

E BOOK

Rolfe Hugo Buitrago

EI
producto
deporte

Gestión

Producto

deporte

Marketing

“Entiendo la vida como el extenuante juego por mantener la esperanza *como la única gran mentira que jamás perderá su reputación de veracidad*, si solo pensando en grandes cosas alimentamos el alma para el futuro”

¡Futuro ya! ¿Y usted cómo se prepara?

Comienzo con una fascinante realidad. El deporte, para el nuevo orden de la economía de mercado, es un *producto masivo e industrial de alta carga emocional*. Y el entretenimiento lo define como *la ampliación de la oferta del tiempo libre predecible*. Ambas son parte de una producción mercantil como cualquiera otra actividad de negocios tradicionales. Pero el efecto de conexión emocional que transmiten, tras su *Ritual de Consumo*, es la diferencia que los ha convertido en los productos y servicios de mayor consumo global. En contexto, una oferta como la Copa Mundo FIFA, producida por 32 selecciones en representación de igual número de naciones, tiene en efecto en 7 veces la población del planeta durante el mes de competencia. Y la puesta en escena de un espectáculo de entretenimiento como el Tour Artístico de la estrella Paul McCartney, en cinco grandes capitales del mundo, convoca más de un millón de espectadores en vivo, y treinta veces ese indicador en televisión y nuevos medios.

Los responsables de esta conversión son llamados *cardiólogos de las emociones* por su rol transformador *del apego en respuestas emotivas de consumo*. Pero el efecto repetitivo de la turbulencia económica sobre los procesos productivos y la irrupción del colectivismo digital, carga a esta mano de obra la obligación de *la acomodación de decisiones inteligentes para continuar con menor riesgo por la transitada autopista del nuevo planisferio de consumo*.

Una ruta que para el *Observatorio global del Deporte de la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales (ESSEC)* de Francia, ya está señalizada con grandes inclinaciones que marcarán profundo impacto en los hábitos de *consumo, tanto del deporte como del entretenimiento*, a partir de lo masivo e industrial. Esta visibilidad demandará la presencia de profesionales con habilidades competitivas para gestionar el nuevo mandato corporativo que se conocerá como el *cambio de la era del interés a la era de la necesidad*.

Una de las evoluciones más notables la experimentará el marketing. Esta variable de comunicación comercial se transformará en la herramienta de gerencia más practicada por empresas y organizaciones para diseñar y persuadir las nuevas formas de negocio de los modelos que surgirán sin ninguna reserva de tiempo, lugar y costo. La época en la que la marca se jactaba con exponer su nombre en un estadio o en la indumentaria de una celebridad o un equipo con las estrategias de comunicación llamadas patrocinio y activación publicitaria, pasará a la historia. A partir tendrá que alinearse con los intereses y objetivos de las audiencias colectivas de diferentes mercados abiertos en cualquier lugar del mundo y dispuestas a socializar con discusión los beneficios y precio de la oferta desde sus propios medios de comunicación ubicados en el nuevo planisferio de la movilidad social. El deporte y el entretenimiento como productos intangibles de altísima sensibilidad y consumo masivo aumentarán como los ventiladores de la

propagación de ruido para alcanzar audiencias selectivas movidas por la conexión emocional, la inteligencia colectiva y la innovación tecnológica.

El deporte será la primera actividad del ocio que producirá una explosión de la práctica tras el abundante tiempo libre dejado por la deslocalización del servicio laboral (el teletrabajo desde las oficinas virtuales). Prevé que en 2018 la mayor parte de la población mundial practicará una actividad física como forma de ocupar ese tiempo libre. Esta tendencia producirá la mayor participación de mujeres, ancianos y jóvenes, los tres grupos demográficos que serán el foco de las estrategias motivacionales de productos y servicios.

