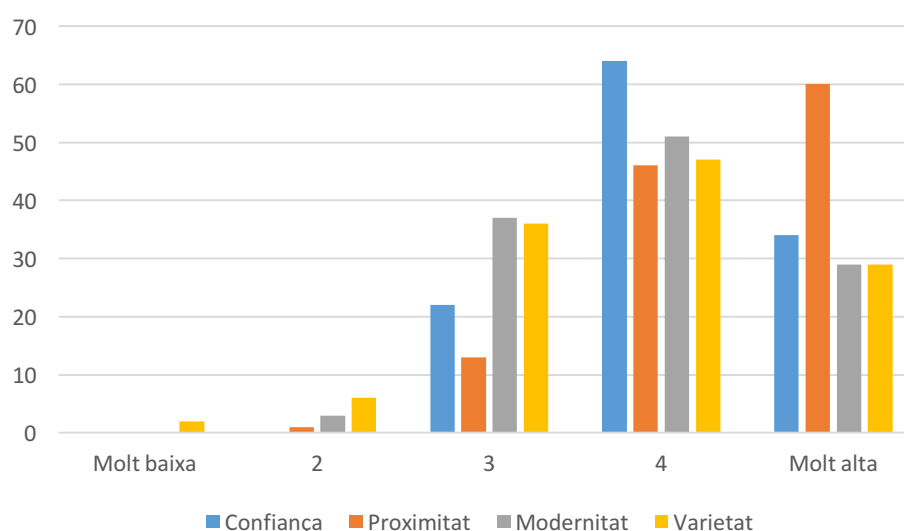
10.2.8. – Pregunta 8

Valori les següents qualitats d'Estrella Damm

	Molt Baixa	2	3	4	Molt alta
Confiança					
Proximitat					
Modernitat					
Varietat					

Respostes (1 resposta):

	Molt Baixa		2		3		4		Molt alta	
	Vots	%	Vots	%	Vots	%	Vots	%	Vots	%
Confiança	0	0%	0	0%	22	18%	64	53%	34	28%
Proximitat	0	0%	1	1%	13	11%	46	38%	60	50%
Modernitat	0	0%	3	3%	37	31%	51	43%	29	24%
Varietat	2	2%	6	5%	36	30%	47	39%	29	24%



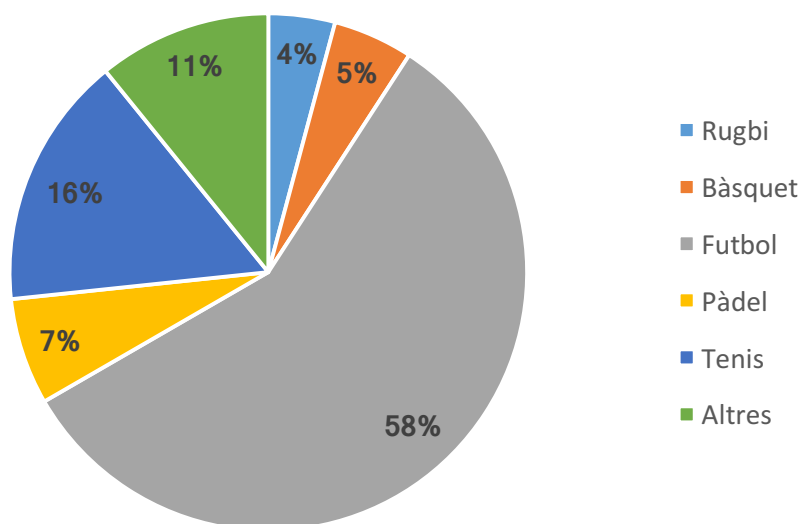
10.2.9. – Pregunta 9

Quin esport et ve a la ment quan penses en Estrella Damm ?

