



INFORME EJECUTIVO REVISTA GLOBAL 45

Lecciones competitivas para administrar EMPRESA



CONTENIDO INFORME EJECUTIVO –Revista global 45:

LECCIONES DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA:

- El peso de las variables NOTORIEDAD y FAMILIARIDAD.
- El impacto notoriedad de la estrella—deportista en el precio del producto.
- Los nichos más vulnerables al efecto estrella—deportista.

LECCIONES DE GESTIÓN Y LIDERAZGO:

- LA MAGIA DE LA MOTIVACIÓN Y LA INSPIRACIÓN A LA HORA DIRIGIR.
- CINCO ATRIBUTOS CRÍTICOS PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO.
- COMPARTIENDO LIDERAZGO PARA MAXIMIZAR EL TALENTO.
- ¿QUÉ PUEDE APRENDER UN GERENTE DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMPO?
- LECCIONES DE UN DEPORTISTA TOP PARA UN GERENTE.
- LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO Y PRODUCTO DEPORTE.
- AYUDAS PARA MOTIVAR EL ESTADO DE ÁNIMO.

LECCIONES DEL MACROENTORNO

- ¿Qué podemos aprender de los AGENTES?

LECCIONES JURÍDICAS

- El blindaje de un buen acuerdo comercial.

LECCIONES DE EMPRENDIMIENTO: TÚ ® MARCA PERSONAL

- Otorgar frescura a la forma de pensar y de actuar.
- Dejar de buscar un único yo y enfocarse en cuál de los varios yo posibles se desean probar y potenciar.
- Permitir ciertas oscilaciones en el período de transición.
- Resistir la tentación de tomar la gran decisión que cambiará todo en un santiamén.
- Identificar proyectos que permitan implementar el nuevo estilo.

LECCIONES DE GERENCIA POR RESOLVER

- ¿Qué haría usted si el comportamiento de una línea de producto de su portafolio de negocios se transforma en negativa?

LECCIONES DE MARCAS PERSONALES

- Entre el riesgo y la habilidad financiera para los negocios.

Administración: la gestión de la comunicación persuasiva

Alguna vez usted se ha preguntado ¿cómo evalúa un patrocinador el costo - beneficio de su inversión durante una asociación de imagen con un deportista producto? La respuesta simple podría ser por los efectos 'respuesta en la vitrina o desde la percepción del ruido de marca'. Son algunos valores que los directorios de marketing miden, pero no los únicos. En efecto, calcular el retorno de la visibilidad con una cara famosa no obedece sólo a las variables sugeridas. Hoy, la presencia de PERSONALITIES en una campaña comercial deberá avanzar 'en relación directa sobre el retorno del esfuerzo económico desde la influencia del MODELO FICHADO en el precio del producto'. La persuasión de la bella MARÍA SHARAPOVA entre los millones de consumidores del tenis cuando lleva a sus oídos un celular Motorola, o el gesto de satisfacción manifestado por LEBRON JAMES al consumir la bebida SPRITE son iconos motivacionales de gran peso en la asociación de los valores que representa un personaje conocido con la marca hasta un reconocimiento más rápido del producto guiado en términos de precio. Durante esta asociación, el famoso se convierte en una guía del consumidor, a quien aspira ser y parecerse.

Para iniciar la exposición del MÓDULO, tomemos la tesis doctoral: **el VALOR DE LA UTILIZACIÓN DE PERSONAJES FAMOSOS EN LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA, UN ANÁLISIS CUANTITATIVO DE PRECIOS PARA UN PRODUCTO DE MODA, de ANA RUMSCHISKY, catedrática de marketing de IE BUSINESS SCHOOL. A partir, intentaremos construir una lectura formativa.**

En efecto, utilizar famosos para motivar consumo ofrece ventajas 'como la asociación de los valores que representa un personaje conocido por el público con la marca, hasta un reconocimiento más rápido del producto anunciado'. Sin embargo, hasta ahora, era difícil calcular el retorno de invertir en un modelo TOP. Pero el trabajo académico de ANA RUMSCHISKY nos enseña que el empleo de PERSONALITIES en una campaña de comunicación comercial tiene una relación directa sobre el retorno de la inversión, entre otros argumentos, porque el público está dispuesto a pagar hasta un 20% más por un mismo artículo o servicio, en función de quién se lo presente. Se trata de aprovechar las bondades del personaje famoso para ayudar a crear y mantener la atención del consumidor hacia la publicidad, al tiempo que mejora la transmisión de un mensaje al ser capaz de atravesar el 'ruido' del proceso de información. El MODELO TOP trae consigo un significado que aporta claridad al mensaje persuasivo y supone un ahorro de tiempo para los anunciantes a la hora de buscar sintonía con los consumidores.

Cuando los consumidores usan productos vinculados a Personajes TOP, éstos obtienen un valor añadido en términos de imaginación, aspiración y entretenimiento que podría ser suficiente para inclinar la balanza a favor de una MARCA ante sus competidores. Durante el Ritual de Compra, el famoso se convierte para el consumidor en un modelo - referente, a quien aspira ser y parecerse. Este modelo de aspiración se da principalmente entre aquellas estrellas que los consumidores piensan han alcanzado la fama por meritos propios, especialmente, los del mundo del deporte.

Si trasladamos estas apreciaciones al terreno de los mercados del deporte, podemos inferir mejor sus aplicaciones. Miremos el caso de la marca LANCE ARMSTRONG. Este estadounidense nacido en Austin, Texas, 18 de septiembre de 1971, fue una permanente atracción comercial para las multinacionales con interés en la industria del entretenimiento. Su nombre se reconoce como un 'guerrero' ante las grandes dificultades, las cuales superó casi siempre con el signo de victoria, como la carrera por etapas más importante de la industria mundial de ciclismo, la cual logró consentirla con siete títulos (TOUR DE FRANCE).

Tanto para los expertos del sector como para los de mercadeo e inversores de patrocinio, detrás de ARMSTRONG nunca fue necesario maquillar la imagen de un deportista de excelencia, pues su ejemplo de superación y de atleta íntegro calificó como sinónimo de garantía para disuadir consumo. Hasta este 24 de julio de 2009 cuando decidió la segunda retirada, su presencia en las carreteras europeas aseguraba una audiencia comparable con la que mueve TIGER WOODS en el golf o FERNANDO ALONSO en la Fórmula Uno. Son 15 millones de personas que consumen la tradicional carrera durante su paso por pueblos y ciudades, un segmento de mercado muy atractivo para las marcas comerciales, incrementado con los 1.5 billones de espectadores que viven por televisión *la tradicional fiesta ciclista* en 150 naciones.

En efecto, ARMSTRONG revela el origen de un MODELO DE ASPIRACIÓN que alcanzó la fama por meritos propios y luego de superar un cáncer. En 1987, cuando apenas tenía 16 años, fue invitado por el Instituto Cooper, una de las primeras instituciones en reconocer las relaciones existentes entre el FITNESS y las condiciones aeróbicas de los atletas. Se le practicó el test VO₂ Max, que mide las habilidades aeróbicas de los deportistas. Los resultados fueron sorprendentes. El nivel de rendimiento del joven nunca antes había sido reportado por atleta alguno. En 1993, un año después de hacerse profesional, se convirtió en el hombre más joven en ganar una etapa en el Tour de Francia, y campeón de los Mundiales de Ruta. Sus ingresos personales también empezaron a trepar. Obtuvo la triple corona de los Estados Unidos, con 1 millón de dólares de premio. Así comenzó a figurar como el modelo ideal para persuadir el consumo de productos y en el potencial jefe de equipo para romper la hegemonía del español MIGUEL INDURÁIN. Pero un inesperado cáncer de testicular le marcaba un destino diferente a la próspera carrera deportiva que comenzaba a disfrutar. Ahora iniciaba otra dura competencia, esta, sin bicicleta: **ganarle a la muerte.**

La batalla de la 'lanza' ARMSTRONG apenas empezaba. Al mismo tiempo de los incómodos tratamientos posibles para derrotar el embalaje del cáncer, el tejano se sometía a un entrenamiento aeróbico diseñado especialmente para humanos dotados de condiciones físicas excepcionales. El trabajo científico dio resultado. El deporte se convertía en el antídoto que le 'rapó' a la muerte una nueva oportunidad de vida, y hoy, uno de los más significativos ejemplos de Atleta TOP Íntegro en la industria mundial del deporte. En el presente es una de las estrellas de la firma norteamericana de implementos deportivos NIKE. Con la multinacional farmacéutica americana BRISTOL – MYERS SQUIBB, que le ayudó en su lucha contra el cáncer, mantiene un acuerdo de patrocinio institucional. A finales de 2005, la multinacional Coca Cola renovó el acuerdo corporativo.

El peso de las variables NORIEDAD y FAMILIARIDAD

Para que la estrategia funcione dependerá de la correcta elección del famoso en términos de una congruencia entre el personaje TOP y la marca. El punto de partida de cualquier campaña de comunicación comercial es la máxima información de cada uno de los dos potenciales socios corporativos.

'El modelo deberá ser siempre un medio y no un fin'. Una marca deberá anclarse conceptualmente de forma sólida antes de considerar la utilización de una estrella para persuadir. La credibilidad, la confiabilidad y la percepción del ICONO como *experto* por parte de los consumidores son valores claves en su selección. Se adiciona a los méritos el atractivo en términos no sólo en lo físico, sino también de respeto y de similitud o familiaridad. Se considera esencial que despierte simpatía entre la audiencia. Si un famoso cae mal, el mensaje publicitario perderá eficacia. La NOTORIEDAD, junto con la FAMILIARIDAD, hace que las marcas sean recibidas de forma más positiva por el consumidor.

Llevemos a la práctica este comentario académico. Apenas comenzaron a dar vueltas alrededor del mundo las fotos en las que aparecía la estrella olímpica de la natación **MICHAEL PHELPS** fumando marihuana, la mayoría de las marcas asocias a su imagen no se inmutaron por el suceso. La excepción fue KELLOGG. Y se notó cuando la marca anunció en público, "que las recientes acciones de MICHAEL no son consistentes con la imagen de KELLOGG". Pero la NOTORIEDAD del nadador americano tras su exitosa hazaña en los Juegos Olímpicos de PEKÍN de 11 medallas y su salto como el atleta – icono global, se manchó pero no golpeó la FAMILIARIDAD de su nombre en los mercados de consumo tras lograr la personificación del moderno empresario olímpico estadounidense, una máquina a toda marcha aún antes de que hubiera superado el récord de nueve oros de SPITZ y CARL LEWIS, el corredor finlandés PAAVO NURMI y la gimnasta LARYSA LATYNA.

El hueco de KELLOGG fue de inmediato cubierto por los patrocinadores que planificaron en términos de una congruencia su relación con el ATLETA TOP: la tarjeta de crédito VISA, la marca de trajes SPEEDO, los relojes OMEGA, la tecnológica AT&T, así como WIRELES y PURESPOORT.

PHELPS, quien se convirtió en nadador profesional a los 16 años y en millonario a los 18, tiene auspiciantes, agentes, abogados, contadores, organización benéfica, su propio sitio de internet en inglés y chino, y hasta su propio logotipo para su nombre con una "M" en azul que simula una ola y una "P" en rojo. Pocos segundos después de la conquista del título del mejor atleta olímpico en Pekín 2008, VISA lanzó una publicidad televisiva especial para conmemorar su título como el olímpico más premiado.

El impacto notoriedad del Personaje TOP en el precio del producto

ANA RUMSCHISKY seleccionó un reloj de pulsera de una prestigiosa marca internacional y confeccionó la campaña de comunicación comercial con dos modelos, uno anónimo y otro conocido. A la mitad de los 513 universitarios españoles de entre 18 y 25 años seleccionados se les mostró el mensaje con el personaje desconocido y a la otra mitad el anuncio con el rostro popular. El famoso elegido para la persuasión fue Jesús Vázquez, un popular presentador de televisión español con gran éxito entre el público joven del país.

El trabajo arrojó que el famoso es capaz de elevar el precio del producto que anuncia, cuando se trata de una oferta para regalar y quedar bien y entre jóvenes estudiantes universitarios. Para los hombres, el efecto del incremento de precio directo del famoso fue del 8%, si bien hay un impacto indirecto del 11% que la estrella trasmite al producto que anuncia y desde el propio personaje en sí. Por tanto, el valor total que aporta entre los hombres jóvenes es un incremento de precio de algo más del 19%.

Para las mujeres, la sensación es menor pero significativa. El efecto directo del famoso incrementa los precios del reloj en un 5,4%. Hay también un agregado indirecto entre las mujeres, que deriva asimismo del impacto del famoso hacia el objeto testado y desde el Personaje Top, y éste supone algo más del 8%. En consecuencia, el valor total que aporta la estrella entre las mujeres jóvenes es un incremento de precio de algo más del 13,4%.

El **Personaje TOP** incrementa el precio de forma indirecta, por intermedio de una cadena causal que se basa en las cualidades de su imagen en el mercado (consumidores) y en las cualidades que éste transmite al producto que acompaña con su imagen. De forma directa, el conocido incrementa el precio por el mero hecho de ser famoso. Las cualidades del producto y del modelo que lo anuncia también pueden incrementar el precio independientemente de la presencia de un icono. En este caso, el incremento correspondería a la parte indirecta aportada por el famoso. Puede decirse que la presencia de la estrella va a asegurar e incrementar la percepción de dichas cualidades. No todas las variables incrementan el precio con la misma intensidad.

Apliquemos esta relación entre **NOTORIEDAD** y **PRECIO** con un caso real de la industria del deporte. **CRISTIANO RONALDO**, la estrella mediática de la empresa española de fútbol **REAL MADRID**, fue fichado por el banco líder de su país **ESPIRITO SANTO como el Personaje TOP** para persuadir el consumo de un nuevo depósito asociado a su nombre “**CR 3,15%**”, a tres años, con un TAE del 3,15%, y que asegura tanto la rentabilidad como el capital. El acuerdo corporativo incluye la vinculación con total exclusividad del deportista en territorio portugués, mientras que en España se remitirá sólo a los servicios financieros que presta el banco luso.

La casa financiera acude al **ATLETA MEDIÁTICO DEL MOMENTO** para ganar dos mercados clave de su desarrollo corporativo: **ESPAÑA** y **PORTUGAL**. Y lo hace desde una línea de producto relacionada con su nombre (“**CR 3,15%**”) y susceptible de incremento del precio y rentabilidad por tratarse de un ‘ahorro programado’ que se alterará en la medida de las actuaciones del jugador en los estadios de Europa. Quiere decir, a mejor rendimiento en los campos, mayor ruido mediático y como consecuencia, **UN EFECTO** sobre el consumo del producto si el **BANCO** aprovecha ese mensaje persuasivo para adiciónar a las bondades de invertir en un producto, que como su estrella, siempre irá en alza. Aquí la analogía entre la **NOTORIEDAD** del Personaje Top por sus cualidades expuestas y reconocidas en los mercados de consumo será proporcional al incremento del depósito desde la variable **PRECIO**. Significa que a más ruido mediático a favor de la **ESTRELLA** menos será el ‘efecto precio’ sobre la decisión del consumidor, altamente motivado por la actuación de su ídolo.

Hombres, un nicho más vulnerable al efecto Personaje Top

En un primer análisis descriptivo de los datos de la investigación de campo de **ANARUMSCHISKY**, se observa un comportamiento diferente entre sexos. A medida que avanzaba en el análisis, pudo comprobar que las damas tenían menor dispersión en relación a su media que los varones, y que sus precios de partida (cuando ven publicidad sin personaje famoso) ya eran más altos que los de los hombres en un 22%. La interpretación es que en el caso del producto investigado, asociado a la moda y al regalo, las damas poseen un mayor nivel de información. Por tanto, la dispersión de dicha valoración es menor y de alguna manera, el famoso les aporta menos información acerca del producto, y en consecuencia incrementa menos su precio.

Una de las hipótesis de la tesis doctoral indicaba que el precio del producto tiende a elevarse cuando los jóvenes consideran que es un producto adecuado para regalar y quedar bien. En este desarrollo, ANA explica que tanto para hombres como para mujeres, estas dos variables se encuentran entre las cuatro más significativas a la hora de incrementar el precio del producto. Sin embargo, para ambos sexos aparecen variables que inciden aún más en el incremento de los precios. Los hombres consideran que un producto apto para regalar incrementa su precio en un 8,6% y apto para quedar bien en un 7,6%. Sin embargo, cuando los hombres se identifican con el producto o consideran que el **Personaje Top que lo anuncia es moderno**, los incrementos son mayores: un 14,6% y un 11,1% respectivamente”.