La separación entre un deporte de elite y un deporte espectáculo por una parte, y el deporte de ocio y deporte para todos de otra, producirá un replanteamiento de las políticas públicas para atacar los cuatro (4) asesinos del siglo XXI que la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasifica como cáncer, enfermedades cardiovasculares, enfermedades respiratorias y diabetes (*La gerencia de la salud, deporteynegocios.com*)

También la segunda década traerá los nuevos modelos de responsabilidad social corporativa. Veremos cada vez más países, marcas, deportistas y celebridades comprometerse a favor de las poblaciones más vulnerables y el medio ambiente. La decisión de Catar de legar varios de los estadios de su Copa Mundial de fútbol de 2022 a países africanos se mueve en el sentido del desarrollo sostenible. Otros sucesos como las Copas Mundo de fútbol de 2014 (Brasil) y 2018 (Rusia); los Juegos Olímpicos de invierno de Sochi 2014, y los de verano de Río de Janeiro 2016, reafirmarán *que el deporte y el entretenimiento*, elevados a productos, serán para el nuevo orden económico mundial un laboratorio de prueba sobre la capacidad de respuesta de los llamados países emergentes o BRICS para atender la demanda global de productos y servicios de primera necesidad.

Como consecuencia de las nuevas las tecnologías asociadas al colectivismo digital, *el deporte y el entretenimiento* aumentarán sus indicadores de audiencias pasivas (tv y nuevos medios) y de comunicación comercial, pero también influirán en la caída de costos sobre los derechos de retransmisión por la diversidad de canales dispuestos en todas las formas de comunicación de la ubicuidad informativa.

CONTENIDO

Durante cada uno de los 5 capítulos, busco trasladar al lector a los escenarios de consumo del nuevo orden de la economía de mercado en los cuales el deporte ha tomado la posición dominante como producto de consumo masivo e industrial. En este ejercicio, describo el juego del deporte en la producción mercantil como cualquiera otra actividad de negocios tradicional. Explico los efectos de la conexión emocional entre las marcas comerciales y el consumidor. Profundizo acerca de los responsables de esta transformación a los que llamo cardiólogos de las emociones por gestionar el cambio del apego en respuestas emotivas de consumo.

❖ CAPÍTULO 1: EL NUEVO MAPAMUNDI DE CONSUMO

Es un planisferio con la focalización de los negocios que la economía sin fronteras nos reta a enfrentar con *Habilidades Competitivas* para sincronizar una gestión que responda a las tendencias, retos y oportunidades de las industrias y mercados del deporte y el entretenimiento.

❖ CAPÍTULO 2: EL RETO DE LA ADAPTACIÓN

Son muchas las tendencias que un profesional de las industrias del deporte y el deberá asimilar para evitar que esa metamorfosis lo excluya. Y más aún cuando su juego en las sociedades de *la información y el conocimiento* es la de percibir la inteligencia digital como parte sustancial del saber para ganar un lugar preferente en la economía sin fronteras.

❖ CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DEL CÍRCULO VIRTUOSO

Salud empresarial es mutación, quiere decir, empeoramiento o mejoría. Y las organizaciones del deporte son propensas a estos cambios intermitentes de los sistemas productivos de la economía. En efecto, los buenos resultados en los estadios de competencia dejan tranquilidad pero no son suficientes para la gerencia.

❖ CAPÍTULO 4: LA DISCIPLINA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En medio de la incertidumbre sobre el comportamiento de la economía, una industria como la del fútbol, que se alimenta del patrocinio y la compra de derechos, se convierte en un foco de alto riesgo. Cuando la liquidez se agota, la primera reacción del directorio ejecutivo de los inversores es suspender los presupuestos de comunicación comercial.

❖ CAPÍTULO 5: EL PERFIL DEL EJECUTOR

El buen gerente es el que redescubre los 'pases ganadores' que se pueden trasladar del pizarrón (campo) a la sala de directorio para diseñar con creatividad la persuasión de un lazo emocional entre el producto deporte y sus clientes.

Capítulo 1.

EL NUEVO MAPAMUNDI

Es un planisferio con la focalización de los negocios que la economía sin fronteras nos reta a enfrentar con *Habilidades Competitivas* para sincronizar una gestión que responda a las tendencias, retos y oportunidades de las industrias y mercados del deporte y el entretenimiento.