- Rugbi
- Bàsquet
- Futbol
- Pàdel
- Tennis
- Altres

Respostes (1 resposta):

	Nº de vots	%
Rugbi	5	4%
Bàsquet	6	5%
Futbol	69	58%
Pàdel	8	7%
Tenis	19	16%
Altres	13	11%
	120	



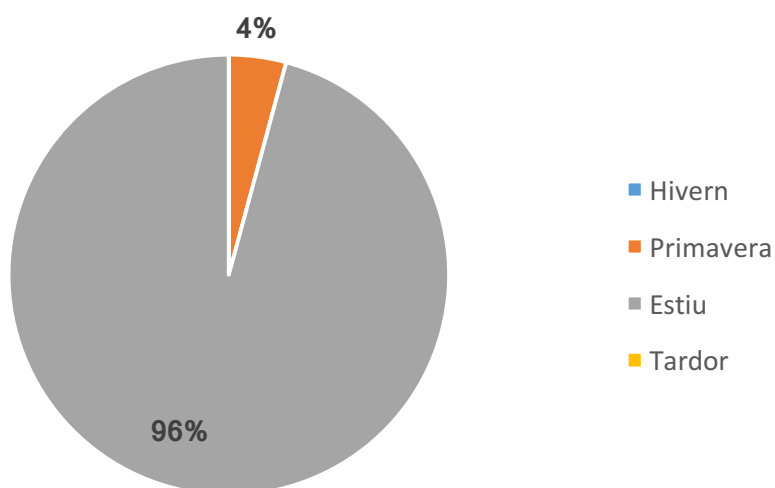
10.2.10. – Pregunta 10

Quina època de l'any et ve a la ment quan penses en Estrella Damm ?

- Hivern
- Primavera
- Estiu
- Tardor

Respostes (1 resposta):

	Nº de vots	%
Hivern	0	0%
Primavera	5	4%
Estiu	114	96%
Tardor	0	0%
	119	



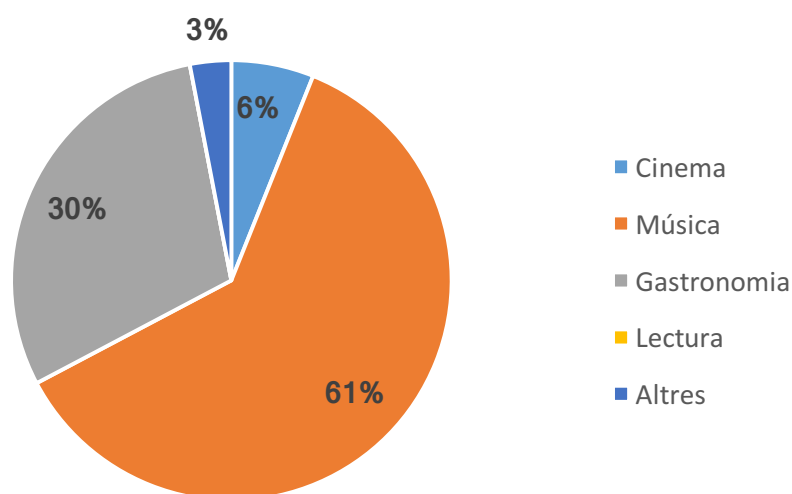
10.2.11. – Pregunta 11

Quina activitat d'oci et ve a la ment quan penses en Estrella Damm ?

- Cinema
- Música
- Gastronomia
- Lectura
- Altres

Respostes (1 resposta):

	Nº de vots	%
Cinema	10	8%
Música	101	85%
Gastronomia	49	41%
Lectura	0	0%
Altres	5	4%
	119	



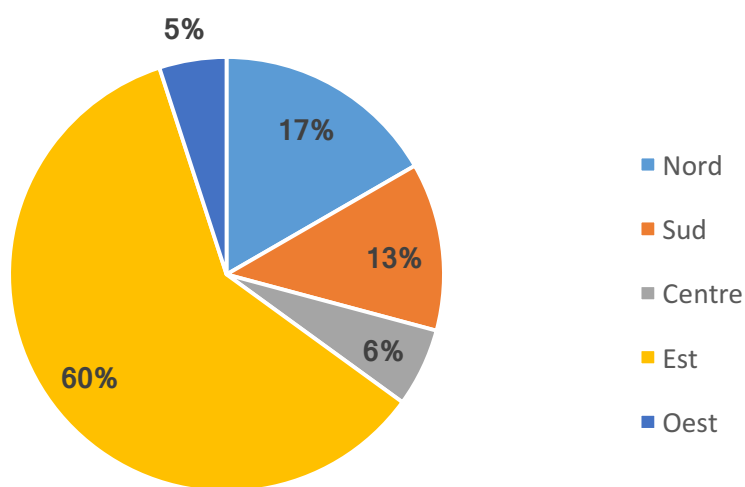
10.2.12. – Pregunta 12

Quina zona geogràfica d'Espanya et ve a la ment quan penses en Estrella Damm ?