En este apartado, la investigación dibujaba que las mujeres incrementaban su precio un 4,0% cuando el producto era apto para regalar y un 6,2% cuando pensaban que les hacía quedar bien. La variable que más influyó en estas a la hora de incrementar el precio del reloj fue cuando consideraron que éste era un reloj sexy, 10,1% y en menor medida, cuando tenían confianza en el Personaje TOP que anunciaba el producto, 5,8%. Quiere decir, que las cualidades del objeto y las características del personaje influyen de forma cuantitativamente distinta: Hombres y mujeres son influidos por características distintas con diferente intensidad. Si bien el TOP actúa como garantía de que esas variables tengan lugar tanto a nivel de personaje como a nivel de producto, en la medida que se consiga un modelo anónimo que sea capaz de transmitirlos, este incremento también se produciría y por tanto la diferencia de precio entre famoso y anónimo sólo sería aquella que viene dada por la pura fama del personaje. Los anunciantes de productos de moda para públicos objetivos similares al investigado, podrían cuantificar y valorar el margen que aporta el famoso que es contratado para una campaña de comunicación comercial a la vez que podrán calcular el retorno de su inversión.

LECCIÓN DOS: GESTIÓN Y LIDERAZGO

Aprendiendo de las estrategias de Campo

Agreguemos a la anterior literatura sobre ‘Comunicación persuasiva desde el impacto DEPORTISTA TOP’ algunos elementos de reflexión académica acerca de la analogía que podremos rentar a partir de fusionar las experiencias de campo del deporte con las actividades de GESTIÓN, DIRECCIÓN Y LIDERAZGO de los ejecutivos de directorio (llámese GERENTES).

LA MAGIA DE LA MOTIVACIÓN Y LA INSPIRACIÓN A LA HORA DIRIGIR

Citemos al consultor en liderazgo, entrenador y conferenciante JOHN BALDONI, autor de LEAD YOUR BOSS: THE SUBTLE ART OF MANAGING UP. A su criterio, la mayoría de los GERENTES simplemente no entienden lo que significa ser un LÍDER. La apreciación del especialista nace de una encuesta mundial realizada por MCKINSEY AND COMPANY (EE.UU) sobre lo que se requiere para administrar el desempeño corporativo de una empresa ya sea tradicional o del sector del entretenimiento. Observen: únicamente 48 por ciento de los ejecutivos escuchados cree que necesitan INSPIRAR a sus empleados y 46 por ciento que es su responsabilidad dirigirlos durante un suceso intempestivo como la crisis económica. Y lo más perturbador, únicamente 30 por ciento siente que necesitan MOTIVAR durante el EVENTO (crisis) y tan sólo 23 por ciento lo estiman aplicar después.

Si la mayoría de los GERENTES no siente que la INSPIRACIÓN y la DIRECCIÓN son necesarias para administrar el desempeño corporativo y considera que la MOTIVACIÓN no es esencial, entonces el concepto empresa estará en peor condición de lo que imaginamos.

El estudio no mide lo que la mayoría de los gerentes deberían pensar: *lograr que las cosas se hagan*. Pero la ejecución en ausencia de LIDERAZGO adecuado carece de perspicacia. Y el LIDERAZGO requiere de previsión así como de capacidad ejecutiva. La PREVISIÓN señala la dirección correcta de tal forma que su EJECUCIÓN sirva ahora a las necesidades de sus clientes y después tienda las bases para la continuación del SERVICIO (PORTAFOLIO DE NEGOCIO).

La palabra INSPIRACIÓN podría confundir, incluso abrumar, a la mayoría de los GERENTES porque sienten que necesitan *perorar* como WINSTON CHURCHILL o dirigir como COLLIN POWEL. Pero la INSPIRACIÓN está arraigada en el ejemplo personal. Los gerentes pueden inspirar a sus empleados poniéndolos en una posición donde tengan éxito y después ayudarlos a hacer su trabajo en tiempo y forma. Y lo más importante, los buenos DIRECTORES se conectan con sus empleados individualmente para respaldarlos, asesorarlos y desafiarlos.

Agreguemos que la DIRECCIÓN es la “capacidad de articular hacia dónde se dirige la empresa... y alinear a la gente propiamente”. Pocos de ustedes discreparían con este concepto, pero tal vez para otros, esta es una tarea que atañe a la GERENCIA de mayor jerarquía, no a ellos. Apreciación errónea. No caída en ella.

CINCO ATRIBUTOS CRÍTICOS PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO

Pero la magia de la motivación y la inspiración tienen al frente obstáculos. Son los llamados atributos críticos. Nos lo plantean SUE ASHFORD, titular de la cátedra MICHAEL & SUSAN JANDERNOA de Administración y Organizaciones, y SCOTT DERUE, profesor asistente de administración y organizaciones en la Facultad de Negocios STEPHEN M. ROSS de la Universidad de MICHIGAN

1.0 Los mejores aprendices son los mejores líderes:

El aprendizaje de liderazgo está en función de la forma en que la gente aborda, experimenta y refleja experiencias de desarrollo – un proceso que llamamos “participación cuidadosa”. Debemos dejar de enseñar teoría de liderazgo en un vacío y empezar a enseñar a la gente cómo aprender liderazgo a partir de experiencias del mundo real.

2.0 El liderazgo es un grupo de principios:

La educación empresarial está demasiado orientada a enseñar un importante aunque escaso grupo de habilidades técnicas. Necesitamos expandir la cátedra para incluir un paquete de principios de liderazgo que puedan aplicarse globalmente en varias situaciones.

3.0 El desarrollo de liderazgo debe ser recompensado:

Todas las empresas se llenan la boca hablando de la importancia del desarrollo del personal, ¿pero cuántas realmente premian (significativamente) a los empleados que lo hacen? Respuesta: muy pocas. ¿Cuántas empresas penalizan a los gerentes que entierran a sus principales talentos? Respuesta: casi ninguna.

4. Se pueden desarrollar líderes en todos los niveles:

Toda la fuerza productiva puede mostrar cualidades de liderazgo, sin importar su posición. Pero si eso es cierto, entonces ¿por qué la mayoría de los programas de desarrollo de liderazgo se enfocan en ejecutivos séniores? Hay que expandir el enfoque para idear formas de desarrollar líderes eficientemente en toda la organización.

5. Mantenerlo simple:

El liderazgo es complejo, pero su desarrollo no debe serlo. A los principales talentos debemos darles métricas claras y prioridades de desarrollo que sirvan como mapa directo para la materialización de su potencial de liderazgo. Identifique las tres o cuatro aptitudes que distinguen a los mejores en distintos niveles de la organización y después prémíelas y promuévalas.

COMPARTIENDO LIDERAZGO PARA MAXIMIZAR EL TALENTO

Digeridos los obstáculos críticos, acudamos a MARSHALL GOLDSMITH, reconocido como uno de los mejores educadores y entrenadores de ejecutivos del mundo y autor de WHAT GOT YOU HERE WON'T GET YOU THERE, para interpretar cómo el LIDERAZGO COMPARTIDO sería la posible solución para los desafíos ejecutivos del Tercer Milenio: expansión global, reestructuración industrial y creciente popularidad de las fusiones y adquisiciones.

En efecto, el LIDERAZGO COMPARTIDO maximiza todos los recursos humanos de una organización, permitiendo que los individuos tomen posiciones dentro de sus propias áreas de experiencia. Conforme los mercados más complejos aumentan su demanda de líderes, tales posiciones en muchos casos se han hecho demasiado grandes como para que las maneje un solo individuo. No es fácil COMPARTIR las responsabilidades de LIDERAZGO, pero definitivamente es posible y, en muchos casos, altamente exitoso.

Estas son algunas sugerencias para compartir liderazgo y maximizar talento:

- . *Ceder poder a los individuos más calificados.*
- . *Definir límites de poder para la toma de decisiones.*
- . *Cultivar un ambiente donde la gente se sienta libre de tomar la iniciativa en las tareas.*
- . *Permitir que la gente calificada tenga criterio propio y autonomía en sus tareas y recursos, y fomentar que usen esas herramientas.*
- . *No ponga en duda las decisiones de las personas facultadas.*
- . *Considérese un recurso y no un gerente.*
- . *Fije reuniones apropiadas de seguimiento para cuantificar progresos y tomar medidas correctivas, si es necesario.*

Entre más delegue a la gente más próxima a sus clientes y les permita aceptar responsabilidades desafiantes, descubrirá que tendrá más tiempo para hacer su propio trabajo. Incluso, tal vez desarrolle una sensación de realización al atestiguar los logros de sus subordinados directos. Y finalmente, tal vez lleguen a sentirse más socios que empleados, consecuentemente pavimentando el camino para mayor éxito.

¿QUÉ PUEDE APRENDER UN GERENTE DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMPO?

Reflexione sobre esta interrogante: ¿Qué tienen en común RAFAEL NADAL y ROGER FEDERER? La respuesta simple sería, el 1 y 2 de la industria mundial del tenis. Pero desde la percepción de los negocios, ATLETAS TOP de personalidad avasallante para administrar la gestión de sus marcas en los mercados de consumo con disciplina, constancia, energía y perseverancia. ¿Qué significa esto? Que son arquetipos con inteligencia emocional para conseguir adhesiones voluntarias y sobresalir en los estadios bajo el efecto enganche, y más allá, difusores de los valores humanos sustentados en la lucha, el esfuerzo y la entrega, pero sin desviar la mirada del otro. Quiere decir, un liderazgo grupal que nace como resultado de la responsabilidad y dimensión de su representación. Saben que para la sociedad son una materia prima exclusiva, pero también conscientes de lo efímero de la gloria. Si trasladamos el modelo de actuación en y fuera de la cancha de estos exitosos 'deportista producto', nos encontramos con un aprendizaje interesante para los ejecutivos del mundo corporativo.

Para competir con excelencia en los campos de producción del ENTRETENIMIENTO desde el *producto deporte* como bien de consumo masivo e industrial, la mezcla de la capacidad física con la inteligencia arroja la fortaleza hacia el triunfo. NADAL y FEDERER gozan de esa agudeza para resolver a su favor un resultado. Pero para transmitir estos valores con la misma excelencia fuera de la cancha se necesita tanto calidad humana como personalidad, condiciones clave para acceder al verdadero LIDERAZGO.

Durante la final del Abierto de Australia (2009), las primeras palabras del campeón NADAL para su adversario y compañero, FEDERER, fueron: *"Sé realmente lo que se siente y lo duro que es. Lo siento por lo de hoy, pero eres un gran campeón, uno de los mejores de la historia y vas a llegar a los 14 y mejorar esa marca"*. Una opinión sobre este suceso la tiene HELENA LÓPEZ - CASARES, editora de LID Editorial Empresarial, de España, *"hace falta tener un sentido de la responsabilidad, una humildad por encima de todo y los pies en el suelo, asentados bien firmes, para ser capaz de desviar la atención de su logro hacia el que en ese momento es el derrotado. Hace falta ser alguien que le otorga un papel al otro y que siente sus emociones a través de la empatía. No valen los títulos de número uno o mejor jugador de tenis de la historia si eso le aleja de los demás. De ahí su respeto al compañero derrotado, de ahí que no levantara su copa y no hiciera los alardes típicos de ganador, que vemos en otros deportes. Sin duda una demostración de ese LIDERAZGO que ofrece la cara de su carisma"*.

En efecto, el **CONCEPTO LIDERAZGO** en y fuera de los estadios de consumo se registra cuando comprende la dimensión de su rol ante la sociedad de consumo como un vocero grupal. NADAL y FERRER, además de materia prima (jugadores) de una línea de 'producto' (tenis) en la industria mundial del entretenimiento, son conscientes que su permanencia en el mercado no sólo dependerá del rendimiento físico en los campos, sino del modo y forma como gestionan sus marcas en un mercado altamente sensible por la carga emocional que despierta el deporte como bien intangible y propenso a la incertidumbre. Ambos transmiten confianza con distintos comportamientos positivos como el proceder cívico, la resolución de problemas, la cooperación y la eficiencia.

En este apartado, HELENA LÓPEZ - CASARES, nos aporta que con "este poderío mental y el control de sus habilidades, conseguido con mucho trabajo, es algo que no deberíamos permitirnos el lujo de perder. Esa identificación de dónde estamos en cada momento es nuestro seguro de vida más valioso. Es tan fácil caer en los brazos del narcisismo y convertirse en esclavo del egocentrismo y la admiración propia que hace falta poseer una inteligencia dirigida a un objetivo muy claro para no andar por caminos poco recomendables. Son humanos, y como todos, imperfectos por definición, por eso trabajan, por eso se esfuerzan y son responsables de que existe una línea tan tentadora como peligrosa, en la que la propia divinización nos está esperando para quemarnos en las llamas de la vanidad y la arrogancia".

En correspondencia con este planteamiento, SANTIAGO ÁLVAREZ de MON, profesor del IESE, y autor del ensayo '**El deportista más admirado de España**', que toma el caso NADAL para difundirlo como arquetipo de liderazgo y estrategia gerencial, el talento es algo que se encuentra en el ADN, pero "que luego hay que trabajar y fomentar. Él cogió una raqueta por primera vez con sólo tres años, y fue su tío Toni Nadal (ahora su entrenador) quien descubrió que el pequeño tenía talento sólo con ver cómo había colocado las piernas sin que nadie le hubiera enseñado. A los doce años, se proclamaba campeón de Europa de su categoría. En el talento, hay una parte precoz, que es innata y ahí es donde entra en juego la figura del coach, responsable de identificar, seleccionar y desarrollar ese talento. Pero, ¿qué proporción es cosa de la naturaleza y hasta dónde se puede entrenar? A veces, es difícil saber quiénes somos, pero sí conocemos qué no somos. Lo importante es que si no se trabaja un don, éste no va a cuajar, y al revés, por mucho que alguien se esfuerce en ser algo para lo que no tiene talento, nunca podrá despuntar".

Si trasladamos la exposición de motivos de ÁLVAREZ de MON al caso FEDERER, nos encontramos con características similares. El hoy número dos del tenis mundial no derramó sangre, pero sí mucho sudor y también algunas lágrimas. Nunca ha sido ni extrovertido ni arrogante, pero sí ambicioso. A los 15 años, cuando se entrenaba en el Centro Nacional Suizo de Tenis de ECUBLENS (cerca de Lausana), tuvo que plasmar sobre papel sus metas deportivas. Mientras otros compañeros aspiraban a convertirse en profesionales o clasificarse entre los 100 mejores, él declaró que aspiraba a "**batir a los diez mejores y convertirse en el número uno mundial**". Y la concreción de este 'sueño con alas' fue el resultado de su esfuerzo y constancia. En 1997, era un joven de 16 años que rebosaba talento, pero tendía a perder los nervios. Seis años después, se arrodilló ante el público en la pista central de WIMBLEDON, tras ver cumplido un sueño acariciado desde la infancia.

Pero la GESTIÓN DE TALENTO, ya sea del empleado como la del deportista, cubre otro frente importante: **EL ENTORNO**. La familia, el entrenador, amigos o el desarrollo de su parte afectiva conforman el nexo con la realidad. En su Ensayo Académico sobre NADAL, ÁLVAREZ de MON, relata la importancia de las responsabilidades de sus asesores, pero cualquier decisión sobre su carrera siempre depende de él. *"Fue así incluso cuando, a los 12 años, tuvo que elegir entre seguir con el fútbol, deporte en el que también despuntaba, o dedicarse en cuerpo y alma al tenis. Como cualquier niño que quiere jugar con sus amigos, habría elegido el primero, aunque fue su familia quien le ayudó a valorar el talento que tenía para el tenis. Ahora, tal como explica su manager, el ex tenista Carlos Costa, el equipo que rodea al campeón español sigue siendo importante en su carrera, no sólo desde un punto de vista técnico, sino también aportando positivismo en los momentos bajos. La cabeza supone el 90% en el éxito de un tenista"*.

El entorno es un continuo estímulo para el éxito. Por ejemplo, FEDERER nació el 8 de agosto de 1981 en BINNINGEN, cantón de Basilea-Campo. Es hijo de un suizo alemán, ROBBIE, y de una sudafricana LYNETTE FEDERER. Se crió cerca de MÜNCHENSTEIN. Su hermana DIANA es enfermera y 20 meses mayor que él. Ambos trabajan hoy en la empresa ROGER FEDERER MANAGEMENT. Desde 2000 mantiene una relación sentimental con MIROSLAVA 'MIRKA' VAVRINEC, una ex tenista profesional que se retiró en 2002 tras una lesión en el pie. Además de compañera, es su manager.