1.1 EL PLANISFERIO DE LA NUEVA IDENTIDAD

La industria del deporte experimentará un nuevo modelo de negocios. Una de las novedades, la Licencia Global que identificará tanto la materia prima de los procesos de producción (atletas) como las Unidades de Producción de Contenidos (antes Clubes, Ligas, Federaciones). Los deportistas pasarán de llamarse ciudadanos territoriales por continentales miembros de compañías globales. Un suceso que ya experimentamos es el Real Madrid: Su conversión de Marca País de España a Marca de Europa para el mercado global. Su nómina de actores es una mezcla de ciudadanos del mundo con pasaporte transcultural. Hoy, la plantilla profesional está distribuida geográficamente por portugueses; de origen turco – alemán; alemanes; brasileños; franceses; argentinos, y españoles. Una mano de obra mayoría de profesionales internacionales que nativos. Un fenómeno de deslocalización de talento que seguirá en aumento en la medida que la unidad de negocios del fútbol español amplíe su visión corporativa en los cinco continentes. Lo mismo ocurrirá con el Santos que dejará de ser una Marca País Brasil para asumir su nuevo rol competitivo de Marca de América Latina con activos (futbolistas) universales.

Los Juegos Olímpicos *no 'jugarán' más* como escenario de competencia único entre delegaciones de países (Comités Olímpicos Nacionales). El efecto Costos Operativos, Gigantismo y bajonazo de Consumo Mediático y Comercial hará que el holding COI (Comité Olímpico Internacional) rediseñe un nuevo modelo de producto con base en la distribución geográfica de regiones y reglamentada por cuotas de participación de acuerdo con la capacidad económica, tecnológica y política de cada territorio.

Por ejemplo, el nuevo indicador dirá que América del Sur estará presente con selecciones unificadas de los países miembros de Unión de Naciones Suramericanas – Unasur -. La representación del bloque América del Norte, integrada por selecciones extraídas de los dos únicos socios de América en el exclusivo grupo de países industrializados G8, Estados Unidos y Canadá. Las cuotas de participación que el COI entregará a Asia, Europa y Oceanía quedarán asignadas para varios bloques de naciones de acuerdo con los indicadores de sus economías, variable que determinará el mayor número de atletas para los países dominantes como China y Japón.

¡Piense funcionalmente, actúe estratégicamente!

Será la economía digital la que precise una base de información fidedigna para clasificar la nueva *identidad transcultural* de la materia prima (deportistas) y de las organizaciones promotoras de la oferta. La Red de intercomunicación del nuevo *mapamundi* de los mercados del deporte estará configurada por la *gratuidad* de los servicios de comunicación para generar un modelo de negocio que privilegie lo escaso (calidad del servicio) desde una propuesta masiva. Al romperse las barreras de tiempo, lugar y nacionalidad para dar lugar a la conexión instantánea de los mercados sin fronteras, los portafolios de producto o servicio de las *Unidades de Producción de Contenidos del Entretenimiento* tendrán que desarrollarse con unos activos corrientes continentales, canales de distribución masivos y propios, y marcas comerciales involucrados en el todo de la organización matriz, que abandonaron la calificación de patrocinadores por la de socios de producción del espectáculo.

CARACTERÍSTICAS:

- La actual estructura de clubes, ligas y federaciones dejará de operar el objetivo Sin Ánimo de Lucro para tomar una nueva identidad mercantil: Marcas de Producción de Contenidos.
- La materia prima de los procesos de producción (deportistas) será rotulada como Artista Universal. El pasaporte TRANSCULTURAL será el requisito único para formar como miembros de las Marcas de Producción de Contenidos.
- En sucesos de competencias masivas (varias líneas de producto) como los Juegos Olímpicos, el nombre de delegación nacional cambiará por el de Representación Regional (Grupos de Países por Zonas Territoriales).
- El nuevo MAPAMUNDI de convocatorias masivas eliminará (Juegos Olímpicos) el concepto de delegaciones nacionales y la monstruosidad logística de las sedes, como la exhibida por China y su fiesta BEIJING 2008.
- Los elevados costos operativos de las citas mundiales de la industria del deporte (Copa Mundo FIFA, Juegos Olímpicos) se transformarán en laboratorios de la Calidad Atlética (pocos y mejores para mayor expectativa de consumo).
- El 'producto deporte' del futuro será empacado en un portafolio diseñado para el espectáculo de los avances de la economía digital de lo free y la selección de pocos inversores de patrocinio. Entonces conoceremos que el costo de los derechos de imagen de los grandes sucesos bajará a cero por la irrupción de los nuevos modelos de la tecnología de Internet y su estrecha relación con el desarrollo de las plataformas (satelitales y terrestres) de la televisión. Mientras que el terreno de los inversores corporativos se verá afectado por la posición dominante de las Marcas Productoras de Contenidos (empresas deportivas), que

harán valer algo escaso (su oferta de competencias): “MENOS ES MÁS, con menos patrocinadores se restringe la oferta y el precio sube.”

