

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

Alemana: Conteniendo una crisis de imagen

C A S O  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**  
P R E S E N T A  
LIC. MÓNICA LETICIA LUNA HERNÁNDEZ

ASESOR: MARIA TERESA NICOLÁS GAVILÁN

## Índice

1. [Introducción](#)
2. [Antecedentes](#)
  - a. [Historia de la empresa](#)
  - b. [Embajadores](#)
  - c. [Mercado](#)
3. [Descripción del problema](#)
4. [Solución](#)
5. [Propuesta de solución alterna](#)
6. [Conclusiones](#)
7. [Bibliografía](#)
8. [Anexo 1](#)
9. [Anexo 2](#)
10. [Anexo 3](#)
11. [Anexo 4](#)
12. [Anexo 5](#)

## **Alemana: conteniendo una crisis de imagen**

El 22 de marzo de 2009 se llevó a cabo en Río de Janeiro la fiesta para celebrar los 60 años de la marca deportiva Alemana<sup>1</sup>, sin embargo la celebración se convirtió en una crisis de imagen al encontrarse artículos nazi en la sede del evento. José Carioca, gerente de Relaciones Públicas de Alemana en Brasil, tuvo que responder ante las críticas a la marca para evitar que se extendiera la crisis afectando internacionalmente la imagen de la empresa.

### **Antecedentes**

#### *Historia de la empresa*

Adolfo Alemán era un zapatero en Herzogenaurach, Alemania que sentía una gran pasión por el deporte y una pasión muy particular por fabricar el equipo necesario para ayudar a todo atleta a mejorar su rendimiento. En 1920 empezó a fabricar calzado con los materiales disponibles después de la Primera Guerra Mundial, fue utilizado durante los Juegos Olímpicos de 1928; aunque fue hasta 1948 cuando registró su compañía como Alemana. En 1949 registró las famosas franjas.

A mediados de la década de los años 1930's Adolfo ya fabricaba 30 diferentes tipos de calzado para once deportes y tenía casi 100 empleados. En 1947 con 47 trabajadores puso en práctica lo que aprendió en el periodo pre-guerra así como nuevas ideas.<sup>2</sup>

Para inicio de la década de 1950's Alemana se había convertido en el principal productor de calzado deportivo en el mundo, en cuanto a cantidad, calidad y variedad de deportes.

El parte aguas para Adolfo llegó cuando Alemania ganó la Copa Mundial en 1954<sup>2</sup>. Desde mediados de los 1960's Alemana empezó a producir ropa deportiva para competencia y entrenamiento. En 1963 comenzó a producir balones para fútbol y desde 1970 el balón oficial de todos los eventos de este deporte ha sido de la marca Alemana.

---

<sup>1</sup> Los nombres de empresa así como de las personas involucradas han sido modificados

<sup>2</sup> En la final de la Copa del Mundo, Alemania contra Hungría, el equipo alemán utilizó los botines con tachones atornillables de Alemana

Adolfo luchó por especializar y optimizar sus productos; fue el primer emprendedor en utilizar promoción deportiva para informar al público sobre sus innovaciones.

A inicios de la década de los 1960's comenzó a promocionar sus productos con deportistas famosos como Jesse Owens, Muhammad Ali, Max Schmeling, Sepp Herberger y Franz Beckenbauer. (Ver anexo 1)

El énfasis en la publicidad se convirtió en una de las características de su política corporativa; desde la década de los 1960's Adolfo creó un producto innovador para cada evento deportivo importante. Estando en contacto constante con los atletas en una gran variedad de disciplinas, desarrolló el calzado óptimo para casi todos los deportes.

Junto con su hijo Horst, el fundador de Alemana construyó una compañía internacional, que hasta el 2011 sigue estando presente en cada evento deportivo a nivel mundial.