La percepción de SANTIAGO ÁLVAREZ de MON es que las lecciones que se pueden aprender sobre cómo tanto NADAL como FEDERER han gestionado su carrera deportiva son universales y se pueden aplicar tanto a PRESIDENTES DE GRANDES COMPAÑÍAS como a jóvenes profesionales que están empezando en el mundo corporativo. Para los noveles, son un ejemplo de cómo cultivar valores como humildad, disciplina o sacrificio para que la meta no sólo sea llegar a lo más alto, sino saber mantenerse en la cumbre sin perder la perspectiva. Para los que ya han llegado a la cima de su carrera profesional, modelos de cómo plantearse el futuro en un puesto que tiene fecha de caducidad. Lo importante es saber que nada es para siempre y que ser el número uno no es un título vitalicio. Afrontar esta situación desde un punto realista y cobrar perspectiva con el personaje que representas es esencial para poder disfrutar de tu condición de ex.

NADAL, de 23 y FEDERER, de 27 años, no tienen ganas de dejar lo que hacen y no visualizan su retirada deportiva a corto plazo. Hablan abiertamente de su futuro y se preparan para el día en que dejen de ser los principales protagonistas del *producto tenis*. Ambos han invertido en la persona (y no sólo en el profesional) para luego vivir y disfrutar otras facetas más allá de un título deportivo. La clave de afrontar el futuro, así como plantear el relevo en las cúpulas directivas, pasa por ser conscientes de que un cargo es algo circunstancial y hablar de ello como algo natural. La retirada siempre llega, y hay que saber diferenciar entre el personaje y la persona, lo que requiere un trabajo importante de reflexión y disciplina mental. Y para eso, no basta con tener talento, también hay que entrenarlo.

Para ALVAREZ de MON en su ensayo *'El deportista más admirado de España'*, los adjetivos que definen la personalidad de un deportista de élite, y que se podrían aplicar a un ALTO DIRECTIVO son disciplina: constancia, energía y perseverancia. Hay que trabajar estas cualidades día a día, aunque, el tándem invencible es el formado por la combinación de carácter más talento.

En el caso de NADAL, el talento es algo innato que ha ido desarrollando a lo largo de toda su vida deportiva de la mano de su tío y entrenador, mientras que el carácter se forja en el ámbito profesional, pero también en el personal. Cuando era sólo un niño de ocho años, ya ganaba en torneos donde competían otros jugadores cuatro o cinco años mayores que él. Es en esa época donde los padres juegan un papel fundamental para que no se crea el éxito, ahora, ese papel lo completa el manager, la familia, los amigos, la novia e incluso Manacor (su pueblo natal), es decir, todo su ENTORNO.

LECCIONES DE UN DEPORTISTA TOP PARA UN GERENTE

Desde el Caso NADAL, el catedrático e investigador español SANTIAGO ÁLVAREZ de MON, sugiere diez lecciones claves:

1 Talento: Cada persona nace con un talento diferente. La clave está en elegir una profesión que permita desarrollarlo. Si bien el talento está marcado por la genética, es necesario entrenarlo para que aflore con fuerza. NADAL empezó a jugar al tenis con cinco años, a los siete ganó su primer campeonato, a los doce se proclamó campeón de Europa en su categoría y a los 22 años fue proclamado número uno del mundo.

2 Carácter: El tenista español es un ejemplo de cómo un carácter fuerte y decidido puede impulsar una carrera hasta la cima. Junto al talento, el carácter es el segundo motor de un tándem invencible.

3 Aprendizaje: En el deporte y en la empresa, es necesario tener una relación natural con el error y estar dispuesto a emprender. En NADAL, no todo es técnica, sino también control mental e inquietud por aprender constantemente. Hasta desbancar a FEDERER como número uno del mundo, el español fue derrotado en varias ocasiones por su rival.

4 Valores: Antes de llegar a ser el número uno, hay que trabajar valores como la humildad para tener raíces sólidas para afrontar el éxito, pero también para saber diferenciar a la persona que está detrás del personaje deportivo y mediático.

5 Equipo: Un tenista es un ejemplo de un competidor en solitario en la pista, pero siempre cuenta con un equipo que le apoya. El entrenador o el manager ejercen como asesores fuera del terreno de juego, pero una vez que el partido ha comenzado, la responsabilidad recae íntegramente en el tenista, al igual que en el ejecutivo. En la soledad del poder, siempre hay compañía en la sombra.

6 Mentalidad positiva: Hay deportistas que pierden un partido antes de jugarlo. El secreto radica en ver el problema y convertirlo en oportunidad, aunque para eso, además de perspectiva, también hay que ejercitar la fortaleza mental para dar lo mejor en los momentos más difíciles.

7 Entorno: El entorno familiar es clave no sólo a la hora de recordar a una estrella mediática quién es y de dónde viene, sino también cuando se está forjando su personalidad.

8 Coach: Una persona con talento suele ser la última en darse cuenta que lo tiene. La labor del buen coach es identificarlo, seleccionarlo y adiestrarlo correctamente para que éste se desarrolle. En el caso de Nadal, fue su tío Tony quien descubrió el talento del pequeño cuando éste tenía tres años y, al final, se convirtió en el entrenador del número uno del mundo.

9 Presión: La única forma de soportar la presión de la alta competición es relativizar y saber que hay algo más que ganar una copa.

10 Colaboradores: El riesgo de un alto ejecutivo o de un deportista de élite es rodearse de gente que sólo dice lo que uno quiere oír.

LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO Y PRODUCTO DEPORTE

“Un equipo es un elemento que hay que tener en continua vigilancia, porque por un lado muestra su competitividad y por otro permite esconder la responsabilidad de manera impune”: JORGE VALDANO, EX presidente de la Escuela de Estudios Universitarios REAL MADRID

Para el experto argentino y coautor del libro LIDERAZGO, el líder tiene que ser especialista en cada una de las personas que tiene bajo su responsabilidad, deberá vigilar que nadie se esconda de competir. El equipo es el motor que puede llegar a mover una nación entera, pero la responsabilidad recae sobre la persona, dónde su actitud personal no se disuelve en el grupo. La fuerza del individuo le hace capaz llevar al máximo su capacidad creativa, o puede sacar en momento de alta emotividad 'al diablo que lleva dentro'. En el individuo está la fuerza de un equipo.

Los líderes absorben la admiración, pero también la presión. Descansan en ellos todos los elementos que deberían descansar sobre todo el equipo. Concentrar en una cosa persona la responsabilidad de demasiadas cosas es nefasto para un equipo, pero también en el MUNDO EMPRESARIAL. La gente mejora al ejercer la actividad. Una persona que se siente identificada con su equipo se puede convertir en un referente. Su influencia viene de su calidad humana, hace las actividades con entusiasmo, pone le alma en lo que hace, siente lo que hace. Esto lo contagia a sus compañeros, se hace esencial".

VALDANO plantea que una EMPRESA es un conjunto de actitudes, un EQUIPO, es un estado de ánimo. Los apoyos externos pueden hacer a un individuo pasar de la mediocridad a la excelencia. El LÍDER deberá motivar para despertar al equipo que está relajado por la rutina.

AYUDAS PARA MOTIVAR EL ESTADO DE ÁNIMO

El Líder de Campo de la Empresa REAL MADRID, nos sugiere seguir ocho variables:

La gestión de uno mismo:

Se debe conciliar la vida laboral con la vida familiar. Esto tiene que estar bien compensado para aplicar a nuestra empresa la calidad del tiempo. Las horas que se prestan deben ser con calidad para mejorar la productividad. La personalidad de un individuo es capaz de transformar, por ello es muy importante ser optimista. El sentido de pertenencia también es importante. La identificación con la cultura corporativa de una organización permite que sea más fácil dar tiempo y energía al proyecto. Tener claros los objetivos de la empresa es fundamental.

El sentimiento de eficacia:

Es importante que lo que uno haga le sea reconocido. Cuando descubres tus limitaciones puedes rendir al 100% de tus posibilidades y alcanzar el éxito. Esta es una de las funciones del líder, debe hacer que todos se sientan eficaces.

Una comunicación fluida:

Aunque se debilite el liderazgo, hay que reconstruir los canales de comunicación cuando se han roto. El líder debe reconocer y resolver sus errores.

Hay que apostar por el talento:

Todo individuo tiene una predisposición hacia una determinada actividad, por lo que el líder deber saberla enfocar. Hay que elegir gente con algo que los haga distintos, hay que elegir en función de la eficacia. Sin embargo, el talento necesita su lugar. Hay que ubicar a la las personas en el lugar preciso para aprovechar las virtudes y esconder sus defectos. De este modo llegaremos a la excelencia.

El talento necesita de confianza:

Si se trasmite entusiasmo aumenta la producción. La confianza es fundamental darla en los momentos de incertidumbre, de errores, es decir, cuando se necesita. Esto genera un sentimiento de deuda y de fidelidad. La dotación de confianza está en las manos del líder.

El talento necesita otros talentos:

Uno evoluciona en la dificultad y crece en la medida que se supera. Además el talento necesita libertad. Un líder debe saber qué grado de libertad merece cada uno.

Debemos tener sueños:

Estos nos permitirán generar metas difíciles pero alcanzables para seguir mejorando. Aprender del fracaso, que nos hace superarnos y aprender, ya que a veces nos complacemos tanto del éxito que no sabemos cómo hemos llegado hasta él.

Respeto por los demás:

Siempre hay que tener respeto a los demás y agradecer a los que nos ayudan y nos dan confianza, porque todos tenemos buena memoria para el afecto pero mucha más para la humillación.

Hay mil maneras de llegar a la excelencia, pero todas ellas necesitan de un LÍDER que motive y de confianza al equipo, que sepa reconocer el talento de cada uno y asignar la tarea para la que estén más preparados. Es muy importante saber cuál es la ESTRATEGIGA GENERAL DE LA EMPRESA y el papel de cada uno de sus componentes.

DECISIONES DESDE LA SALA DE DIRECTORIO

Habilidades para desarrollar Gerencia

Ahora traslademos las HABILIDADES de DIRECCIÓN Y LIDERAZGO que planteamos en el texto visto hasta ahora del MÓDULO a un escenario de mucha visibilidad en la industria del entretenimiento: EL ROL EJECUTIVO DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL AGENTE. Una categoría vista por algún sector de la industria del entretenimiento como 'atrevida' por su efecto en el campo más sensible de los procesos de producción del producto deporte: el ACTIVO CORRIENTE (léase deportista). Pero más allá, estos hábiles sabuesos en investigar y descubrir materia prima con perfil para su 'maletín ejecutivo', son expertos en relaciones públicas, mercadeo, finanzas y derecho que transcurren el diario vivir en aviones, hoteles y estadios, los también escenarios de sus representados.

Cada una de estas acciones ejecutivas propias de su rol, más que pesadilla para los GERENTES, las podemos transformar en ideas de gestión a la hora de negociar un Portafolio de Producto o Servicio. Parar verter mayores elementos de juicio a su lectura, tomo algunas reflexiones de MICHAEL WHEELER consignadas en el capítulo "Primero, matemos a todos los agentes", de su libro NEGOCIACIONES A NOMBRE DE OTROS. Como estudioso del tema desde la cátedra negocios de la Escuela de Administración de Harvard, interpreta los sucesos que transforman el fichaje de la materia prima del espectáculo en una polémica jurídica, legal y muchas veces de trascendencia social. Ubiquémonos en el contexto de la definición. En los últimos años, el auge de los sindicatos de jugadores, los contratos colectivos, crecientes ingresos derivados de la publicidad y los honorarios por las transmisiones, dan a los jugadores más poder que nunca antes, pero esto ha creado mayor necesidad de expertos para negociar los contratos de los atletas, cada vez más lucrativos y complicados.

Son los que pueden aportar valor poniendo en contacto a los jugadores con los mejores equipos y aislándolos de ofrecimientos por debajo de su nivel y de tácticas rudas de negociación.

Pero, ¿quién es el GERENTE AGENTE?

Es la persona física que, en virtud de licencia federativa, de relación de parentesco o de la reunión de requisitos para el ejercicio de la abogacía, defiende los intereses de un jugador o de un club, de manera remunerada, de cara a la creación de una relación laboral o comercial. Actúa como un hábil sabueso para investigar y descubrir a los deportistas con perfil para su 'maletín ejecutivo'. Es un experto en relaciones públicas, mercadeo, finanzas y derecho que transcurre el diario vivir en aviones, hoteles y estadios, los también escenarios de sus representados. Agentes, representantes o voceros son los títulos comunes para estos indispensables intermediarios de la industria. Es el que se ocupa de toda la vida del atleta. Esfuerzo compensado por una participación sobre los ingresos totales de su representado, entre el 10 y 20 por ciento. Para el catedrático y consultor deporte & negocios, RAFAEL ALONSO MARTÍNEZ, de CARUCHO & TOMÉ ABOGADOS, de Madrid, aunque presente en la historia del deporte moderno, la profesión nunca ha estado regulada legalmente, por lo que para su conceptualización jurídica parecía lo más lógico acudir a las disposiciones reguladoras de los colaboradores del empresario en el tráfico mercantil (agentes, mediadores, comisionistas...)

El Libre Mercado de los Agentes Para interpretar mejor el 'juego' de los AGENTES, permítame ubicarlos en la industria del deporte que admite la profesión como una variable de su desarrollo mercantil: GRANDES LIGAS. Fiel al modelo económico de la nación, el deporte de Estados Unidos también practica el Libre Mercado tanto en el desarrollo del portafolio de servicio que se deriva de cada liga profesional como en el sistema laboral que regula los salarios de los jugadores y el fichaje de la materia prima. Un esquema de libre oferta y demanda cuyo 'juego empresarial' tiene fundamento en las franquicias controladas por hombres de negocios que avizoran en el entretenimiento un valor agregado de sus millonarias fortunas invertidas en actividades sin mínima correspondencia con el deporte, pero muy cerca del ego que levanta sentirse cómplices del pasatiempo más concurrido entre los habitantes del país del consumismo.

Sin embargo, en los recientes años lo que parecía una industria alejada de los problemas económicos por su holgura financiera proveniente del mercadeo y la venta de derechos, comienza un declive peligroso que desvela los excesos y sutilezas que durante años los dueños de las franquicias consintieron para mantener vivo el espectáculo: los sueldos de los jugadores, hoy por fuera del control de los empresarios, pero un tema hábilmente manejado por SINDICATOS Y AGENTES que permite el Modelo Económico de Libre Mercado.

Para ANDREW ZIMBALIST, profesor de Economía en el SMITH COLLAGE de NORTHAMPSON, MASSACHUSETTS, los mercados del trabajo y las frecuentes perturbaciones que sufre EE.UU., como resultado de cierres patronales o huelgas tiene estrecha relación entre el impacto laboral y el deportivo. "El problema es que los sindicatos obreros dicen que quieren tener mercados libres, y que la mejor manera de determinar cuánto vale ALEX RODRÍGEUZ, estrella de las Grandes Ligas del béisbol, o LEBRON JAMES de la NBA es dejar que lo diga el mercado".

El analista plantea uno de los problemas de mayor impacto en la industria del deporte norteamericano y global: el Mercado Laboral, extendido a cifras que comienzan a alejarse de la capacidad económica de los equipos, con lo cual se genera el desequilibrio financiero y como consecuencia, el fracaso de las unidades de negocios del entretenimiento. Grafica el problema de una manera sencilla. "Se puede presentar una situación en la que uno de los equipos de la ciudad de Nueva York, que se beneficia de un mercado mediático de 7,4 millones de familias, compite con un equipo de béisbol o baloncesto de Milwaukee (Wisconsin), con un mercado mediático de menos de un millón de familias, o un equipo de fútbol norteamericano de Green Bay (Wisconsin), con un mercado mediático de 100.000 familias. Si uno dice, dejemos que los Cervecedores de Milwaukee y los Yanquis de Nueva York (dos equipos de béisbol de grandes ligas) vayan al mismo mercado laboral a contratar un jugador, y dejemos que compitan, tal como la GM y la Ford competirían para contratar a un ejecutivo, el problema es que si los Yanquis contratan a un jardinero centro estelar que logra 40 jonrones en una temporada y tiene un promedio de bateo de .320, en Nueva York esa persona podría generar de 20 a 30 millones de dólares en valor, mientras que en Milwaukee, sólo cinco o diez millones".