- Nord
- Sud
- Centre
- Est
- Oest

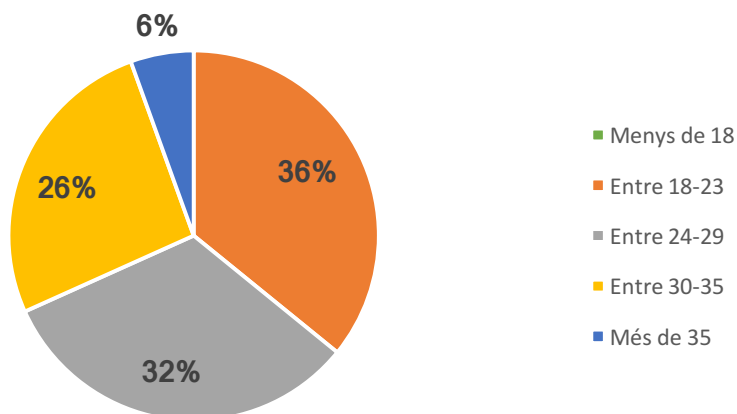
Respostes (1 resposta):

	Nº de vots	%
Nord	20	17%
Sud	15	13%
Centre	7	6%
Est	72	60%
Oest	6	5%
119		

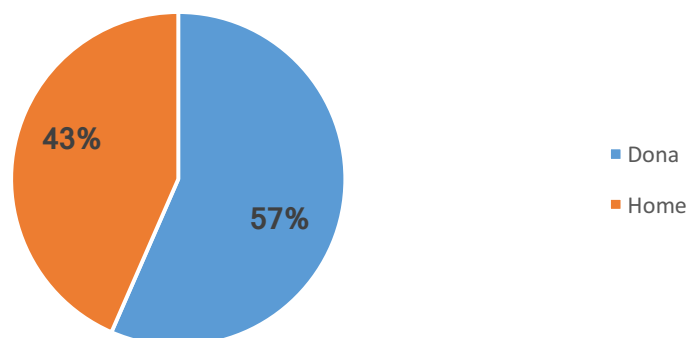


10.2.13. – Dades del enquestat/da

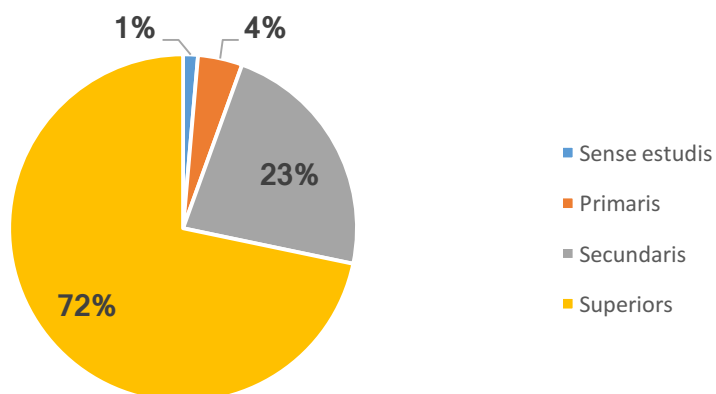
Edat



Gènere



Nivell d'estudis



10.2. – ENTREVISTA

Per aprofundir en la manera de treballar del Grup Damm es va dur a terme una entrevista conjunta a dos treballadors de la companyia: Jordi Laball, del Departament de Comunicació i Relacions Externes, i Sergi Pérez, del Departament de Patrocini i Màrketig.

L'entrevista a continuació forma part d'un Treball de Final del Màster de Direcció d'Empreses de l'Esport de la UB. La temàtica del treball és "Estudi econòmic de Damm, el seu patrocini esportiu i l'elaboració d'un Quadre de Comandament Intern".

Després d'haver realitzat la primera part del treball amb les dades disponibles a Internet, la segona fase està composta per una entrevista que pretén donar resposta, en clau d'estratègies i procediments interns que segueix l'empresa Damm.