Adolfo murió en 1978 a los 78 años, pero sus ideas, esfuerzos y pasión siguieron vivos hasta abril del 2011. Con innovaciones constantes, nuevas divisiones y el desarrollo de tecnologías innovadoras diseñadas para mejorar el rendimiento de los atletas, Alemana se guiaba por el lema de su fundador, la cual representó la actitud de marca: "Nada es imposible". (Ver anexo 2)

Para el año 2011 las iniciativas de producto y mercadotecnia en Alemana se enfocaban principalmente en cinco prioridades globales: "football", "running", "training", "basketball" y "Originals".

Además de estas cinco prioridades, la marca se dividió en 3 ramas:

#### "Sport Heritage"

- Clásica y siempre auténtica.
- Está representada por el trébol.
- Se introdujo en 1972.
- La división del Patrimonio Deportivo lleva los productos originales Alemana y difunde el patrimonio único y auténtico de la marca por el mercado caracterizado por el estilo de vida

#### "Sport Performance"

- Diseñado para rendir.
- Está representada por el logo sombreado.

- Se introdujo en 1997.
- La división de Sport Performance lleva los productos ideados para un buen rendimiento deportivo, diseñados para el atleta serio.

“Sport Style” (ver anexo 3)

- Inspirada en el futuro deporte y en la moda.
- Está representada por el logo circular.
- Se introdujo en 2002.
- La división de Estilo Deportivo lleva ropa deportiva de la última generación que va dirigida al consumidor de la moda más actual.

*Algunos embajadores de Alemana:* (ver anexo 4)

Lionel Messi, Kaká, David Beckham, Zinedine Zidane, Andy Murray, Michael Ballack, Steven Gerrard, David Villa, Caroline Wozniacki, Dan Carter, Dwight Howard, Steven Pienaar, Andrés Guardado, Snoop Dog, Missy Elliot.

Los deportistas y músicos embajadores de Alemana además de utilizar los productos y promocionarlos, también participan en las campañas de publicidad. Para la celebración de los 60 años de la marca se realizó una campaña global en la que participaron tanto estrellas del deporte como de la música.

### *Mercado*

Para abril de 2011 el mercado global de calzado deportivo ascendía a 33,000 millones de dólares y Estados Unidos representaba el 50% del total de ese mercado. Durante el año 2010 se vendieron 413 millones de pares en ese país.

En 2011 las marcas más importantes del mundo eran Nike, con una participación del 33% del mercado global; Alemana y Reebok, que ahora forman parte de una misma empresa y que ostentan, en conjunto, el 25% del mercado mundial; Puma y New Balance quienes tienen el 7% del mercado cada una.

Durante el 2009 se cumplió el 60 aniversario de la empresa Alemana. Para celebrar este momento presentó la campaña global “Celebrar la originalidad”, que toma lugar en una “house party” en la que participaron una mezcla de personalidades del mundo de la música y el deporte.

La campaña celebró todos los estilos de vida<sup>3</sup>: skater, rockero, artista, músico, fanático de los deportes y ofreció una invitación abierta a los consumidores a unirse a la fiesta

---

<sup>3</sup> Estilos de vida. Skater: patineta. Rockero: disfrutan la música y la imagen del rock. Artista: sensible. Fanático del deporte: gusta y practica algún deporte.

## Descripción del problema

Durante el 2009 en el marco de las celebraciones por los 60 años de la fundación de Alemana se organizaron eventos llamados “House Party” en todo el mundo.

Estas fiestas estuvieron alineadas con la campaña de publicidad “Celebrar la Originalidad” en la que participaron celebridades como Missy Elliot, Snoop Dog y David Beckham entre otros; en la campaña se les veía disfrutar de una “fiesta casera” al ritmo de música rap y ataviados con vestimenta Alemana Originals. House Party se trataba de una fiesta a la que se invitaban a celebridades, deportistas, músicos e invitados VIP. Eran fiestas informales con DJs, cobertura en medios de comunicación y mucha presencia de marca en los adornos y la forma en que se vistió el evento. (Anexo 4)

En todas las ciudades en las que se llevó a cabo una “House Party” se seleccionaron sedes adecuadas con la temática de la campaña; es decir una fiesta casera en la que se unieran todos los estilos celebrando la originalidad.