ANDREW plantea que los equipos de Mercados Grandes obtendrán mayores beneficios de las estrellas. “Entonces se produce la tensión en torno a la clase de Mercado Laboral. Por un lado, los sindicatos de jugadores quieren mercados laborales libres. Y por el otro, los dueños de las franquicias predicán que eso no funciona porque sacaría del negocio a una cantidad de equipos, lo que traería perjuicio directo en las finanzas de la Liga por falta de equilibrio competitivo. Entonces, los propietarios empiezan a buscar mecanismos para contener los costos y hacer que todos experimenten precios similares y para ofrecer alguna paridad en términos de fuerza competitiva. Hoy intentan los toques (máximos) salariales, el impuesto al lujo y la participación en los ingresos. Es todo un dilema, toda una tensión, lo que hay en las ligas deportivas, pero no de una manera similar a las otras industrias”.

¿Qué podemos aprender de los GERENTES AGENTES?

Aportaríamos, mucho. Observen esta retrospectiva cinematográfica. ¡Muéstreme el dinero! El estribillo de JERRY MAGUIRE, película de 1996, que un jugador de fútbol le grita a su agente, todavía produce ecos en las negociaciones actuales del deporte profesional en Estados Unidos. Una arena pública, montones de billetes y egos aún más enormes se combinan para dar a las NEGOCIACIONES DEPORTIVAS un contexto único. Empero, cualquiera que haya gestionado por intermedio de agentes, que se haya enfrentado a una atmósfera competitiva o que haya carecido de alternativas sólidas de contratos, puede aprender mucho del JUEGO EN EQUIPO.

En su capítulo “**Primero, matemamos a todos los agentes**”, del libro NEGOCIACIONES A NOMBRE DE OTROS, MICHAEL WHEELER, profesor de la Escuela de Administración de Harvard, analiza las características clave que vuelven tan polémicas las negociaciones deportivas entre un ATLETA y una EMPRESA cuando un vocero o AGENTE es el intermediario de la negociación. Sin embargo, si procesamos con inteligencia cada paso de esta variable, muchas de estas experiencias mercantiles las podemos trasladar al directorio ejecutivo para otras actividades de GERENCIA cuando gestionamos en el mercado la puesta de un Portafolio de Producto o Servicio. Observemos:

La presencia de AGENTES:

A criterio de WHEELER, en los recientes años, el auge de los sindicatos de jugadores, los contratos colectivos, los crecientes ingresos derivados de la publicidad y los honorarios por las transmisiones, dan a los jugadores más poder que nunca antes, pero esto ha creado mayor necesidad de expertos para negociar los contratos de los atletas, cada vez más lucrativos y complicados. “Los AGENTES pueden aportar valor poniendo en contacto a la mejor materia prima con los mejores equipos y aislándolos de ofrecimientos por debajo de su nivel y de tácticas rudas de negociación”.

Para WHEELER el fenómeno costo – beneficio de una relación Atleta + Agente tiende a discordia y de paso a generar conflicto de interés. “*La acumulación de cartera (volumen de clientes) en su portafolio lo convierte en aventajados de sus salarios por la participación que reciben como representantes comerciales. Entonces son acusados de mantener a los jugadores en la ignorancia durante las tratativas del contrato y de concentrarse en el salario, excluyendo otras características que podrían complacer a sus clientes. Este suceso convierte a los Activos Corrientes en dueños – directos para negociar por cuenta propia*”.

Falta de alternativas:

Según WHEELER, la mayoría de las negociaciones, si no van bien las pláticas con un interlocutor, “siempre podemos retirarnos y tratar con alguien más. Pero en las ligas deportivas estadounidenses, los jugadores entran en el sistema a través de un reclutamiento que los obliga a negociar con un equipo determinado. Para la mayoría de los Activos Corrientes novicios, esperarse a conseguir un mejor contrato puede significar estar en la banca durante la temporada de juego, lo cual no es una opción profesional atractiva. Sólo cuando los atletas han estado con su equipo durante un número determinado de años tienen derecho a ser Agentes Libres y a negociar con otros equipos.

Sin Zona de Acuerdo:

En este apartado, WHEELER aporta que en las negociaciones fuera del ámbito deportivo, las partes por lo general consideran valioso negociar entre sí sólo si existe Una Zona de Posible Acuerdo. “Si usted ha decidido no pagar más de 15,000 dólares por un auto nuevo, ni se molestará en ir a visitar al concesionario de PORSCHE. Empero, los agentes y los equipos deportivos suelen iniciar sus negociaciones con numerosas diferencias. En lugar de tratar en la Zona de Posible Acuerdo, lo hacen en la de Acuerdo Imposible”.

En un estudio realizado en 1995, WHEELER y sus colegas DAVID LAX y JAMES SEBENIUS probaron la teoría observando cómo se comportaban los gerentes generales de la Liga Nacional de Hockey en una negociación de simulación de contratos salariales. Casi todos los colegas, que desempeñaban los papeles de agente y de gerente general, empezaban a negociar con una amplia separación en su rango de negociación. Esto es, quienes actuaban de agentes solicitaban para sus jugadores salarios mucho más altos de lo que estaban dispuestos a ofrecer quienes actuaban de gerentes. En las negociaciones de acuerdo imposible, en las que la única alternativa es retirarse (o, en el caso de jugadores veteranos en algunos deportes, permitir que un árbitro decida su suerte), las partes en ambos lados de la mesa se concentran en hacer que el otro se mueva. En esas circunstancias, la negociación se vuelve cosa de esperar a que el otro parpadee primero.

Manejo a su agente:

WHEELER en su obra NEGOCIACIONES A NOMBRE DE OTROS, sugiere que si usted como parte del proceso de producción del Producto Deporte en su calidad de Activo Corriente ha confiado su vida productiva en y fuera del campo a un AGENTE, tenga en cuenta las siguientes observaciones que le ayudarán a obtener más colaboración y confianza:

- Primero, dele a su AGENTE instrucciones claras acerca de sus metas de largo plazo y su rango de intereses.
- *Luego*, limite la autoridad de su AGENTE para hacer compromisos a su nombre.
- *Pase a cerciórese* de que su AGENTE consulte con usted a lo largo de todo el proceso de negociación.
- *Trate de alinear* la compensación de su agente con los intereses de usted, estructurando un sistema de pagos que lo recompense a él por crear valor en la mesa de negociaciones.
- *Y por último*, verifique las declaraciones de su AGENTE comunicándose con su interlocutor en las negociaciones. Aunque usted no esté sentado a la mesa, tiene derecho de hablar con la otra parte. Si su VOCERO no sigue estas instrucciones, busque a otro o considere la posibilidad de representarse a usted mismo.

Insista en ampliar la gama:

Ya sea que esté negociando por su cuenta o a través de un AGENTE, es probable que se encuentre con propuestas que persistan en regatear acerca de una sola cuestión, que por lo general es el precio. ¿Cómo puede convencer a alguien para que discutan la forma de crear más valor para ambas partes? Primero, reduzca las presiones externas sobre la negociación. Si usted tiene enfrente un plazo muy corto, trate de ampliarlo. Si está siendo seguido de cerca por un público, por ejemplo, los miembros de la organización o por los medios de comunicación, trabaje para que la negociación sea más privada. Y ya en la mesa, discuta los beneficios de considerarse mutuamente como colaboradores, más que como rivales.

Analice el mercado:

Examinar las restricciones de cada quien y las fuerzas amplias del mercado puede ayudar a que los negociadores pasen de Una Zona de Acuerdo imposible a una de Acuerdo Posible.

Los negociadores comerciales necesitan considerar las fuerzas económicas amplias con las que están trabajando. En medio de una recesión, puede ser poco realista que usted espere que los clientes acepten un aumento de precios importante como parte de las negociaciones contractuales, aun cuando lo hubieran aceptado el año anterior.

Cree mejores alternativas:

En ocasiones puede parecer que todo depende del resultado de un acuerdo en particular. Pero ese tipo de presiones puede sabotear aun a los mejores negociadores. Cuando se prepare para una negociación que parezca la oportunidad única de toda su vida, haga una lista de todas las opciones que podría explorar en caso de no tener éxito. Al mejorar su sensación de poder psicológico, usted se preparará para desempeñarse al máximo.

LECCIONES JURÍDICAS

El blindaje de un buen acuerdo comercial

En agregado a las *Habilidades para desarrollar Gerencia*, es importante sumar elementos legales acerca de las prestaciones comerciales de los deportistas TOP cuando ceden su imagen a sus Clubes u Organizaciones, que, a su vez, se valen publicitariamente de la misma al portar en sus camisetas nombres comerciales o anagramas de los inversores.

Estos contratos de trabajo a veces se confunden con los de INVERSIÓN DE PATROCINIO entre una marca comercial y un ofertante del servicio o producto deportivo. La cesión de su imagen no se instrumenta a través de contratos de *patrocinio publicitario* sino de *contratos de trabajo* o de *civiles con entidades interpuestas*.

En los *contratos laborales* se conviene la compensación económica por la utilización de la imagen de los deportistas para posibilitar la suscripción, por dichos Clubes, de los pertinentes contratos de patrocinio. En estas circunstancias, los patrocinados no son los deportistas sino los Clubes, aunque éstos comercialicen claramente con los inversores unos espacios cuya explotación requiere la imagen publicitaria de sus activos corrientes (deportistas) más destacados.

RAFAEL ALONSO, experto del BUFETE ESPAÑO CARUNCHO & TOMÉ ABOGADOS y catedrático DEPORTE & NEGOCIOS nos enseña algunas respuestas jurídicas sobre este conflictivo asunto del proceso de producción del producto deporte desde la percepción del contrato comercial entre un activo corriente (deportista) y la unidad de negocios (marca).

• Delimitación del objeto:

Es aconsejable que se delimite con la mayor concreción posible la obligación publicitaria que le incumbe al patrocinado. Debe huirse de las fórmulas excesivamente generales y abstractas, ya que pueden favorecer la aparición de problemas posteriores de incumplimiento de obligaciones por prestarse a demasiadas interpretaciones.

La cláusula contractual en la que se determine la actividad sujeta al desarrollo de la publicidad debe ceñirse a la actividad deportiva, excluyendo cualquier otro tipo de actividades privadas al margen del deporte, en las que el patrocinado no debe quedar sometido a la exhibición de la publicidad contratada, si no es esa su voluntad.

• Modo de colaboración publicitaria del patrocinado:

El patrocinador suele poner especial empeño en que la publicidad contratada se realice de manera efectiva. Con tal fin, en ocasiones, se incluyen en el contrato de patrocinio referencias al especial cuidado que el patrocinado debe observar para que la publicidad no se frustre en los momentos de clímax deportivo. Por ejemplo, si se trata de un patrocinio reflejado en la camiseta del deportista, en el momento de consecución de la victoria en una prueba, cuando las cámaras se centran en el ganador, éste debe ser consciente de que esos precisos instantes son los más importantes para su patrocinador y abstenerse de quitarse la camiseta patrocinada en expresión de júbilo o poner encima otra con dedicatorias de carácter más o menos personal. De otro modo se perjudicarían las expectativas publicitarias del patrocinador.

Las cláusulas orientadas a evitar ese efecto suelen venir redactadas en términos muy generales, aludiendo únicamente a la diligencia y buena fe que deben concurrir en el deportista durante la realización de la actividad patrocinada para evitar el menoscabo de la publicidad. Teniendo en cuenta que este es un interés legítimo del patrocinador, no debe desconfiar el deportista ante la presencia de cláusulas de este tipo en el contrato; siempre y cuando no sea más que una base inspiradora del espíritu del contrato y no se configure como una causa de resolución ante la más mínima transgresión de esa diligencia debida.

• **Bonos y percepciones variables:**

La contraprestación de productos o dineraria que el patrocinador satisface al deportista por la realización de la publicidad no suele ser siempre uniforme sino que en el propio contrato se suele prever su variación de acuerdo con los resultados deportivos obtenidos. Así, el conseguir un cierto número de victorias en determinados eventos o el alcanzar un determinado puesto en el ranking oficial de su modalidad deportiva pueden permitir al patrocinado obtener mayores percepciones. Sin embargo, también debe prestarse atención a la disminución que puede preverse por un rendimiento inferior al esperado o al nivel habitual en el momento de la contratación.

Es por ello que conviene que el futuro patrocinado realice una labor previsoras y no se deje deslumbrar únicamente por los beneficios potenciales pero no reales. En presencia de varias ofertas de patrocinio siempre sería aconsejable optar por la que ofrezca una mayor media de prestaciones en el caso de que llegasen crisis de rendimiento, así como optar por aquella oferta que garantice un mínimo incluso en periodos de inactividad por lesión o, al menos, no excluya la obtención de prestaciones en estos periodos. En cualquier caso, la opción final por una u otra oferta va a depender también del riesgo que desee asumir el deportista.

• **Duración:**

Con carácter previo, el patrocinado debe comprobar que la duración del contrato se cifra en temporadas deportivas y no en años naturales, ya que la primera es la unidad temporal por la que rige su vida el deportista. A tal fin, es importante reflejar la fecha exacta de finalización de la temporada en la modalidad deportiva del patrocinado. Siempre es preferible que la finalización del contrato se produzca con un cierto lapso que permita encontrar un patrocinador para la siguiente temporada, que no en plena competición deportiva, cuando más se pueden necesitar las ayudas del patrocinador y el deportista debe estar centrado sin preocupaciones más o menos ajenas a lo estrictamente deportivo.

El periodo de vigencia del contrato de patrocinio es otro punto que debe ser especialmente tenido en cuenta. Por regla general, al deportista veterano o al que le resulte especialmente dificultoso encontrar un patrocinador, le interesará un contrato de larga duración que le garantice unas prestaciones determinadas el mayor tiempo posible. Por el contrario, el deportista joven con grandes posibilidades de progresar significativamente en sucesivas temporadas debe tratar de conseguir un contrato que no le ate demasiado al patrocinador, privándole de concertar mejores condiciones con terceros patrocinadores cuando comiencen a llegar los éxitos deportivos.

Ha de prestarse atención al sistema de prorrogación del contrato, cuando sea incluido. Mediante la prórroga, cumplido el periodo del contrato, éste seguirá teniendo eficacia - como si se hubiera vuelto a firmar un nuevo contrato - durante un periodo igual o menor al inicialmente pactado, según se disponga. Para que se produzca la prórroga del contrato puede exigirse, o bien la concurrencia de ciertas circunstancias (por ejemplo, la consecución por el patrocinado de ciertos resultados deportivos), o bien la ausencia de otras (como la denuncia o comunicación fehaciente).

Al hilo de la denuncia o comunicación fehaciente, es necesario efectuar una precisión. Algunos contratos pueden prever su prórroga automática, salvo que alguna de las partes comunique fehacientemente a la otra su intención contraria con un cierto periodo de antelación. La fehaciencia exigida a la denuncia o comunicación colige que ésta deba ofrecer veracidad y certeza de haberse producido. Por eso, cuando el deportista se proponga no prorrogar un contrato de patrocinio, con independencia de las buenas relaciones que se mantengan con el patrocinador, debe asegurar siempre la fuerza probatoria de su declaración. En Derecho lo que no se puede probar no existe, así que si, confiado en la buena fe, el patrocinado no deja constancia auténtica de su decisión, se podría encontrar con la desagradable sorpresa de hallarse de nuevo ligado al contrato que creía extinguido e, incluso, con la posibilidad de tener que hacer frente a una indemnización si hubiera comenzado a ser patrocinado por otro tercero, en la creencia de ser libre para iniciar una nueva relación contractual. El modo idóneo de efectuar una comunicación de tipo fehaciente es acudir a un fedatario público.

• **Exclusividad:**

La introducción de una cláusula de exclusividad hace que el deportista no pueda tener más que un único patrocinador.

Pueden encontrarse también cláusulas de exclusividad parciales: único patrocinador para una determinada competición pero no para el resto, único patrocinador cuando la actividad deportiva se realice en un determinado territorio, único patrocinador para una determinada prenda de las que componen la indumentaria deportiva del patrocinado en cuestión.

Debe comprobarse que los términos en que la exclusividad se recoge en el contrato son los efectivamente pactados en las negociaciones previas.

• **Causas resolutorias:**

Es, sin duda, una de las cláusulas más trascendentales del contrato. Incluye las causas por las que se podrá resolver el contrato. Normalmente, la parte que prepara el contrato tiende a incluir un gran número de causas que le permitan dar por finalizado el contrato frente a la contraparte, previendo, en cambio, pocas - o ninguna - causas que le confieran ese derecho al otro sujeto contratante.

Puesto que en el patrocinio deportivo, suele ser el patrocinador que, junto con la oferta, trae un proyecto de contrato, es indispensable el estudio para el patrocinado el estudio detenido de las causas resolutorias.