- **Quin és el procés de patrocini que segueix Damm? Hi ha una posició activa o passiva de l'empresa? (Espera que li arribin els possibles actes a patrocinar o és la mateixa empresa qui busca a qui patrocinar en funció del que decideixi).**

Tant pot passar que ens arribin propostes de possibles actes a patrocinar, com que veiem una iniciativa que ens interessa i ens hi acostem nosaltres.

- **A l'hora de patrocinar, quins són els criteris que feu servir a Damm per escollir un projecte? Són sempre els mateixos?**

Des d'Estrella Damm donem suport a totes aquelles iniciatives que ens permetin crear un vincle amb els nostres consumidors. Dins la nostra planificació de patrocinis, hi ha esdeveniments que estan perfectament alineats a la personalitat, valors i posicionament de la marca.

- **Quan ja heu seleccionat el patrocinat, què és el que considereu primordial i bàsic perquè el patrocini sigui efectiu? Quines són les premisses que els hi demaneu al patrocinat en quan a visibilitat?**

Hi ha molts tipus de patrocinis. Des dels més petits fins a "macro-patrocinis", que requereixen una activació especial. Cada un té un funcionament i hi participen diferents variables. Les contraprestacions varien molt en funció de la imatge, l'afluència, l'impacte, el ressò que se'n facin els mitjans de comunicació, etc.

- **Quina importància o aprofitament se li dona des de Damm a les xarxes socials en el patrocini esportiu?**

Les xarxes socials són una important plataforma per donar veu a les accions que patrocinem. No només per donar-les a conèixer, sinó també per permetre als nostres seguidors que ho visquin en primera persona. Per posar-te un exemple, Estrella Damm és patrocinador del Girona FC, amb qui portem a terme el “Partit de les Estrelles”, una activació en xarxes socials que va permetre a 50 aficionats jugar a la gespa de Montilivi vestits amb la primera equipació del club blanc-i-vermell.

- **En el fil de la pregunta anterior, creus que cada vegada més anirà desapareixent la publicitat en els mitjans tradicionals com la televisió o la premsa, i tindrà més importància a les xarxes socials i Internet?**

Creiem en l’efectivitat de combinar diferents formats de comunicació per aconseguir arribar als nostres seguidors.

- **Com mesureu el retorn que heu fet de la inversió?**

Cada patrocini és diferent, amb la qual cosa el retorn que es mesura varia en funció del patrocini. Per exemple, en uns busquem visibilitat; en uns altres, en valorem l’acció de relacions públiques que podem muntar en el marc del patrocini, i n’hi ha d’altres en els que busquem, per exemple, contingut únic, *engagement*, visibilitat, volum de vendes... Hi ha diferents *KPI*'s i, en funció del patrocini, se li dona més importància a uns o d’altres.

- **Heu notat que el patrocini esportiu tingui una repercussió directa en els resultats econòmics? És a dir, amb l’estratègia de patrocini que seguïu, busqueu donar més visibilitat i notorietat a la marca abans que els resultats econòmics?**

Tal com et comentava, cada patrocini és diferent, i els objectius que es marquen varien els uns respecte els altres. El que es busca sempre és l’afinitat de valors entre marca i patrocini, i la imatge que es desprèn d’aquesta relació.

A nivell de resultats econòmics resulta complicat trobar-li una correlació directa, però està clar que aquest *engagement* que assolim amb el consumidor arriba al punt de venda.

- **Quan considereu que un patrocini ha sigut beneficiós?**

Com hem comentat abans, a cada patrocini, els objectius són diferents. El que és important és tenir clar aquests objectius abans per poder mesurar-los.

- **Patrocineu equips de futbol, el *World Padel Tour*, el tennis, la vela, el basquet, el rugbi i l'hoquei herba, teniu pensat patrocinar algun altre esport o fer algun patrocini internacional? Quines perspectives de futur teniu amb el patrocini esportiu?**

Des d'Estrella Damm donem suport a totes aquelles iniciatives que ens permetin crear un vincle amb els nostres consumidors. Dins la nostra planificació de patrocinis, hi ha esdeveniments a Catalunya, a Espanya i a tot el món, els quals estan perfectament alineats a la personalitat, valors i posicionament de la marca.