En Brasil se llevaron a cabo dos fiestas, una en Sao Paulo y otra en Rio de Janeiro.

El 22 de mayo de 2009 se realizó la House Party en Rio de Janeiro en una elegante casa en de los mejores barrios al sur de la ciudad llamado Gávea.

La casa fue adornada con globos blancos y azules con el logotipo de la marca; fue invitada una banda local para amenizar la fiesta que se estaba desarrollando sin contratiempos. Los invitados disfrutaron de la alberca, el jardín y la música. Sin embargo, uno de los invitados, el periodista João Paulo Cuenca<sup>4</sup>, del periódico O Globo<sup>5</sup>, uno de los principales medios de Brasil, se percató de una serie de objetos y memorabilia nazi que adornaban la casa.

João encontró en la sala justo donde se encontraba la barra, un poster con el escudo y la leyenda “Kriegsmarine Hamburg”<sup>6</sup>, en el camerino de la banda se encontró un cuadro de un general de

---

<sup>4</sup> Periodista brasileiro autor de varios libros, actualmente escribe una columna en la revista TPM además de escribir cada martes en el periódico O Globo.

<sup>5</sup> Diario brasileiro fundado en 1925 a partir de él se creó un conglomerado de medios de comunicación, llamado Organizações Globo, que agrupa una red de radio y televisión, además de la editorial Globo.

<sup>6</sup> Marina de Guerra, la armada de la Alemania nazi (1935-1945) sustituyendo el nombre tradicional Reichsmarine (Marina Imperial)

alto rango nazi y para rematar los azulejos de la alberca estaban decorados con suásticas<sup>7</sup>. (Ver anexo 5)

El periodista molesto por el hallazgo se retiró de la fiesta e inmediatamente publicó un relato en su blog personal<sup>8</sup>, esa misma madrugada. Esta noticia empezó a circular en medios virtuales en Brasil e incluso llegó a replicar en el periódico alemán “Die Tageszeitung”<sup>9</sup>.

La noticia causó indignación en los medios; la comunidad israelí en Brasil exigió una explicación así como una disculpa por parte de Alemana.

De acuerdo al libro *La Comunicación en tiempos de crisis* de Octavio Rojas, las nuevas tecnologías y la facilidad de acceso a la información de cualquier parte del mundo puede causar que un simple incidente se convierta en una grave crisis. Se debe aprovechar esa misma accesibilidad para transmitir los mensajes que quiere la empresa.

Alemana Brasil emitió un comunicado de prensa el día 23 de mayo en el que aclaró que no tenía conocimiento de que en la casa escogida como sede para su “house party” se encontraran referencias nazis, haciendo énfasis que de haberlo sabido hubieran exigido que fueran removidos o se habría decidido cambiar de locación.

En dicho boletín, Alemana informó que la agencia Slash/Slash, responsable de la producción del evento fue la encargada de elegir la sede, también dio a conocer el nombre del propietario de la casa.

Esta reacción generó aún peores comentarios en medios de comunicación y críticas por parte del público, ya que en lugar de dar una explicación o pedir disculpas, la empresa se lavó las manos y señaló a terceros.

---

<sup>7</sup> Los nazis adoptaron la esvástica en 1920 pero ésta ya estaba en pleno uso como símbolo entre los movimientos nacionalistas alemanes völkisch, los cuales poseían ciertas veleidades místico-esotéricas. Por este motivo, lo vieron apropiado para adoptarlo como símbolo de la “raza aria”.

<sup>8</sup> <http://oglobo.globo.com/blogs/cuenca/posts/2009/05/23/festa-da-adidas-em-mansao-nazista-189027.asp>

<sup>9</sup> Periódico alemán de tirada diaria, concebido en un principio como una alternativa a la prensa tradicional y se declaraba “irreverente, comercialmente independiente, inteligente y entretenido”. En 1995 se convirtió en el primer periódico nacional alemán en publicar el contenido íntegro de cada número en internet.