La causa de resolución contractual por excelencia es el incumplimiento de las obligaciones que le incumben a la parte. No todo el contenido del contrato es de obligado cumplimiento para las partes; existen cláusulas que no pasan de ser meras declaraciones de intenciones o principios que deben inspirar la ejecución del contrato, pero en las que es muy difícil apreciar un incumplimiento por estar redactadas de una manera demasiado abstracta. Por ello, sería deseable una especificación de las cláusulas cuyo concreto incumplimiento será motivo de resolución del contrato.

En modo alguno debe dejarse al arbitrio de una sola de las partes, la apreciación de si se ha incurrido en causa de resolución. En casos de resolución por una ejecución defectuosa del contrato, deben utilizarse parámetros lo más objetivos posibles para apreciar la defectuosidad, sin que tal consideración pueda ser subjetiva. Por ello, en defecto de elementos objetivos, antes de dejar la cuestión a la libre apreciación de una de las partes, no resulta descabellado exigir la previsión en el contrato del nombramiento de uno o tres árbitros - o amigables componedores - a los que las partes someterán su desacuerdo, acatando su decisión.

• **Consecuencias de la resolución:**

Producida la resolución del contrato por causa imputable al patrocinado, pueden haberse pactado ciertas consecuencias accesorias. Tratándose de un contrato esencialmente publicitario, la resolución de un contrato de patrocinio deportivo puede tener como consecuencia la repetición de la actividad publicitaria - de difícil ejecución en la mayoría de los casos - o una indemnización dineraria por los perjuicios causados, incluida la posible rentabilidad perdida por el patrocinador por una finalización anticipada del contrato.

Durante la vigencia del contrato de patrocinio, el deportista puede estar interesado en rescindir su vinculación para conseguir un patrocinio más beneficioso. Para permitir ese cambio de patrocinador, las consecuencias accesorias deben ser ajustadas a la realidad de los perjuicios que al patrocinador originario le puede causar la rescisión del contrato, pero no prever indemnizaciones desorbitadas que, en definitiva, no harían más que atar al patrocinado hasta la finalización del periodo contractual, impidiéndole cambiar de patrocinador antes de la expiración del contrato en vigor. En cambio, una indemnización ajustada a los perjuicios reales permitiría la rescisión del contrato ya que, un tercer patrocinador interesado en la publicitación de sus productos por un determinado deportista, podría hacerse cargo de dicha indemnización.

• **Sumisión expresa:**

Por último suelen incluirse en los contratos la cláusula de tinte procesal, llamada de sumisión expresa, por la que ambas partes contratantes se someten, con renuncia del foro judicial que les pueda corresponder por razón de su domicilio o residencia habitual, a la jurisdicción de los tribunales de un determinado territorio para la resolución de los conflictos que puedan surgir de la aplicación e interpretación del contrato.

Esta cláusula resulta inconveniente para el patrocinado ya que le obliga a acudir a litigar fuera de su domicilio o lugar de residencia lo que elevará los gastos que, ya de por sí, conlleva cualquier procedimiento judicial. Por ello, en la medida de lo posible, es preferible lograr la supresión de esta cláusula de sumisión expresa.

TÚ[®], MARCA PERSONAL

Claves de gerencia para la creación y gestión

¿Qué convierte los nombres de NADAL, BECKHAM, LEBRON JAMES, WOODS, ALONSO, SHARAPOVA o BRYANT en símbolos de admiración, agrado y respeto para la sociedad de consumo? A simple observación podríamos responder que por su activo rol protagónico en los estadios del entretenimiento. Pero más allá, son personas destacadas que construyen valor en sus MARCAS PERSONALES por hacer parte de la materia prima de los procesos de producción del '*producto deporte*' hasta elevar su imagen a un icono que representa la diferencia entre el éxito y el fracaso a la hora de alcanzar las aspiraciones y metas individuales.

AMERICUS REED, catedrático de marketing de la Escuela WHARTON de la Universidad de Pennsylvania, define esta influencia como una marca tan especial que consigue catalizar todos los elementos imprescindibles del mundo fulgurante de fantasía y glamour. "Cuando cruzas esa frontera y ganas masa crítica, la curiosidad acerca del personaje, desde el punto de vista de la marca, adquiere vida propia".

Una de las descripciones más aproximadas sobre una marca personal de un 'deportista producto' la definió KAREN OSBORNE, de la agencia COHN AND WOLFE de Londres, durante la convención mundial de los negocios del fútbol SOCCEREX de 2007: "BECKHAM es un fenómeno interesante. No hay mucha gente en el deporte que pueda compararse, gente que literalmente trascienda la fama deportiva a la fama general y pase a la historia. Es increíblemente fotogénico y tiene muchos fanáticos. La gente le tiene compasión porque no ha sido un héroe todo el tiempo. Cuando ha llorado, cuando ha tenido problemas, cuando ha sido apartado, la gente ha sentido una real compasión por él. No es sólo un capricho que decida ondearse el cabello ni que desee usar una falda. Creo que todo está personalmente manipulado con astucia. Su pelo probablemente se convertirá en negro si se moviera a Italia".

Con este comentario, KAREN quiso decir que las marcas suponen una de las herramientas más poderosas de las empresas, pero también de los individuos. Aprender a gestionar la marca personal, es decir, adoptar un papel activo en la percepción que los demás tienen de nosotros es lo que establece la DIFERENCIA entre el éxito y el fracaso a la hora de alcanzar aspiraciones y metas individuales. Y los deportistas son los que mejor adaptan su nombre y aspecto a la DIFERENCIACIÓN para lograr notoriedad en los mercados de consumo.

Es lo que ROBERTO ALVAREZ DEL BLANCO, profesor de IE BUSINESS SCHOOL y autor de Tú[®], Marca Personal, llama separar una marca de otra, para que sea simplemente mejor. "Persigue una destrucción creativa, tanto si es por rendimiento personal como por la forma en que se hacen las cosas, que demuestra compromiso, innovación o calidad y que se distingue del resto atrayendo la atención de su grupo de interés. El atractivo que tiene la DIFERENCIACIÓN es que se puede cambiar a través de una buena gestión. Es un factor controlable y que está bajo dominio personal. El famoso dicho que 'las vacas sagradas producen mejores hamburguesas' evidencia que lo ESPECIAL siempre resultará PREFERIDO. En caso contrario, se estaría en una situación de alto nivel de similitud o estandarización donde suele abundar la mediocridad".

Una marca como RAFAEL NADAL, número uno mundial del tenis, adquiere valor por la calidad humana, profesionalismo en el campo de juego, vida privada ejemplar, modelo familiar y rectitud en el cumplimiento de los contratos corporativos. Estas características propias de la personalidad del español hacen de su rol de modelo persuasivo una DIFERENCIACIÓN ante los consumidores a la hora de evaluar los mensajes comerciales que se transmiten con su figura. Para ALVAREZ DEL BLANCO, estos diferenciadores personales son los que permiten alcanzar una fuerte ventaja competitiva en y fuera de los escenarios. Y cita seis características:

- *Competencia: poseer la capacidad y los conocimientos requeridos.*
- *Cortesía: ser amable, respetuoso y considerado.*
- *Credibilidad: alto nivel de precisión.*
- *Confianza: desarrollar las actividades con consistencia y confianza.*
- *Responsabilidad: responder ágilmente a los problemas que se plantean.*
- *Comunicación: esforzarse por comprender a los demás para comunicarse con ellos con claridad.*

El argumento cuando se busca la DIFERENCIACIÓN es poder demostrar esa singularidad para que ésta se convierta en su tarjeta de presentación. *No basta ser mejor que otro. La gente tiene que percibir que es así. Por ello, toda señal o mensaje de la marca personal debe reflejar la diferencia.*

En la medida que el 'atleta modelo' se mantiene activo en los escenarios de competencia tras administrar con inteligencia la gestión de la DIFERENCIACIÓN, su imagen llenará las vallas de anuncios y las pantallas de televisión de todo el mundo. Pero para la consecución de este poder mediático deberá tramitar un nombre comercial con acciones y programas de comunicación de marketing hacia el objetivo de alcanzar el título de una MARCA PERSONAL que se convierta en el sueño de todo anunciante. A BECKHAM, ADIDAS le paga para que use sus botas. Se viste para MARKS AND SPENCER. Exhibe los productos MOTOROLA. Toma PEPSICOLA vestido de jugador. Su cabello, del que tanto se habla, es la plataforma de las brillantinas y espumas de BRYLCREEM y GILLETTE, mientras que POLICE diseña gafas con su nombre y SHARPIE utiliza la figura del futbolista para persuadir la venta de sus famosos bolígrafos. Tanta aceptación corporativa no es gratuita. Las grandes celebridades reinventan constantemente su marca. Y el jugador inglés trabaja a diario para ampliar sus quince minutos de gloria.

En este apartado, ALVAREZ DEL BLANCO explica que las personas más realizadas son aquellas que construyen valor en sus marcas personales y luego lo difuminan, además de en su trabajo, en sus relaciones y en la sociedad. "El desarrollo de la marca personal es un proceso que requiere tanto de cuestionamiento como de compromiso. La marca personal que no se cuestione o no se comprometa con un curso de acción, obviamente se dirige hacia ninguna parte. La destilación de identidad y de relaciones para reinventar la marca personal requiere actuar y luego reflexionar; conocerse a sí mismo; vivir las contradicciones; realizar grandes cambios por etapas; experimentar con nuevos papeles; encontrar las personas que sean lo que se pretende ser; reflexionar periódicamente y abrir ventanas de relación".

En Tú®, Marca Personal, ALVAREZ DEL BLANCO plantea que construir la identidad de la marca personal implica imperativos estratégicos y tácticos que creen significado. Este proceso se cumple con el desarrollo de cinco pasos:

1 - Otorgar frescura a la forma de pensar y de actuar:

Buscar diferentes caminos. Tomar decisiones y aprender de sus resultados. Cada paso debe despejar el siguiente.

Apliquemos esta variable a una situación real en la industria del deporte.

Hace seis años cuando el director de comunicaciones corporativas de VODAFONE, MIKE CALDWELL, anunciaba a DAVIS BECKHAM como el modelo de persuasión de la marca inglesa por 4.5 millones de euros, explicaba que el fichaje comercial obedecía a una decisión de marketing ajustada a todas las edades, en alusión a que el jugador era un ídolo entre los niños, las abuelas y los fanáticos de fútbol y los que no lo son. De 2002 hasta la mitad de 2005, fue la imagen con la cual presentó sus líneas de producto entre los 340 millones de clientes en todo el mundo, a los cuales atiende con 29 operadoras.

El acuerdo entre VODAFONE y BECKHAM se desarrolló en dos frentes comerciales. Por un lado, la marca de telefonía utilizaba los derechos de imagen del jugador en sus campañas publicitarias, y por el otro, la exhibición y venta de los servicios de la marca desde una página de contenidos del jugador.

Pero los argumentos que presentó CALDWELL para reclutar al entonces más cotizado icono de la publicidad poco a poco fueron perdiendo peso ante la cronológica caída de imagen heredada de los resultados deportivos como jugador del REAL MADRID, hasta la drástica decisión que el 1 de julio de 2005 anunció PETER BAMFORD, jefe de marketing de VODAFONE GROUP PLC: "El contrato ha terminado de mutuo acuerdo. Nos gustaría aprovechar esta oportunidad para dar las gracias a DAVID por su contribución a las iniciativas de marketing de los recientes años".

Pero mientras la británica de tecnología anunciaba la partida, PEPSICO, POLICE, MARKS & SPENCER, SIEMENS, ADIDAS y GILLETTE arroparon la marca BECKHAM en su decisión de girar de mercado. Entonces decidieron al unísono respaldar que su modelo se trasladara con todavía la inmensa popularidad internacional a un nuevo escenario: la Liga MLS para conjugar su actuación deportiva con el glamour de Hollywood. Quiere decir, otro camino que pudiera refrescar su imagen. Fue una inteligente decisión que surgió como consecuencia del asomo del ocaso.

2- Dejar de buscar un único yo y enfocarse en cuál de los varios yo posibles se desean probar y potenciar:

La reflexión es muy importante, aunque hay que evitar que se convierta en una barrera al cambio. Reflejar lo que se es resulta menos importante que probar lo que realmente se quiere ser.

Observemos en lo práctico un caso de este paso. Cuando el matrimonio comercial ANDRE AGASSI y NIKE terminó, muchos especialistas se atrevieron a pronosticar que el jugador se había equivocado por asumir una posición de estrella arrogante. Perder el apoyo de una fuerza de marca de tanto reconocimiento mundial y millones de dólares parecía conducir a esa percepción. Pero no. Al acecho de la decisión no sólo estaba Adidas, que ignoraba el argumento del ocaso del deportista y menos que el pos retiro podría debilitar su poder de comunicación como modelo de persuasión de consumo, sino además el olfato de negocio de un hábil jugador financiero que aprendió del tenis la estrategia de resolver con la mejor táctica situaciones de alto riesgo en los escenarios de competencia.

En efecto, la experiencia que heredó de los estadios es hoy un patrimonio que suma en la nueva vida de AGASSI que probó otro YO: empresario del mercado inmobiliario. Fundó con su esposa, la también ex estrella del tenis, Steffi Graf, AGASSI GRAF DEVELOPMENT LLC. El portafolio, la construcción de complejos de vacaciones y deportivos de lujo.

3 - Permitir ciertas oscilaciones en el período de transición:

Es preferible vivir las contradicciones que tomar una decisión prematura. El enriquecimiento de identidad implica cambios, dudas e incertidumbre. Siempre toma un tiempo pasar de lo viejo a lo nuevo.

La aplicación de este paso la podemos observar cuando MARK STEINBERG, Vicepresidente SENIOR para temas de golf en IMG, una empresa de marketing deportivo y entretenimiento con sede en Cleveland y titular de los derechos como agente del número uno mundial del golf TIGER WOODS, asumió el riesgo de una aparente decisión prematura de llevar a la estrella deportiva a fusionar su marca con la de una automotriz, con el pretexto de aumentar su visibilidad internacional.

A la hora de lograr un acuerdo, se entrevistó con todas las compañías que cabría esperar. Escuchó a Mercedes-Benz, BMW, Lexus, y una tal vez inesperada, BUICK. "Desde el principio BUICK insistía en que necesitaba rejuvenecer; que ya no podía permitirse ser simplemente el coche de tu abuelo. Querían pasar a ser el coche de tu padre, y de ahí a ser tu coche. Les creí, pero necesitaba más pruebas. La gente no ve a Tiger Woods conduciendo un BUICK. Entonces, la agencia de publicidad nos ofreció 17 diferentes propuestas elaboradas de anuncios (story- boards) protagonizadas por el deportista. Mostrarme 17 bocetos cuando Tiger no había firmado con ellos iera de locos! Se necesitarían meses hasta llegar a algún acuerdo".

Ante todos los riesgos, STEINBERG le recomendó a WOODS firmar con la marca de Detroit. El primer resultado, una serie de anuncios que la crítica especializada consideró los mejores en el mercado de la publicidad con la estrella del golf como pieza de persuasión. Y luego, lo inesperado. BUICK consiguió acercar al número uno de la industria del golf a la gente corriente.

STEINBERG lograba demostrar que el enriquecimiento de identidad de una marca personal deportiva como la de WOODS no sólo implica cambios, también dudas. "Con la fusión de BUICK a la figura del icono mundial del golf, la automotriz venció la incertidumbre de poder llegar al máximo número de personas tanto estadounidenses como extranjeros, tanto a seguidores fanáticos como a seguidores ocasionales, tanto a ricos como a la clase media, tanto a adultos como a niños".

4- Resistir la tentación de tomar la gran decisión que cambiará todo en un santiamén:

Usar una estrategia de pequeños éxitos tempranos para liderar los cambios más profundos es más motivador y rentable que tratar de lograr el cambio de identidad a la primera.

Apliquemos esta característica a un notorio suceso judicial ocurrido en la industria de la NBA americana.

Los deportistas TOP son marcas que activan la decisión de compra gracias al impacto de imagen positiva en la mente de los consumidores, el principal valor que toma a empresa para vincularlo como modelo comercial. Por lo general, su papel en una asociación corporativa es ajustar el producto a su perfil, pero también, con el de la firma que lo produce. Con un sólo objetivo: persuasión de consumo. Pero el respaldo no está fuera de riesgo. Los Atletas TOP, atrayendo múltiples contratos, es un tema de mucho cuidado en los departamentos de marketing de los inversores de patrocinio.