1.2 EL PLANISFERIO DE LA CONVERGENCIA

El desarrollo de la convergencia digital (Internet y vídeo) derribará todas las barreras de tiempo, lugar y costos para trasladar a los hogares el *estadio en vivo*. Una señal de *Alta Definición* en *Dimensiones* nos hará sentir la imagen y el sonido con la misma vivencia de estar sentados en una tribuna. En adición, replanteará la transmisión de los mensajes comerciales. Por ejemplo, para acomodarse a esta tendencia de consumo, una línea de producto como el fútbol se verá obligado a eliminar el prolongado tiempo de descanso de 15 minutos para dar paso a espacios fraccionados, al estilo del baloncesto americano o el Superbowl, durante los cuales la publicidad no sólo invadirá su cerebro para presionar con marketing sensorial el consumo inmediato, sino que convertirá el *tiempo muerto* del juego en un Ritual de la Creatividad para estimular el mensaje como parte del consumo del espectáculo y no, como hasta ahora, en un tiempo extra para ir al baño o la nevera.

Pero uno de los sucesos más revolucionarios será el de los *estadios gratuitos*. Las marcas hasta ahora inversoras de patrocinio girarán sus objetivos de comunicación de marketing hacia la prédica de *regalar abundancia para vender escasez*. El consumidor irá al estadio no sólo motivado por la oferta del espectáculo, sino por la *gratuidad* del ingreso. El costo de un boleto o abono no será cargado más al bolsillo del hincha o seguidor, sino al cliente comercial que reserva el escenario de competencia para un *Ritual de Persuasión* hacia sus objetivos corporativos y de virina. Veremos que el deporte como bien de consumo masivo se convertirá en un producto digital de una Red montada por la empresa que diseña estrategias de ruido para ampliar su discurso en el mercado con un boca a boca de fácil propagación por el efecto multiplicador de lo gratis, a partir de la identificación y sensibilidad que despierta el acto.

1.3 EL PLANISFERIO LA INVERSIÓN

La economía digital también incidirá sobre el comportamiento de la industria del patrocinio, una de las variables de ingreso más importantes en el sostenimiento del sector. Con el derribo de las barreras de tiempo y lugar no sólo caerá el costo de las fusiones corporativas y de las activaciones de su publicidad (ampliación del discurso), también el modelo de asociación. Esa relación de inversión económica o material a cambio de ciertos beneficios en ruido de imagen y persuasión del consumidor a la hora de su decisión frente a la vitrina, cambiará por el de la *“compra de títulos patrimoniales de las Unidades de Producción de Contenidos (léase clubes)”*. Las marcas comerciales se convertirán en *“socios del negocio”*, quiere decir, con actuación tanto en el proceso de producción de todas las líneas

de su portafolio de productos y servicios como de cada nueva diversificación de la organización deportiva en los mercados del entretenimiento.

El modelo ofrecerá la ampliación de las fusiones actuales a todo el '*cuero productivo de las empresas deportivas*'. Relaciones como las de Arsenal y Fly Emirates; Bayern Munich y Allianz Arena; Real Madrid con Adidas, o Manchester United con Nike se verá en todo el *plan de negocios* de las organizaciones deportivas y no como simple inversión de patrocinio. Como socios, las empresas comerciales pasarán a intervenir en las decisiones de los directorios ejecutivos, elección del personal de campo y oficina, administración de los recursos, dirección de las políticas comerciales, fichaje de los activos corrientes (jugadores) y nuevos negocios.