Alemana se enfrentaba a la posibilidad de una fuerte crisis que impactaría negativamente su imagen no sólo en Brasil sino a nivel mundial.

El enfrentarse a una crisis es un momento clave para una compañía, se reta su reputación, valores y la percepción que la audiencia tiene de ella.

Sus efectos pueden ser:

- Afectar la imagen de la marca o producto
- Amenazar los objetivos de la empresa
- Alterar la relación de la compañía con sus audiencias clave

Desde el punto de vista de la Comunicación la crisis es un cambio repentino que amenaza la imagen y la percepción de la compañía.

### *¿Cómo surgió esta crisis?*

El equipo de Alemana Brasil contrató a la agencia Slash/Slash que se encargó de la producción del evento, incluyendo la elección de la sede para la fiesta.

La agencia realizó varios “scoutings”<sup>10</sup> y se decidió por dicha casa debido a que cumplía con los requerimientos necesarios, como tamaño, disponibilidad, espacios adecuados para las actividades planeadas, facilidad de acceso, entre otros.

La casa había sido utilizada con anterioridad en eventos corporativos de otras empresas y así como en la grabación de programas de televisión y películas.

Al momento de realizar el “scouting” el equipo no se percató de la colección de artículos nazi del dueño de la casa.

Tanto la agencia como el equipo de Alemana fallaron en revisar a detalle el lugar que eligieron para un importante evento con presencia de medios. Aún al realizar el montaje no se percataron de los artículos mencionados.

---

<sup>10</sup> Scouting: búsqueda de locaciones en las que el equipo asiste al lugar, toma fotografías y planea cómo se vería el montaje para el evento.

La celebración se convirtió en una crisis de imagen al encontrarse artículos nazis en la sede del evento. José Carioca, gerente de Relaciones Públicas de Alemana en Brasil, tuvo que responder ante las críticas a la marca para evitar que se extendiera la crisis afectando internacionalmente la imagen de la empresa.

***Solución: ¿qué hizo Alemana?***

Para manejar y controlar una crisis se deben realizar acciones y tomar decisiones cuando la compañía enfrenta un problema.

Se trata de prevenir y planear qué pasos seguir antes e incluso durante el desarrollo de un problema.

Durante una crisis hay 3 factores clave:

- 1) El tiempo: la reacción debe ser inmediata. Mientras más rápido se responda se minimizará el daño.
- 2) El entorno: el mercado, la competencia, las audiencias.
- 3) Las consecuencias: el impacto externo e interno.

Ante una crisis hay dos maneras de responder:

- 1) Proactivamente: la compañía se adelanta e informa sobre la crisis y los pasos que seguirá.
- 2) Reactivamente: la empresa responde sólo a personas que pregunten acerca del evento, esto es para mantener un perfil bajo.

De cualquier forma la empresa tiene que reaccionar e informar, ya que es importante que sus audiencias reciban la información directamente de la empresa, que puede manejar los mensajes clave que quiere compartir con sus audiencias.

Localmente el equipo de Alemana Brasil no pudo contener las reacciones del público ya que su comunicación causó aún mayores molestias.

Esto ocasionó una crisis que pudo escalar aún más y provocar mayores problemas para la empresa, no sólo localmente sino que escalara a un nivel región o incluso mundial.

Por lo tanto se decidió manejar el asunto desde la oficina regional; a nivel regional se desarrolló un plan *reactivo* en caso de que la noticia repercutiera en Latinoamérica.

El plan consistió en actuar únicamente en caso de que se detectara algún comentario o nota en cualquier medio regional; o si algún periodista o consumidor tuviera dudas al respecto.

Se decidió no ser proactivos ya que se detectó que la noticia tuvo un impacto limitado, por lo tanto al emitir mayor comunicación al respecto, la misma empresa estaría haciendo más ruido acerca del incidente.