El riesgo se produce cuando el comportamiento personal frente a la sociedad se transforma en negativo. La publicidad puede tener efecto sobre las marcas que el deportista respalda. Por su naturaleza de hombre público e ídolo, tiene impacto profundo sobre el consumidor, incidencia mayor cuando se convierte en pieza clave del desarrollo estratégico de un producto o servicio. De acuerdo con la imagen pública del momento, el consumidor admite o rechaza la oferta.

El efecto negativo del proceso judicial de 14 meses sobre la acusación contra KOBE BRYANT de violar una joven 19 años, modificó los planes de inversión de McDonald's, Coca Cola y Ferrero, marcas que asociaban sus nombres con el considerado uno de los fenómenos comerciales de la industria del baloncesto profesional de Estados Unidos (NBA), variable de imagen que no movió a la líder mundial de prendas deportivas NIKE, que mantuvo el contrato de 45 millones de dólares a cinco años, como tampoco a la franquicia ÁNGLES LAKERS que en pleno escándalo renovó el acuerdo con el jugador por 7 años y 136 millones de dólares.

Un año después del fallo a su favor, NIKE retomó la imagen del modelo comercial para persuadir el consumo de sus líneas de producto asociadas a un mercado de altísimo consumo global como la NBA y en el cual la estrella de los LAKER'S de Los Ángeles goza de un gran reconocimiento a pesar del suceso judicial de 14 meses. Un arreglo extrajudicial lo salvó de la cárcel.

5 - Identificar proyectos que permitan implementar el nuevo estilo:

Aprovechar las oportunidades para experimentar seriamente los valores, preferencias y singularidades. Miremos el mercado del deporte para vestir este paso.

Catorce años después de haber anunciado que era seropositivo, EARVIN JOHNSON, 47 años, leyenda vida del básquetbol estadounidense, es un hombre de negocios muy feliz y con una salud espléndida. La razón, pudo identificar un proyecto de vida que le permitió construir un nuevo estilo de valor humano para continuar activo. Hoy es el traje y la corbata las prendas que distinguen a un 'MAGIC' propietario de cines, restaurantes y fondos de capital, empleador de 3.000 personas y que no se olvida ayudar a los jóvenes de los barrios más modestos. A su exitosa carrera de negocios, principalmente dirigidos a dar entretenimiento y servicios a vecindarios urbanos empobrecidos y abandonados, suma 30 restaurantes BURGER KING en comunidades urbanas afroamericanas. Su empresa, MAGIC JOHNSON ENTERPRISES tiene cinco franquicias de Burger King en Atlanta, ocho en Birmingham, 14 en Dallas y tres en Miami. JOHNSON, cuya carrera deportiva quedó interrumpida en noviembre de 2001 cuando un examen de laboratorio lo identificó como seropositivo, trabaja a diario en su empeño de crear empleos en vecindarios urbanos de gran diversidad étnica, inauguró dos tiendas Starbucks en el sur de Florida.

UN DILEMA DE GERENCIA POR RESOLVER

¿Qué haría usted si el comportamiento personal de su MODELO TOP frente a la sociedad se transforma en negativo?

TIGER WOODS vive hoy el efecto imagen negativa sobre su marca como ya lo sintieron el modelo DE LA NBA KOBE BRYANT con el proceso judicial de 14 meses sobre la acusación de violar una joven 19 años; el nadador olímpico MICHAEL PHELPS fumando marihuana, y la presunta relación extramarital del futbolista DAVID BECKHAM con su asistente personal REBECA LOOS. En efecto, los deportistas TOP son marcas que activan tanto la decisión de compra como el ruido corporativo gracias al impacto de imagen en la mente de los consumidores. Pero esta fusión no está fuera de riesgo. El trance se produce cuando el comportamiento personal frente a la sociedad se transforma en negativo. La 'publicidad con mancha' puede tener efecto sobre las etiquetas que el deportista respalda. La naturaleza de hombre público e ídolo cobra mayor importancia cuando se convierte en pieza clave del desarrollo estratégico de un producto o servicio.

WOODS como BECKHAM, BRAYANT o PHELPS son víctimas del reducido espacio que un ATLETA TOP goza entre sus libertades públicas y su vida privada. De un lado, la SOCIEDAD (léase consumidores) asume que cada uno de los actos en y fuera de los escenarios son de su territorio por el valor que toma luego penetrar en sus hogares como ejemplo de superación, modelo disciplina y consejero de persuasión. En otro, los MEDIOS DE COMUNICACIÓN hacen de 'su rol' un motivo para transmitir 'iconos de gratuidad' que procesados por sus consumidores elevan las emisiones en términos de sintonía sin medir los límites del respeto que inspira esta rica fuente de ruido mediático; mientras que al vaivén de estas posturas, los PATROCINADORES se convierten en fiscales de sus movimientos para medir la efectividad de los presupuestos. Cuando la imagen sube por efecto del gesto en el campo, sociedad, medios y empresas 'arropan' el triunfo como pretexto para cobrar, cada una a su medida, los réditos de sus inversiones. Pero tras el mínimo traspie y como 'hábil jueces de campo' aplican el más severo de sus reglamentos moral y comercial para condenar a quien hasta hace poco elevaba el sentimiento de la pasión de los consumidores, la exaltación del juego a espectáculo, la persuasión de consumo y el reconocimiento de imagen corporativa.

¿Qué hace morbo la vida privada del deportista? EL CONSUMISMO. Sin los límites definidos entre los territorios público y privado, siempre resultará permeable el acceso para convertir en espectáculo el más sagrado de los derechos de libertad del ser humano: LA INTIMIDAD. El afán de convertir en ruido el QUEHACER INTIMO del ATLETA es una peligrosa estrategia informativa (llámese periodística) que más allá de llamar sintonía, es un delito camuflado como ACTO DE LIBRE CIRCULACIÓN por su condición de HOMBRE PÚBLICO, y que el MEDIO aprovecha para contar como noticia que el ÍDOLO faltó a su compromiso de "SER INMACULADO ANTE LA SOCIEDAD DE CONSUMO".

No tiene siquiera apariencia de verdad esta hipócrita actuación de algunos de los más notables protagonistas de la industria del deporte contra la principal materia prima de sus actividades de negocio: EL DEPORTISTA. Medios de Comunicación e Inversores de Patrocinio deberían "jugar" con mayor responsabilidad a la hora de asumir posturas inapropiadas de fiscales y de jueces sobre el comportamiento privado de un ATLETA, un ser humano con manchas y defectos tan comunes como los actos que cometen a diario tanto los miembros de los directorios ejecutivos de las empresas como los llamados interlocutores

de los consumidores: *los periodistas, con patente para seguir, procesar y convertir la intimidad en morbo mediático.*

La percepción de la especialista en comercialización e investigación de mercados de la Universidad Complutense de Madrid, MARÍA AVELLO es que cuando una empresa decide patrocinar a un ATLETA TOP, lo que pretende es unir su marca a lo que significa ese deportista. A sus valores. No son decisiones que se toman de un día para otro. Son a largo plazo, y en estos casos no se puede actuar tácticamente. Echar por tierra una inversión a largo plazo por un suceso puntual no es lo recomendable. Pero WOODS no ha cambiado, y además de objeto de patrocinio es también su propia marca. Su nombre significa constancia, esfuerzo. Es un ganador, un número uno, con todo lo que representa, tanto lo bueno como lo malo. Son los aspectos de futuro sobre los que se asientan los patrocinios para firmar los contratos. Por eso, por ser una celebridad mundial reconocida y por la proyección de su carrera, tiene que gestionar las noticias de su vida privada también como decisiones estratégicas. Es poco probable que su vida comercial se extinga.

El suceso judicial de violación que involucró a KOBE BRYANT, modificó los planes de inversión de McDonald's, Coca Cola y Ferrero, marcas que asociaban sus nombres con el considerado fenómeno comercial de la industria del baloncesto profesional de Estados Unidos. Pero también sentó un precedente de fidelidad de NIKE con el jugador al mantener el contrato de 45 millones de dólares a cinco años. Gesto similar fue hecho por la franquicia ÁNGELES LAKERS, que en pleno escándalo le renovó el acuerdo salarial por 7 años y 136 millones de dólares. Los dividendos de la arriesgada decisión fueron trasladados un año después a la marca de prendas deportivas cuando un arreglo extrajudicial lo salvó de ir a la cárcel. La decisión de continuidad del fabricante americano se produjo por razones de mercadeo y publicidad. El juego estratégico del directorio de marketing era apostar por la inocencia de su MODELO TOP para luego cobrar en el mercado la LEALTAD y la SOLIDARIDAD, dos valores que el consumidor asume como suyos a la hora de una decisión frente a la vitrina.

Pero mientras las críticas fueron en contra la decisión de NIKE, los anuncios publicitarios con la imagen de BRYANT se multiplicaban con el mensaje persuasivo de consumo, al tiempo que el impacto mediático de los buenos resultados de ventas del fabricante llegaba a los cinco continentes.

De acuerdo con la imagen pública del momento, el consumidor admite o rechaza la oferta. Los inversores del deporte se han convencido que la relación ATLETA PRODUCTO sólo funciona si el deportista tiene una personalidad que trasciende en la aceptación del público por su imagen positiva, en y fuera de los escenarios. Contrario, el equilibrio se rompe cuando el modelo daña su conducta social. Una personalidad explosiva como la de MIKE TYSON; la vida privada de O.J. SIMPSON hecha pública; el caso judicial de violación contra la estrella de la NBA, KOBE BRYANT, o MICHAEL PHELPS fumando marihuana 'tocan' de alguna manera a la marca comercial. ¿La razón? El consumidor vive con intensidad el momento de su ídolo.

Marcas personales con blindaje

En abril de 2004 la prensa sensacionalista europea, especialmente la británica, aumentó los tirajes con la altísima demanda de lectura sobre una presunta relación extramarital del futbolista DAVID BECKHAM con su asistente personal REBECA LOOS.

Sin embargo, el escándalo no alteró la imagen del icono fuertemente sostenida por los patrocinadores. *¿Qué hace de figura un modelo comercial incólume a procedimientos mediáticos de tanto impacto global?* La respuesta parece tenerla el catedrático BRIAN D. TILL, de Universidad de Saint Louis, Estados Unidos, cuando explica que "el objetivo de la asociación corporativa 'deportista + marca' no se centra sólo en el ruido que el patrocinador quiere lograr de la relación. Más allá del interés comercial, se convierte en una comunión armoniosa entre los diversos protagonistas de la industria, y que involucra impacto social, imagen y rendimiento. Juegan con el mismo uniforme, la organización deportiva, el propio atleta, los agentes intermediarios, el patrocinador, los expertos de marketing, publicidad, relaciones públicas y medios de comunicación. Toda una unidad de negocios que busca rentabilidad en y fuera de los escenarios".

Para BRIAN, la presunta relación extramarital no tuvo efecto negativo de trascendencia por la exaltación mediática del deportista a icono de la sociedad tras los valores deportivos, comerciales, filantrópicos y padre ejemplar que el jugador ha logrado cultivar en la mente del consumidor como imagen positiva que lo ha elevado a referente de persuasión en los mercados de consumo.

Sin embargo, la percepción de JOHAN ALLERTON de la compañía experta en marcas INTERBRAND no colige con la de BRIAN. El caso también produjo una imagen negativa potencialmente dañina para la marca BECKHAM. "Un alto porcentaje de sus ganancias se generan en el Lejano Oriente y en América del Norte, donde el supuesto desliz fue visto con mucha más seriedad. Gente como él necesita recordar que el público es quien construye sus marcas, y que el mismo público puede matarlas fácilmente votando con sus pies. La imagen del atleta perdura porque durante su permanencia en la vida social desempeña diferentes comportamientos encaminados hacia buenas acciones. Esta conducta positiva ofrece a la opinión pública fuertes valores morales que se ajustan a las normas sociales y culturales. Muchas estrellas no pretenden asumir ese rol, pero las circunstancias de su vida deportiva, los lleva a tomar el papel de modelos".

Para ALLERTON, la estrategia de la marca BECKHAM para salir incólume de la presunta indiscreción, fue la forma como asumió el caso ante la sociedad. "Cualquiera que hubiera sido la verdad, apareció en los medios de comunicación con respuestas creíbles y transparentes. Una crisis bien manejada puede no afectar en nada a un icono. En contraste, una crisis mal manejada como la de MARADONA con su problema de drogas puede llevar a la marca a un hoyo negro financiero".

Sin discutir uno u otro planteamiento, el incidente encontró a un BECKHAM blindado por el comportamiento social positivo que ha logrado construir ante la opinión pública tanto en su rol de profesional de fútbol como de padre y modelo comercial, valores arraigados en la mente del consumidor, de la misma sociedad y de las multinacionales patrocinadoras.

En efecto, el blindaje de que goza la marca BECKHAM dejó limpia la imagen del atleta luego del sonoro ruido sobre la presunta relación extramarital para dar paso a otro éxito comercial del modelo. En este caso literario. Horas después de la absolución mediática, la autobiografía del jugador titulada MY SIDE (Mi versión), escrita con la colaboración de TONM WATT, ganó el BRITISH BOOK AWARD después de vender más de un millón de libros. La publicación le colocó el sello final a las especulaciones de 'cama', al transmitir a sus millones de admiradores y contradictores, abundante literatura acerca de sus altas y bajas en el fútbol, su estilo de vida glamouroso y su amor por su esposa Victoria y sus hijos.

EMPRESARIOS DE MARCAS PERSONALES

Entre el riesgo y la habilidad financiera para los negocios

Diecisiete años después de haber anunciado que era seropositivo, **EARVIN J. JOHNSON**, 49 años, leyenda del básquetbol estadounidense, es un hombre de negocios feliz y con una salud espléndida. Hoy es el traje y la corbata las prendas que distinguen a un **MAGIC** propietario de cines, restaurantes y fondos de capital, empleador de 3.000 personas y que no se olvida ayudar a los jóvenes de los barrios más modestos. **ANDRE AGASSI** se dispone a iniciar un emprendimiento en el cual deposita todo el reconocimiento de imagen global como uno de los iconos del tenis de mayor éxito en los recientes 15 años y una sólida base económica. Fortaleza que unida al prestigio y fortuna de su esposa **STEFFI**, surtirán en el escenario del negocio inmobiliario. **SHAQUILLE O'NEAL** es un Administrador de Negocios de la Universidad de Phoenix y jugador estrella de la NBA que supo mezclar su talento con el reconocimiento mediático para amasar fortuna y futuro en estratégicos negocios que hoy son el soporte de un pos retiro digno y alejado de las necesidades económicas. Tres ejemplos de atletas exitosos en lo deportivo y económico que construyeron futuro luego de su partida como activos corrientes de la industria del deporte.

CON VISIÓN EMPRESARIAL

Cuando el matrimonio comercial **ANDRE AGASSI** y **NIKE** terminó, muchos especialistas se atrevieron a pronosticar que el jugador se había equivocado. Perder el apoyo de una fuerza de marca de tanto reconocimiento mundial y millones de dólares parecía conducir a esa percepción. Pero no. Al acecho de la decisión no sólo estaba **ADIDAS**, que ignoraba el argumento del ocaso del deportista y menos que el pos retiro podría debilitar su poder de comunicación como modelo de persuasión de consumo, sino además el olfato de negocio de un hábil jugador financiero que aprendió del tenis la estrategia de resolver con la mejor táctica situaciones de alto riesgo en los escenarios de competencia.

La experiencia que heredó de los estadios es hoy un patrimonio que suma en la nueva vida de **AGASSI: LA DE EMPRESARIO**. Hoy retirado de las canchas, ha elegido el mercado inmobiliario. La naciente marca, **AGASSI GRAF DEVELOPMENT LLC** que fundó con su esposa, la ex número uno del mundo alemana **STEFFI GRAF**. El portafolio, la construcción de complejos de vacaciones y deportivos de lujo. El americano oriundo de las Vegas y ganador de 60 títulos profesionales en su brillante carrera es un admirador del trabajo de gerencia del ex presidente y actual consejero de la firma alemana **Siemens** y sus conocidas aplicaciones del juego del tenis a las estrategias de los grandes negocios industriales, **HEINRICH VON PIEDER**.

A sus 65 años, **VON PIEDER** es un ejecutivo que traslada a diario el pizarrón a la sala de directorio. "Cualquier deporte tiene un espíritu de lucha y el ganar tanto como el perder están dentro de las posibilidades. Debemos aprender a ganar sin ser arrogancia porque escudarse en una victoria, es la antesala a una derrota. No obstante una aparatosa derrota no debe destruir del todo, sino que se debe partir de ahí para retomar el sendero del mundo de los negocios. En tenis uno está en su propio terreno, y esto es vital para prepararse bien uno mismo. Tal vez uno juegue bien, pero no sólo es jugar bien, sino además estar bien preparado.