Esta realidad ya se mira en la empresa Bayern Múnich y la venta del 10% de sus títulos valores a Adidas, que amplía su rol corporativo a la de dueño de una participación accionaria de la marca con mayor reconocimiento mediático en la industria del fútbol alemán. Un arquetipo de negocios que tendrá elevada cuota de participación en otras líneas de productos y servicios del sector en la medida que las empresas inversoras adapten sus objetivos de visibilidad corporativa por efecto de la inestabilidad económica global.

1. 4 EL PLANISFERIO DE LA GESTIÓN

Valoremos algunas reflexiones acerca de los retos ejecutivos para la acomodación estratégica en este nuevo planisferio de consumo. Quiero llevarlos a un terreno práctico y convergente con las imposiciones del colectivismo. Uno de los grandes sucesos de la sociedad de la información es adaptación de *habilidades competitivas* para enfrentar con el menor riesgo el entorno volátil e implacable de la turbulencia que produce en los sistemas productivos la economía digital y su prédica de consumo *sin las barreras de tiempo, lugar y costos*.

La *gestión* es una antiquísima variable de gerencia que debe ser reinventada para rentar productividad en el ciclo que nos señala el camino de la revolución de los estilos de vida de una nueva clase de colectivismo totalmente liberada de las barreras de tiempo y lugar. Es una adaptación a los nuevos paisajes de la *información*. Consecuencia de esta acomodación es el rápido tránsito del deporte hacia un producto de alto consumo desde la suma de habilidades de dirección de una generación de ejecutivos que no sólo domina el lenguaje comercial, sino que se atreve a cambiar el nombre de los clubes por el de marcas, el de los activos corrientes (jugadores) por el de valores patrimoniales, el de los hinchas por el de consumidores, y que se rebeló contra su entorno local para focalizar un mercado potencial fuera de las fronteras de una industria en plena transformación. En este proceso de oportunidades, el rol del nuevo gestor de los mercados del deporte consistirá en hacer rentable cada decisión ejecutiva a partir de la *innovación* y la *creatividad*.

En su obra *El Futuro de la Gestión*, Gary Hamel nos aporta que para abordar exitosamente estos problemas, los ejecutivos y expertos deberán, *en primer lugar*, aceptar que han alcanzado los límites de la gestión 1.0. Quiere decir, el paradigma de la era industrial construido sobre los principios de la estandarización, la especialización, la jerarquía, el control y la primacía de los intereses de los accionistas. Además, asumir que los imperativos de la empresa del mañana superarán las prácticas actuales de la gestión basadas en la burocracia. Y *en segundo lugar*, cultivar su insatisfacción con el statu quo en lugar de reprimirla. Lo que se necesita es un poco de indignación justificada. Por ejemplo, ¿por qué es necesario que se produzca algo tan alarmante como una crisis en el desempeño para que ocurra el cambio? ¿Por qué deberían las organizaciones ser notablemente mejores en la parte operativa que en la innovación? ¿Por qué tantas personas se ven obligadas a trabajar en empresas aburridas? ¿Por qué el primer impulso de los ejecutivos es evitar las responsabilidades como ciudadanos en lugar de adoptarlas? Sin duda, es posible hacerlo mejor”.

Gary Hamel plantea que cualquiera persona interesada en la gestión necesita *el coraje para aspirar a lo más alto*. Ya sea que se trate de poner al hombre sobre la luna, descifrar el genoma humano, o construir un *súper colíder* que revele los secretos del universo. Los grandes logros comienzan con grandes aspiraciones. Lo mismo es aplicable a la *gestión*. Muchas veces a los académicos les ha bastado codificar las mejores prácticas en vez de continuar desarrollándolas. Los profesionales han estado más inclinados a preguntar: ¿alguien ha hecho esto? en lugar de ¿Acaso no vale la pena ver si funciona? Lo que se necesita son metas audaces que motiven una búsqueda de formas nuevas y radicales de movilizar y organizar las capacidades humanas (*El Futuro de la Gestión*)