Se desarrollaron una serie de materiales reactivos:

- Seguimiento y monitoreo constante: para detectar cualquier reacción en los medios de toda la región.
- Declaración: para empezar, se ofreció una disculpa por el error, se recalcó que Alemana no apoya ni divulga ninguna ideología que vaya en contra de la humanidad y resaltó que tanto los trabajadores como los atletas que la marca apoyan viven y ejemplifican los valores de la empresa.
- Entrenamiento de medios a voceros: alinear los mensajes clave para cualquier actividad con medios que quisieran información sobre este evento.
- Documento interno de preguntas y respuestas.
- Call center: para atender cualquier duda de los consumidores o periodistas.

El plan reactivo regional estuvo basado en 3 puntos:

1. Alemana asume la responsabilidad del error y se disculpa por el malentendido
2. La marca apoya los derechos humanos, la diversidad y la igualdad.
3. Se están llevando a cabo los pasos necesarios para esclarecer los acontecimientos.

Aunque la noticia replicó en varios medios brasileiros e incluso de otros países, la crisis no escaló a mayores niveles; la compañía se preparó para responder y detener las reacciones que pudieran surgir.

Se trata de un tema muy delicado sobre todo al tratarse de una empresa alemana -cuyo fundador proporcionó equipo deportivo al seleccionado alemán que participó en las Olimpiadas de 1938 durante el régimen Nazi.

El problema quedó en un incidente local, sin embargo encendió un foco rojo que serviría a la compañía en futuros eventos para ser más cuidadosos en todas las comunicaciones, eventos, y actividades organizadas mundialmente.

## Propuesta de solución alterna

### ¿Qué hizo bien Alemana en el manejo de crisis?

- Reaccionó rápido
- No se escondió
- Se preparó a nivel regional para responder

### ¿Qué hizo mal?

- La respuesta no fue acertada
- Señaló a terceros
- No aceptó su responsabilidad

### ¿Qué debió hacer Alemana Brasil?

1. Adelantarse a la primera publicación en el blog de João Paulo Cuenca pidiendo una disculpa por el descuido o el error en la elección de la sede para celebrar su aniversario. Desligándose de cualquier afiliación o afinidad con el nazismo.<sup>11</sup>
2. El equipo debió estar atento a las necesidades y comentarios de los asistentes, de esta manera se habría identificado el descontento de Cuenca para ofrecer en ese mismo instante una explicación evitando que los detalles salieran de esa fiesta.
3. De manera reactiva debió pedir disculpas, ofrecer una explicación, hacer énfasis en el repudio a la violación de derechos humanos, pero asumiendo la responsabilidad por el **error**, recalcando que se trató de una distracción.
4. Faltó establecer de manera inmediata contacto directo con Cuenca a través de una reunión o llamada telefónica.

---

<sup>11</sup> En este caso el equipo tendría que haber identificado los artículos durante la fiesta, antes que el periodista.

5. Enviar una declaración por escrita a los asistentes a la fiesta, aclarando lo que sucedió y agradeciendo el apoyo durante los 60 años que respaldan a la marca.

## **Conclusiones**

Una empresa siempre debe estar preparada para enfrentar una crisis, no importa el rubro en el que se desempeñe, constantemente se expone a un potencial evento adverso.

La crisis no es únicamente un acontecimiento catastrófico, el más simple de los sucesos puede traer repercusiones negativas para la empresa.

La percepción en el público es muy delicada y puede cambiar fácilmente, es un atributo que la organización siempre debe cuidar.