LECCIONES COMPETITIVAS PARA ADMINISTRAR EMPRESA

Se debe estar capacitado para analizar al oponente. Puedo decir que después de calentarse unos minutos, se debe conocer en qué radica nuestra debilidad y cuándo aparecen nuestras fortalezas. Estas se pueden ajustar a mi sistema de juego, para así alcanzar la estrategia correcta. Lo anterior en contraste con el fútbol, que es como estar en desventaja 0-3 a cinco minutos del final, pero en tenis siempre tiene la oportunidad de darle vuelta al partido y acertar hasta en la última bola que aunque favorezca al rival, aun se tiene plena posibilidad de ganar el juego".

Con esta dinámica de asociación de las variables del juego del tenis a los movimientos de gerencia que predica su referente empresario, AGASSI se dispone a iniciar un emprendimiento en el cual deposita todo el reconocimiento de imagen global como uno de los iconos del tenis de mayor éxito en los recientes 15 años y una sólida base económica.

Fortaleza que unida al prestigio y fortuna de su esposa STEFFI, surtirá en el escenario del negocio inmobiliario. Su primera gestión con AGASSI GRAF DEVELOPMENT LLC, la alianza con Exclusive Resorts para promover complejos turísticos de lujo con centros deportivos rodeados por viviendas.

Agassi es calificado como el jugador que reinventó el producto tenis hasta convertirlo en atractivo de los portafolios de inversión de las grandes marcas comerciales. Fue el primer deportista que se atrevió a pronunciar una frase de respaldo comercial para un patrocinador. Lo hizo con Canon con "LA IMAGEN ES TODO". Aunque luego se lamentó de la complicidad comercial "Creo que esa frase no era reflejo de quien yo verdaderamente era. Es triste decirlo, pero la realidad es que nunca pensé en lo que realmente estaba diciendo en el momento. Hay lecciones que se aprenden a los golpes. Ciertamente, esa fue una de ellas".

KIA MOTORS lo recuerda como el deportista modelo que impulsó una de las campañas de mayor impacto para la marca coreana en su objetivo de penetración en los mercados americano y europeo. El contrato con 24 Hour Fitness, irá hasta el 2015. Y con raquetas Head, de por vida.

Con NIKE vivió un romance comercial de muchos años. En 1986 cuando saltó a los escenarios de competencia como profesional, vistió la ropa de la americana. La asociación corporativa llevó el nombre del fabricante a todos los rincones del planeta. Patrocinador y deportista marcaron un cambio de época en la industria del tenis. Para Paul Swangard, un experto del marketing deportivo de la Universidad de Oregon, "la relación más indeleble de conexión que una marca y un atleta puedan tener. Deshacer eso iba a ser difícil. Pero se disolvió. Hace dos años se produjo el divorcio comercial cuando el deportista exigió prolongar el contrato después del retiro y en adición, ayuda para su fundación en producto y dinero. La exigencia no fue atendida y AGASSI fichó para la competencia, ADIDAS, también patrocinador de su esposa STEFFI GRAF.

La Fundación AGASSI fue fundada en 1994 y desde entonces se ha convertido en una de las más activas organizaciones filantrópicas manejadas por un atleta. Desde 1996 al 2003 contribuyó con 29 millones de dólares, a causas relacionadas al abuso y maltrato de niños.

ANDRE AGASSI y PETE SAMPRAS fueron los grandes motivadores de consumo de un deporte considerado básico en el plan de patrocinio de las marcas que buscan ubicar preferencias de consumo entre los millones de clientes del extenso calendario internacional que llega por televisión a unos 180 países. Ante el retiro de sus dos estrellas, el holding ATP se enfrenta al reto al reto de sustituir los modelos que exhibieron en y fuera de los escenarios una vida ejemplar, la cual fue garantía para los inversores y la calidad del producto deportivo.

LA MARCA O'NEAL GROUP

El 21 de junio de 2005, SHAQUILLE O'NEAL regresó al FORUM de Los Ángeles para recoger su título de pos grado en Administración de Negocios. Entonces avisó a sus maestros y compañeros de grado que en Miami lograría el cuarto campeonato de la NBA. Las risas al unísono parecían reprobar el pronóstico de la estrella. No era para menos. Casi todo el auditorio era seguidor de los ÁNGELES LAKERS, la franquicia que el jugador había abandonado disconforme. Ése día, el que una vez se hizo llamar el Gran Aristóteles, fue el más alto y más famoso de los 2.200 graduados de la Universidad de Phoenix que estuvieron en el estadio. Un año después de la ceremonia de grado, la estrella de la NBA festejaba con los MIAMI HEAT el título de la NBA, el primero en 18 años como franquicia. Y para el jugador, su cuarto campeonato. En efecto, la vida de este hombre de 38 años, 2,16 metros de altura, ha sido una mezcla de atleta, empresario, cantante y profesional universitario, en todas las actividades intachable y sobresaliente.

O'NEAL abandonó la Universidad Estatal de LOUISIANA mientras estaba en el tercer año de su carrera en 1992 para convertirse en profesional. Ocho años después, cumplió la promesa que le había hecho a su madre: el grado de Negocios en la misma universidad. En la de Phoenix, hizo la mayor parte de su trabajo a través del Internet, y antes de ser canjeado a los MIAMI HEAT, asistió a las clases durante varios días en el campo ubicado en el Oeste de Los Ángeles. El 21 de junio de 2005 regresó al escenario que lo vio triunfar con los LAKERS, el FORUM de Los ÁNGELES, para recibir el título de pos grado en Administración de Negocios.

A finales de 2004, O'NEAL llegó a Miami con el rótulo de éxito en los escenarios y el valor añadido de modelo comercial con fuerza entre los millones de consumidores del producto NBA, una fortaleza que explota el departamento de mercadotecnia e imagen de los MIAMI HEAT en la campaña motivacional "Shaq in Black" (SHAG EN ENGRO), que asocia la referencia afroamericana del jugador con uno de los colores del equipo. Junto al escolta Dwyane Wade, el novato de la temporada 2004 y jugador clave de la conquista de los MIAMI HEAT del título NBA 2006, son los referentes deportivos y comerciales de la franquicia para motivar consumo de las distintas líneas de servicio y de paso, incrementar la cotización en el mercado de los derechos de televisión.

SHAQUILLE ganaba de los Ángeles, 21,4 millones de dólares por temporada. Sueldo que sacrificó al fichar con una franquicia pequeña como los MIAMI HEAT, pero su cotización de 'deportista producto' no se alteró. El gigante sostiene con las multinacionales Pepsi Cola, Taco Bell y Reebok contratos corporativos a largo plazo.

Hace cinco años su ascendente profesión tuvo un impasse delicado. Leonard Armato, el entonces cerebro financiero de su rica carrera de atleta, modelo comercial y empresario fue despedido por O'NEAL acusado de abandonar las responsabilidades administrativas del emporio para dedicarse a revivir la Liga profesional del voleibol del que fue jugador profesional. Tuvo como argumento los fracasos comerciales de la marca Shaq en las líneas de ropa TWISM y el sitio de Internet Dunk.net, también de vestuario masculino.

O'NEAL había sido representado por Armato desde su estreno en la NBA, en 1992, luego de una exitosa campaña en la Universidad de Louisiana. El agente fue uno de los más cercanos confidentes de Shaq y responsable de tres contratos en la NBA, que sumaron 250 millones de dólares y 14 años asegurados de actividad productiva como jugador.

LECCIONES COMPETITIVAS PARA ADMINISTRAR EMPRESA

El hoy campeón de la NBA complementa las profesiones de jugador y empresario con las de 'rapero'. Un álbum con el título Shaquille O'Neal presenta a sus 'súper amigos' ("Shaquille O'Neal presents his Superfriends") que salió al mercado en octubre de 2002, todavía se vende masivamente en las tiendas de Miami y los Ángeles.

Justo bajo la carpa de la ciudad de las estrellas (Los Ángeles), Shaquille O'Neal, realizó dos de sus mejores negocios fuera de las canchas: protagonizar la película Kazzam, la cual le dejó excelentes dividendos, y convertirse en accionista principal del reconocido restaurante Planet Hollywood. Además es socio de Michael Jordan, Tiger Woods y la norteamericana de medios CBS Sportsline de la rentable Sports.com, uno de los portales más visitados de Europa, 4,6 millones por mes.

En 2007 fundó The O'Neal Group y su primera operación será invertir en el proyecto Metropolitan Miami desarrollado por el empresario argentino Luis Pulenta, director de MDM Development Group. El proyecto consiste en la construcción de un complejo de edificios residenciales, oficinas y un gimnasio en el centro de Miami (Florida, EEUU). Explica que desea seguir los pasos de su deportista favorito, Dave Bing, un jugador de la NBA que está en el Hall de la Fama, quien al retirarse retornó a Detroit y opera un multimillonario negocio en la industria del acero. También explorará otras oportunidades en el negocio de bienes raíces en Nueva Jersey, los Ángeles y Luisiana y el sur de Florida. Su portafolio ha alcanzado más de 50 millones de dólares en propiedades residenciales y comerciales.

MAGIC JOHNSON ENTERPRISES

Dieciocho años después de haber anunciado que era seropositivo, Earvin Johnson, 49 años, leyenda vida del básquetbol estadounidense, es un hombre de negocios feliz y con una salud espléndida. Hoy es el traje y la corbata las prendas que distinguen a un MAGIC propietario de cines, restaurantes y fondos de capital, empleador de 3.000 personas y que no se olvida ayudar a los jóvenes de los barrios más modestos. A su exitosa carrera de negocios, principalmente dirigidos a dar entretenimiento y servicios a vecindarios urbanos empobrecidos y abandonados, MAGIC suma 30 restaurantes Burger King en comunidades urbanas afroamericanas. Su empresa, Magic Johnson Enterprises tiene cinco franquicias de Burger King en Atlanta, ocho en Birmingham, 14 en Dallas y tres en Miami.

Johnson, cuya carrera deportiva quedó interrumpida en noviembre de 2001 cuando un examen de laboratorio lo identificó como seropositivo, es el dueño de varias salas de cine y restaurantes T.G.I. Friday's. en 2006 y en su empeño por crear empleos en vecindarios urbanos de gran diversidad étnica, inauguró dos tiendas Starbucks en el sur de Florida. Al terminar su carrera competitiva, lanzó Canyon-Johnson Urban Funds. Un fondo con capital de casi 1.000 millones de dólares que se ha concentrado en proyectos de renovación urbana en todo el país.

MAGIC, una base de 2,05 metros de altura, guió a Los Ángeles Lakers a cinco anillos de la NBA durante los años ochenta, cuando se destacaban sus épicos duelos con Larry Bird, de los Boston Celtics, otra leyenda de la NBA. Pero su portentosa carrera se interrumpió en 1991 de una forma inesperada y chocante: Johnson anunció que era seropositivo.

Dieciocho años más tarde el dinámico MAGIC se encuentra en plena salud. "Si tengo que morir hoy o mañana, habré vivido la vida deseada. Siempre tuve el sueño de transformarme en un hombre de negocios luego del básquetbol y ahora es lo que soy".

El deporte de los cestos no cayó totalmente en el olvido para MAGIC ya que de vez en cuando actúa en partidos con estrellas en retiro. "Nada es comparable a una cancha de básquetbol. Es una sensación inalcanzable de otro modo y resulta imposible reemplazarla por lo negocios. Pero estos aportan otra cosa que el básquetbol no ofrece: *la posibilidad de crear empleos*".

Su silueta ciertamente cambió con el paso del tiempo y actualmente Johnson tiene 20 kilos de más con relación a su peso en 1991. Pero su sistema inmunológico está más fuerte gracias a los medicamentos que debe tomar a diario para combatir el virus del sida, el que ya no aparece como una espada de Damocles.

David Ho, su médico, admite que el futuro resulta aún incierto. Pero también dice que, por el momento, la situación es más bien satisfactoria para su prestigioso cliente. "Sí, tuve un poco de miedo", recuerda MAGIC y agrega que éste desapareció una vez que comprendió lo que hacía falta hacer para vencer a la enfermedad. "Enfrenté a Michael (Jordan) y a Larry (Bird) y les he ganado. Puedo vencer al VIH".

En su nuevo libro de consejos 32 formas para ser un campeón en los negocios, Earvin "Magic" Johnson explica cómo convirtió su fama como basquetbolista en una carrera como inversionista y empresario fuera de la cancha. El título del libro hace referencia al número que lucía cuando jugaba para Los Angeles Lakers.

Johnson, de 49 años, es el presidente ejecutivo de Magic Johnson Enterprises, una empresa con sede en Los Ángeles que lleva tiendas minoristas como Starbucks y salas de cine a áreas urbanas. En la revista Business Week de octubre de 2008 que incluye un ranking de las 100 personas más poderosas asociadas con el deporte profesional, Johnson aparece en el puesto 58.

Las reflexiones de un deportista — empresario exitoso

The Wall Street Journal: Hay tantos libros de consejos empresariales por estos días. ¿Qué lo llevó a escribir el suyo?

Earvin "Magic" Johnson: Cada vez que hablaba en empresas y otros lugares me preguntaban por qué no había escrito sobre mi éxito al invertir en zonas urbanas de Estados Unidos. Los atletas con los que hablaba también querían algo que pudieran leer. Muchos de ellos quieren entender lo que hice, para comprender el modelo de lo que me hizo exitoso.

WSJ: Ahora que estamos en medio de una crisis financiera internacional, ¿cree que su lema -que una empresa debe tratarse de más que ganar dinero- resonará?

Johnson: Sí, aún más. Los consumidores quieren que le devuelvas algo a la comunidad donde ganas tu dinero. Así es como ganas lealtad a la marca. No se trata de ganar millones de dólares y no beneficiar a la comunidad de alguna forma. En ese momento es cuando necesitas construir una lealtad a la marca. Quieres que tus clientes sigan llegando. Las marcas que han caído son las marcas que no hicieron eso.

WSJ: ¿Cuál fue la lección más importante que aprendió luego del fracaso de su primer proyecto minorista, una tienda de indumentaria deportiva licenciada llamada Magic 32 en Beverly Hills?

LECCIONES COMPETITIVAS PARA ADMINISTRAR EMPRESA

Johnson: Nunca permitas que tu empresa gire alrededor tuyo, haz que gire alrededor del cliente. Yo era el dueño, y también era el comprador, y cuando salía a comprar ordenaba 50 de aquello y 100 de esto porque me gustaba. Sólo compraba lo que me gustaba. Pero luego nadie me compró nada a mí. Desde ese día tomé mis decisiones con el cliente en mente. Tu gusto sólo importa si le gusta al cliente, y eso incluye si les gusta cómo luce la tienda. Si el cliente no está contento, has cometido un error crucial que podría costarte cientos de miles de dólares. Fue una lección valiosa.

WSJ: Usted habla de su familia varias veces en el libro. ¿Cree que los empresarios independientes piensan muy poco en sus esposas y sus hijos? Al final del libro usted escribe sobre cómo establecer una noche de citas con su esposa los viernes.

Johnson: Sin dudas, especialmente porque soy adicto al trabajo. Si hubiera una semana de ocho días, trabajaría ocho días. Esa es mi naturaleza. Lo que más me preguntan en las charlas es cómo encontrar un balance. Eso es lo que quiere saber la gente. Y yo tuve que descubrirlo. Mi esposa decía que nosotros necesitábamos pasar más tiempo junto también. ¿Por qué estás construyendo un imperio? Necesitas tiempo con tu familia. Y ella tenía razón. Se necesita un balance. En el caso de personas como yo, nuestros motores están encendidos todo el tiempo. Siempre estoy pensando sobre el próximo paso, lo que vendrá a continuación. Tuve que aprender cómo relajarme, cómo apagar mi cuerpo y recargarme, y cómo encontrar tiempo para pasarlo con mi familia.

WSJ: El hecho de que EE.UU. tiene un presidente electo negro, ¿significa que será más fácil para empresarios independientes negros pedir prestado dinero para invertir en áreas urbanas?

Johnson: No creo que sea más fácil. Lo que ocurrirá es que la gente nos prestará más atención. Los ojos del mundo se han abierto a la idea de que las minorías pueden jugar en cualquier nivel, incluido el más alto. Aún queda por verse si los bancos y las instituciones financieras invertirán más en las minorías. Pero necesitas un plan sólido y todo lo que tienen todos los demás. No puedes ingresar si no lo haces bien. Debes demostrar un rendimiento sobre la inversión, cómo (los bancos) harán dinero al invertir en ti. Nada cambia. Puede que los africanos - estadounidenses estén más de moda ahora; así es como comienzan las tendencias. Ganas un campeonato y la gente quiere copiar tu estrategia. Ahora estaremos de moda. Pero no será más fácil, no.