Por eso toda empresa debe desarrollar un plan de acción en caso de crisis; lo que permitirá que la organización:

- Identifique riesgos potenciales
- Establezca pasos y formas de actuar
- Desarrolle respuestas ante estos riesgos potenciales
- Cree alertas y procedimientos de monitoreo

El papel de la comunicación durante una crisis es primordial ya que debe:

1. Detener la crisis
2. Minimizar el impacto negativo en la imagen de la empresa
3. Establecer prioridades
4. Identificar a las audiencias clave
5. Identificar medios de comunicación clave y los canales adecuados de comunicación
6. Desarrollar mensajes de acuerdo a cada audiencia
7. Identificar posibles resultados y oportunidades de comunicación

Se trata de un asunto delicado ya que una deficiente acción de comunicación puede empeorar la situación y tener graves consecuencias en los resultados esperados.

La distracción o la falta de atención a los detalles puede ser muy peligrosa; muchas veces por ahorrar tiempo y por hacer las cosas de una manera rápida se descuidan detalles que pueden traer problemas.

Siempre que una empresa tiene contacto con cualquiera de sus audiencias debe ser extremadamente cuidadoso con lo que está comunicando o compartiendo. En el caso de Alemana se trató de un tema extremadamente sensible ya que los asistentes, posteriormente los medios de comunicación y finalmente los consumidores pudieron creer o percibir que la marca tenía asociación o que simpatizaba con el nazismo, lo cual pudo afectar gravemente a la imagen de una empresa tan sólida como lo es Alemana.

El aprendizaje que nos deja una crisis se resume en:

- Lo peor que se puede hacer es esconderse: si la compañía no informa lo que pasó, alguien más lo hará.
- El tiempo es un factor clave: se debe reaccionar rápidamente
- Se debe definir cómo actuar: ya sea proactiva o reactivamente
- Controlar la información siempre: la compañía debe ser la principal y única fuente de información
- Monitorear la crisis y lo que se dice en los medios de comunicación y audiencias clave
- Reaccionar, arreglar el problema

## **Bibliografía**

### **Libros**

Fink, Steven, “Crisis management: planning for the inevitable”, (Lincoln, Neb. 2002)

Caywood, Clarke, “The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications”, (New York: McGraw-Hill, 1997)

Barquero, José Daniel y Mario, Barquero, “Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad”, (Madrid: Gestión 2000, 2003)

Robinson, Edward J, “Comunicación y Relaciones Públicas”, (México: CECSA, 1975)

### **Artículos de revista**

Rojas Orduña, Octavio Isaac: “La Comunicación en tiempos de crisis”, (Comunicar, 2003), p.p.17-140

### **Webgrafía**

Foros de Reputación Corporativa, consultado en: <http://www.reputacioncorporativa.org/>

Public Relations Society of America, consultado en: <http://www.prsa.org/>

Wikipedia, encyclopedia libre, consultado en: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### **Otros**

adidas, 60 years of soles and stripes

## Anexo 1

### Historia de Alemana complemento

- Adolfo Alemán diseñó sus primeros zapatos en 1920 a los 20 años; su visión era proporcionar a cada atleta el mejor calzado para su disciplina. Este fue el principio que lo guió hasta su muerte en 1978.
- Por primera vez atletas calzaron zapatos especiales de su taller en los Juegos Olímpicos de Ámsterdam 1928.

### Los primeros deportistas patrocinados por Alemana

**Jesse Owens**<sup>12</sup>: atleta estadounidense. Participó en los **Juegos Olímpicos de Berlín 1936**, donde consiguió fama internacional al conseguir cuatro medallas de oro: 100 metros lisos, 200 metros lisos, salto de longitud y como participante del equipo ganador en la carrera de relevos 4x100 metros.

**Muhammad Ali**<sup>13</sup>: boxeador estadounidense que fue tres veces campeón del mundo de los pesos pesados. Ganó una medalla de oro en la categoría de pesos semipesados en los **Juegos Olímpicos de Roma 1960**. Como profesional, fue el primer boxeador en ganar tres veces el Campeonato lineal de los pesos pesados. Fue especialmente conocido por su heterodoxo estilo de boxeo, que él mismo describió como "float like a butterfly, sting like a bee" (flota como una mariposa, pica como una abeja).

**Max Schmeling**<sup>14</sup>: boxeador alemán campeón del mundo de los pesos pesados. Al declararse la Segunda Guerra Mundial sirvió como paracaidista en el ejército alemán. Debido a los saltos, se rompió los tobillos, lo que le causó el abandono profesional del boxeo.

**Josef Herberger**<sup>15</sup>: jugador y entrenador de fútbol alemán. Fue el entrenador del equipo ganador de la Copa Mundial de Fútbol de **1954** o mejor conocido como El Milagro de Berna.

---

<sup>12</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre. Jesse Owens. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Jesse\\_Owens](http://es.wikipedia.org/wiki/Jesse_Owens) Último acceso: abril 2011

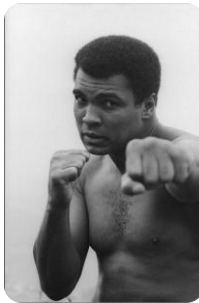
<sup>13</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre. Muhammad Ali. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Muhammad\\_Ali](http://es.wikipedia.org/wiki/Muhammad_Ali) último acceso: abril 2011

<sup>14</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre. Max Schmeling. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Max\\_Schmeling](http://es.wikipedia.org/wiki/Max_Schmeling) Último acceso: abril 2011

**Franz Beckenbauer**<sup>16</sup>: jugador alemán de fútbol. Apodado "El Káiser", es reconocido como uno de los Mejores futbolistas de todos los tiempos y el más grande de la historia de su país. Fue el capitán de la Selección alemana que ganó la Copa Mundial de Fútbol de 1974 y la Eurocopa 1972, así como el entrenador del mismo combinado que ganó el Mundial de Italia 1990. Obtuvo además tres UEFA Champions League, una Copa Intercontinental, una Recopa de Europa, cuatro Bundesliga y cuatro Copa de Alemania con la camiseta del Bayern de Múnich.



Jesse Owens



Muhammad Ali



Max Schmeling



Josef Herberger



Franz Beckenbauer

<sup>15</sup>Wikipedia, la enciclopedia libre. Sepp Herberger. Disponible en línea:[http://es.wikipedia.org/wiki/Sepp\\_Herberger](http://es.wikipedia.org/wiki/Sepp_Herberger) Último acceso: abril 2011

<sup>16</sup> Wikipedia, la enciclopedia. Franz Beckenbauer. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Franz\\_Beckenbauer](http://es.wikipedia.org/wiki/Franz_Beckenbauer)

## Anexo 2

### *La actitud de la marca*

Imposible es sólo una palabra que usan los hombres débiles para vivir fácilmente en el mundo que se les dio, sin atreverse a explorar el poder que tienen para cambiarlo.

Imposible no es un hecho, es una opinión.

Imposible no es una declaración, es un reto.

Imposible es potencial.

Imposible es temporal.

**Impossible is Nothing**

### *Misión de Alemana*

Ser la marca deportiva líder en el mundo. Para alcanzar esta misión, la marca comprende dos divisiones que reflejan dos segmentos del mercado distintos: Sports Performance, Sports Heritage y Sport Style.

### Valores

1. Ser auténticos
2. Ser apasionados
3. Ser innovadores
4. La inspiración
5. Compromiso
6. Honestidad

### Anexo 3

#### Algunos embajadores de Alemania

**Lionel Messi**<sup>17</sup>: futbolista argentino que desde el 2009 es considerado por diversos organismos deportivos, por varios futbolistas, directores técnicos y la prensa en general como “el mejor jugador del mundo”.

**Kaká**<sup>18</sup>: Ricardo Izecson Dos Santos Leite, conocido como Kaká, es un futbolista brasileño, que juega de media punta y su equipo actual es el Real Madrid. Su traspaso a este club, en 2009, le convirtió en el cuarto fichaje más caro de la historia del fútbol.

**David Beckham**<sup>19</sup>: futbolista inglés, destacado por su capacidad goleadora en Inglaterra, y sus tiros libres. Considerado por muchos como el mejor lanzador de tiros libres del mundo debido a su gran precisión de tiro y potencia.