NACE JORDAN INC.

La relación comercial entre NIKE y NBA comenzó en 1984 con la llegada de MICHAEL JORDAN a los escenarios de competencia, hasta convertir el 'producto baloncesto' en un ritual de consumo en Estados Unidos, y hoy, con efecto en más de 180 países.

JORDAN elevó la visibilidad de la NBA, al tiempo que se convirtió en símbolo de la marca más allá del terreno del baloncesto. Es, quizá, el personaje más conocido del planeta. Y muchas de sus semejanzas con las de un héroe mítico tienen su origen en NIKE y en las campañas de mercadeo que se crearon a su alrededor. Cada uno se alimentó del valor para los clientes de los otros. NIKE era una marca que luchaba por sobrevivir cuando firmó un contrato con JORDAN. Sus números estuvieron en rojo durante dos años consecutivos y se vio obligada a despedir a 400 operarios. Pero en 1996, logró el 44 por ciento del mercado de las zapatillas en los Estados Unidos, con ventas por valor de 3.600 millones de dólares. La confluencia de la estrella, el producto y la televisión advertía que la atracción por la marca de la NBA estaba impulsada por la "personalidad" del jugador. Una de las primeras acciones de DAVID STERN como director de la NBA fue imponer una multa de 1.000 dólares a JORDAN por usar el primer par de zapatillas NIKE AIR JORDAN en el partido de apertura de la temporada 1984/85. Las controvertidas zapatillas rojas y negras eran inaceptables para las estrictas normas de la liga en materia de uniforme deportivo.

JORDAN y NIKE se reunieron con la liga para llegar a un acuerdo sobre el uso de zapatillas no tan llamativas. Sin embargo, la prohibición de las originales desencadenó un gran furor, que NIKE aprovechó a la perfección. Gracias a la multa del comisionado STERN, los fanáticos del baloncesto corrieron a comprar las AIR JORDAN. NIKE vendió 100 millones de dólares del modelo durante el primer año y, mientras tanto, se acuñó la celebridad del deportista.

Si el sentido de comunidad puede llevar a un producto a un éxito enorme, la comunidad que se creó alrededor de JORDAN le proporcionó beneficios secundarios a la marca NBA. Cuando la estrella se retiró, durante 18 meses, para probar suerte en el béisbol, la liga no lo extrañó. Siguió siendo el vocero más visible de NIKE durante todo ese período. Las campañas de mercadeo de la liga, las cadenas de televisión, los jugadores y los productos fueron una sola cosa para el simpatizante promedio, con un efecto neto positivo que beneficiaba a todos.

Estos antecedentes de asociación corporativa suman hoy cuando la Liga Profesional Estadounidense y la multinacional deportiva acordaron ampliar su alianza de mercadeo con el objetivo de aumentar la presencia internacional de la NBA, en una estrategia titulada "Baloncesto sin fronteras" en Europa, América y África. Incluye la organización de cursillos para jóvenes jugadores que promueven los valores de la educación, la amistad y la vida sana.

JORDAN Inc., es la división líder de NIKE en la venta de ropa, zapatos y accesorios deportivos, inspirados en el legado, la visión y la participación directa de la estrella.

JORDAN INC., hizo su estreno en el mercado norteamericano en 1997 y desde entonces ha crecido como una colección deportiva y casual que identifica un estilo de vida fresco.

El fabricante de artículos deportivos ha buscado una figura que sustituya de la mente de los consumidores el nombre de la estrella del baloncesto. No lo ha logrado, a pesar de los esfuerzos de mercadeo con el número uno del golf, Tiger Woods, un experimento que por carisma y popularidad le falló. MJ era y es mucho más como producto de consumo que el golfista.

LECCIONES COMPETITIVAS PARA AMINISTRAR EMPRESA

La firma reconoce que el producto JORDAN le dejó en los últimos 5 años de competencia, 300 millones de dólares de ganancias, patrimonio de marca que no está dispuesta a abandonar.

Para NIKE, el tercer regreso de JORDAN en 2002, fue una oportunidad para contrarrestar el fuerte impacto de su rival de mercado Reebok al colocarse como proveedor oficial de la NBA durante los próximos diez años por 175 millones de dólares.

En el 2001, Gatorade, la bebida líder del mercado deportivo mundial de la transnacional PepsiCo, motivada por el segundo regreso de la estrella, también le apostó al éxito comercial con la renovación de un contrato publicitario por 18 millones de dólares a 3 años, inversión que salvó tras el tercer retorno en 2002.

MCI y Hanes todavía mantienen un alto nivel de publicidad con el jugador. Hanes fue otro gran protagonista del tercer regreso. La razón: en 10 años incrementó sus ingresos en más de 1.000 millones de dólares gracias al impacto de JORDAN.

Un sondeo de mercado realizado por la cadena propietaria de los derechos de televisión de la NBA, la NBC, avaló que el deportista más popular en los últimos 12 años de los Estados Unidos es MICHAEL JORDAN.

Para los consumidores, este posicionamiento obedece a las estratégicas campañas de promoción de las empresas que asocian sus marcas al "hombre del aire". En la mente de los consumidores norteamericanos se mantiene viva la imagen de las zapatillas NIKE impulsando el cuerpo del atleta hacia sus espectaculares cestas o JORDAN enseñando las bondades hidratantes de Gatorade.

JORDAN es también un filántropo de la educación. Desde 1999 sostiene a la Fundación Jordan Fundamentals con donaciones provenientes de las regalías que recibe de JORDAN INC.

En desarrollo de esta misión, cada año, la Fundación distribuye en los Estados Unidos unas 5.000 becas escolares de 2.500 dólares cada una, dinero que los profesores invierten en la compran materiales educativos, suplementos alimenticios, equipos de software, excursiones e implementos deportivos.

En los últimos cuatro años, JORDAN Fundamentals ha reconocido y recompensado a los profesores que cultivan la creatividad e innovación de los estudiantes en los campos del deporte, recreación y cultura durante los distintos grados de la secundaria (6º hasta el 12avo).

La firma reconoce que el producto JORDAN le dejó en los últimos 5 años de competencia, 300 millones de dólares de ganancias, patrimonio de marca que no está dispuesta a abandonar.

Para NIKE, el tercer regreso de JORDAN en 2002, fue una oportunidad para contrarrestar el fuerte impacto de su rival de mercado Reebok al colocarse como proveedor oficial de la NBA durante los próximos diez años por 175 millones de dólares.

En el 2001, Gatorade, la bebida líder del mercado deportivo mundial de la transnacional PepsiCo, motivada por el segundo regreso de la estrella, también le apostó al éxito comercial con la renovación de un contrato publicitario por 18 millones de dólares a 3 años, inversión que salvó tras el tercer retorno en 2002.

MCI y Hanes todavía mantienen un alto nivel de publicidad con el jugador. Hanes fue otro gran protagonista del tercer regreso. La razón: en 10 años incrementó sus ingresos en más de 1.000 millones de dólares gracias al impacto de JORDAN.

Un sondeo de mercado realizado por la cadena propietaria de los derechos de televisión de la NBA, la NBC, avaló que el deportista más popular en los últimos 12 años de los Estados Unidos es MICHAEL JORDAN.

Para los consumidores, este posicionamiento obedece a las estratégicas campañas de promoción de las empresas que asocian sus marcas al "hombre del aire". En la mente de los consumidores norteamericanos se mantiene viva la imagen de las zapatillas NIKE impulsando el cuerpo del atleta hacia sus espectaculares cestas o JORDAN enseñando las bondades hidratantes de Gatorade.

JORDAN es también un filántropo de la educación. Desde 1999 sostiene a la Fundación Jordan Fundamentals con donaciones provenientes de las regalías que recibe de JORDAN INC.

En desarrollo de esta misión, cada año, la Fundación distribuye en los Estados Unidos unas 5.000 becas escolares de 2.500 dólares cada una, dinero que los profesores invierten en la compran materiales educativos, suplementos alimenticios, equipos de software, excursiones e implementos deportivos.

En los últimos cuatro años, JORDAN Fundamentals ha reconocido y recompensado a los profesores que cultivan la creatividad e innovación de los estudiantes en los campos del deporte, recreación y cultura durante los distintos grados de la secundaria (6º hasta el 12avo).

Los consejeros financieros de la estrellas

BILL DUFFY y CHARLES HARRIS, además de activos empresarios de la industria del deporte, tienen en común el color de su piel. Son de raza negra y exitosos consejeros de las inversiones de los deportistas millonarios. Ambos fueron los disertantes del tema "DEPORTES Y ENTRETENIMIENTO: ESTRELLAS MÁS ALLÁ DEL UNIVERSO, de la XXXIV conferencia anual en memoria de WHITNEY M. YOUNG JR., que honra la memoria de la activista afro-americana. Patrocinada por la AFRICAN AMERICAN MBA ASSOCIATION de WHARTON, los expertos advierten que los deportistas o personajes del mundo del entretenimiento con éxito en el siglo XXI, serán aquellos que se consideren a sí mismos no sólo grandes jugadores, sino también una marca global, desarrollando además de acuerdos económicos actividades humanitarias que vayan más allá del terreno de juego.

BILL DUFFY es el presidente de BDA SPORTS MANAGEMENT, la empresa que representa estrellas de la NBA como el chino YAO MING, de HOUSTON ROCKETS y CARMELO ANTHONY, de DENVER NUGGETS. Tiene su sede en SILICON VALLEY. Dedicar casi tanto tiempo a poner en contacto a su cuadrilla de ATLETAS TOP con billonarios surgidos del ámbito de las altas tecnologías como negociando sus contratos. La visión de negocio de este ex jugador de baloncesto universitario que fue fichado por los DENVER NUGGET pero que nunca llegó a jugar en la NBA, es contundente: "en el mercado del deporte todo el mundo quiere salir en televisión y contratos de publicidad. Para mí todo eso es superficial porque es temporal. Cito el caso de dos estrellas del fútbol NFL, Icky Woods y William la nevera Perry como ejemplo de estrellas que han ganado grandes sumas de dinero extra en los 80 y luego desaparecieron de escena. Yo les aconsejo invertir en acciones y empresas; estamos hablando de un periodo finito de tiempo. Debes aprovechar tu momento en algo que vaya más allá de un mero contrato de publicidad y prestar tu nombre a un producto".

Otro deportista de éxito es CHARLES HARRIS, un ex jugador de fútbol americano. Después de una breve carrera como broker en el sur de Nueva Jersey teniendo como clientes a varios deportistas famosos, se dio cuenta de la existencia de un nicho de mercado para una empresa como la suya: SPORS & ENTERTAINMENT FINANCIAL GROUP. "Aprendí que podíamos ofrecer a los deportistas millonarios una amplia variedad de asesoramiento financiero imparcial para que su recién adquirida riqueza explotase oportunidades en el sector inmobiliario, el ámbito de las franquicias o acuerdos más genéricos. Mis clientes del fútbol y baloncesto profesional se dieron cuenta de su valor e importancia más allá del terreno de juego. Los deportistas y personajes del mundo del espectáculo con los que trato reconocen el valor que aportan. Somos gestores. Preguntamos a nuestros clientes qué van a hacer cuando su carrera empiece a ir cuesta abajo y tengan que dedicarse a otra cosa".

Con referencia a su capacidad para conectar con jóvenes deportistas, así como para negociar complicados acuerdos económicos, HARRIS se considera bilingüe, aunque sólo habla inglés. "Estaría dispuesto a ir ahora mismo a RICHARD ALLEN PROYECTS, un proyecto urbanístico muy problemático de Filadelfia. Y esperar allí toda la noche. O también podría sentarme toda la noche con un estudiante de MBA de WHARTON. Acudo a la sabiduría popular para persuadir. A veces llego hasta el cliente vestido con traje de rayas para que piense que está en una auditoría".

A criterio de DUFFY, fueron cantantes de hip-hop como JAY - Z y SEAN COMBS, actualmente conocido como P. DIDDY, quienes iniciaron una nueva trayectoria a seguir para los jóvenes deportistas y actores negros, con un entusiasmo empresarial que va más allá de simplemente grabar CDS, desde tener un sello discográfico y ayudar a otros artistas hasta el enorme éxito de la marca de ropa Sean John, amén de sus dos restaurantes y su productora cinematográfica, creada por COMBS. En la actualidad se estima que la fortuna del rapero estadounidense COMBS supera los 350 millones de dólares, mientras JAY - Z copropietario del equipo de baloncesto NEW JERSEY NETS-, está valorada en 550 millones de dólares.

DUFFY pregunta a su colega del panel, "¿viste la película de RAY CHARLES, cuando quería ser propietario de la grabación original? Eso ya ocurrió hace unos cuantos años, y gracias a ello tuvo independencia financiera. Estos deportistas tienen que poseer acciones. Su objetivo debería ser conseguir mucha riqueza y que ésta sea duradera. Los propietarios de estos equipos de baloncesto valen miles de millones de dólares y nosotros no aspiramos a ello. Nosotros estamos satisfechos si, por ejemplo, poseemos dos casas y diez coches. Estamos intentando invertir esta tendencia y firmar acuerdos con ese propietario porque su función va más allá de ser simplemente el dueño de un equipo de baloncesto".

En adición, DUFFY y su deportiva clientela consideran que las actividades filantrópicas no son sólo un modo de revertir algo en sus barrios -o países- de origen, sino también un modo de publicitar su propio nombre y relacionarse con algunos de los millonarios ajenos al ámbito deportivo que también desarrollan actividades similares.

DUFFY recuerda que la estrella de baloncesto ANTHONY, de apenas 23 años de edad, ya ha dedicado varios de los millones de dólares obtenidos jugando como jugador profesional en DENVER para abrir un centro comercial, el Carmelo Anthony Youth Development Center, en su desvencijado barrio de Baltimore; también ha donado 1,5 millones de dólares a Living Classrooms Foundation, una organización sin ánimo de lucro en ese mismo vecindario especializada en temas educativos, formación laboral y otros programas sociales. Y añade que bien conocidos son los esfuerzos humanitarios del jugador de la NBA NASH, nacido en Canadá, principalmente a través de la Steve Nash Foundation, creada por él en 2001.

HARRIS afirma que su filosofía a la hora de crear y desarrollar el perfil financiero de los deportistas negros aparece fielmente recogido en el libro de William C. Rhoden - periodista deportivo del New York Times, titulado ESCLAVOS DE 40 MILLONES DE DÓLAES, y en el cual describe que los deportistas estrella afro-americanos no han sabido aprovechar las oportunidades que se les han planteado para convertirse en empresarios hechos a sí mismos, y que la integración ha sido perjudicial -al menos en el corto plazo-, y dañado las posibilidades de los entrenadores, formadores e incluso agentes negros.

Los participantes en el panel de LA AFRICAN AMERICAN MBA ASSOCIATION de WHARTON también debatieron sobre el papel desempeñado por el mejor deportista negro de la década de los 90, el jugador de baloncesto MICHAEL JORDAN, que batió récords en los contratos de publicidad prestando su nombre a productos, pero que básicamente jugó según las viejas normas.

Para DUFFY, el multimillonario JORDAN podría haber ganado unos 5.000 millones de dólares si hubiese creado su propia MARCA al principio de su legendaria carrera en la NBA. Y destaca la visión de negocio del ex jugador profesional de San Francisco 49ers, RONNIE LOTT, el cual junto a algunos de sus ex compañeros, incluyendo JOE MONTANA, creó un fondo de inversión especulativo de alto riesgo o hedge fund llamado HRJ Capital.

ESTE MÓDULO DE GERENCIA FUE DESARROLLADO POR LOS CATEDRÁTICOS:

- *LUCAS EMILIO ASCÁRRAGA, NUEVA YORK*
- *HUGO HERNANDO MARTÍNEZ, MIAMI*
- *CÉSAR MORANTES, RÍO DE JANEIRO*
- *ROLFE HUGO BUITRAGO, BOGOTÁ*

ESTÁ PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL DE ESTE CONTENIDO
ACADÉMICO EN CUALQUIER MEDIO ELECTRÓNICO, DIGITAL E IMPRESO.

MATERIAL AMPARADO POR LAS NORMAS INTERNACIONALES DEL E LEARNING
TITULARIDAD DE DERECHOS DEPORTE & NEGOCIOS®