**Zinedine Zidane**<sup>20</sup>: conocido también como Zizou, es un ex futbolista francés, mediocampista de gran técnica, con una gran visión de juego y con toques geniales.

**Andy Murray**<sup>21</sup>: tenista profesional de Gran Bretaña, su desempeño ha sido mejor en superficies duras. Es actualmente el número 5 de la clasificación de la ATP.

**Michael Ballack**<sup>22</sup>: futbolista alemán que desempeña en la posición de centrocampista. Es conocido por su técnica de juego que le permite adaptarse a la posición que le sea asignada dentro del campo, tanto en el ataque como en la defensa

**Steven Gerrard**<sup>23</sup>: futbolista británico, ha desarrollado toda su carrera en el equipo Liverpool; sus logros incluyen dos títulos de la FA Cup y de la Football League Cup, así como la Copa de la UEFA de 2001 y la liga de Campeones de la UEFA de 2005.

---

<sup>17</sup> Wikipedia. Lionel Messi. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Lionel\\_Messi](http://es.wikipedia.org/wiki/Lionel_Messi)

<sup>18</sup> Wikipedia. Kaká. Disponible en línea: <http://es.wikipedia.org/wiki/Kak%C3%A1>

<sup>19</sup> Wikipedia. David Beckham. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/David\\_bekham](http://es.wikipedia.org/wiki/David_bekham)

<sup>20</sup> Wikipedia. Zinedine Zidane. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Zinedine\\_Zidane](http://es.wikipedia.org/wiki/Zinedine_Zidane)

<sup>21</sup> Wikipedia. Andy Murray. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Andy\\_Murray](http://es.wikipedia.org/wiki/Andy_Murray)

<sup>22</sup> Wikipedia. Michael Ballack. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Ballack](http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Ballack)

<sup>23</sup> Wikipedia. Steven Gerrard. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Steven\\_Gerrard](http://es.wikipedia.org/wiki/Steven_Gerrard)

**David Villa**<sup>24</sup>: futbolista español apodado El Guaje; su número tanto en la Selección española como en el FC Barcelona es el 7.

**Caroline Wozniacki**: tenista profesional danesa, número 1 del mundo en el 2011.

**Dan Carter**<sup>25</sup>: jugador neocelandés de Rugby. Es el apertura titular de Carterbury en la Air New Zealand Cup, en el equipo de la Super 14 Canterbury Crusaders y en los All Blacks (**la selección nacional de Rugby de Nueva Zelanda**).

**Dwight Howard**<sup>26</sup>: jugador de baloncesto estadounidense. Es apodado Thunder (trueno) y Man-Child (hombre-niño), aunque tras su participación en el All-Star de 2008 también se le conoce como Superman, debido a la originalidad de uno de sus mates.

**Snoop Dogg**: cantante de Rap, productor y actor estadounidense. Es uno de los artistas de hip-hop más exitosos del West Coast Rap, además de uno de los más notables protegidos del productor Dr. Dre.

**Missy Elliot**: cantante, productora y compositora; es la artista femenina con más éxitos dentro del hip-hop de todos los tiempos, habiendo vendido más de 22 millones de copias en todo el mundo.



Caroline Wozniacki



Missy Elliot



Dwight Howard



Dan Carter

<sup>24</sup> Wikipedia. David Villa. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/David\\_villa](http://es.wikipedia.org/wiki/David_villa)

<sup>25</sup> Wikipedia. Dan Carter. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Dan\\_Carter](http://es.wikipedia.org/wiki/Dan_Carter)

<sup>26</sup> Wikipedia. Dwight Howard. Disponible en línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Dwight\\_Howard](http://es.wikipedia.org/wiki/Dwight_Howard)

### Anexo 4

### Campaña “Celebrar la originalidad”



**Anexo 5**

**Artículos nazi en la “House Party”**