ACELERANDO LA GESTIÓN CON HABILIDADES COMPETITIVAS

Este rápido tránsito del deporte y el entretenimiento como como productos de consumo masivo e industrial, demandará de la gerencia futura ejecutivos con competencias para dominar no solo el lenguaje comercial de las nuevas tendencias, sino para atreverse a cambiar. Y la ubicación en ese nuevo planisferio mercantil comienza con aprender a asimilar las *cinco habilidades competitivas* (léase: las 5H) que todo profesional con interés y responsabilidad en estos prósperos sectores deberá consignar en su agenda para actuar con eficiencia: ***Mi Credo Ejecutivo. Mi Ruta de Negocio. Mi Desafío Corporativo. Mi Capacidad de Respuesta. Mis Armas Persuasivas.***

MI CREDO EJECUTIVO es la habilidad *que* nos lleva a nutrir diariamente el saber para evitar que el entorno nos desconozca. Es procesar la universalidad de la sociedad de la información para redescubrir oportunidades. Es la conversión del día a día en pensar por anticipado. Es transformar nuestra agenda en un *Ritual Ejecutivo* expresado en:

¡Piense funcionalmente, actúe estratégicamente!

- ✓ Alimentar todos los días el conocimiento, quiere decir: *el saber*
- ✓ Disponer de libertad creativa para reinventar
- ✓ Diseñar sobre las bases de la Planificación Estratégica
- ✓ Tener Pasión Por Todo
- ✓ Asumir que el presente es mañana y el futuro pasado mañana
- ✓ Actuar como un líder formado bajo la universalidad de la información

MI RUTA DE NEGOCIO es la competencia que me señala el *Pensamiento Creativo* a seguir para evitar la turbulencia sobre mi portafolio de negocios. Con la recesión económica, el escenario de los negocios del deporte cambió. La época de los millonarios presupuestos para el patrocinio ya no cuenta como prioridad en los directorios ejecutivos de las marcas que durante años tuvieron como argumento esta estrategia de comunicación de marketing para ganar sintonía con sus consumidores. Al tiempo, por más llamativos y ruidos, los portafolios comerciales perdieron interés en el mercado tras el efecto de la crisis en la producción y consumo de los bienes y servicios. En palabras mayores pero ciertas, hay un nuevo orden de las inversiones corporativas. La concurrencia por los derechos de explotación de la televisión, promoción comercial, y las activaciones de patrocinio y publicidad de las ofertas del deporte – espectáculo terminó o ha ingresado a un proceso de reinvento y adaptación a los nuevos tiempos. Si como gerentes no construimos *una Ruta de Negocio sobre la Planificación Estratégica*, el riesgo de fracaso será mayor cuando la recesión interrumpa nuestro entorno productivo.

La *Habilidad Competitiva de MI DESAFÍO CORPORATIVO* tiene como partida la gestión del portafolio de negocio (cartera u oferta). Si lo reinventamos con creativa y en plena sintonía con el lenguaje de la comunicación comercial para respuestas a las nuevas necesidades de consumo, nuestro juego como gerentes en las industrias deporte y el entretenimiento será exitoso. El camino por los sistemas productivos será menos complejo si lo transitamos con una cartera novedosa para un cliente que busca diferencia y paga por ella.

La *Habilidad Competitiva de MI CAPACIDAD DE RESPUESTA* como gerente está en interpretar que toda empresa que juegue en los mercados del deporte y el entretenimiento deberá soportar su estructura sobre dos pilares básicos. Uno, el equipo de oficina o aquel capaz de reinventar cartera (negocio) con estrategias de comunicación de marketing. Y el de campo, responsable de gestionar desde los pensamientos táctico y estratégico el rendimiento de la materia prima o activos corrientes, (deportista, artistas) hacia la mejor visibilidad de la oferta (cartera) entre los consumidores. Quiere decir, actuación inteligente en la cancha; y astucia y creatividad desde el directorio ejecutivo. Si logramos cohesionar estos dos pilares básicos de la gestión con cada una de las áreas de producción de nuestra organización, habremos ganado las bases para una avanzada exitosa a largo plazo hacia la construcción de uno de los activos que más deberán cuidar las

unidades de negocio del siglo XXI: *su reconocimiento corporativo en el mercado (marca)*, y de paso, un Círculo Virtuoso financiero de equilibrio entre costos e ingresos.

Y la *Habilidad Competitiva de MIS ARMAS PERSUASIVAS* es la que desde el lenguaje del marketing como recurso de gerencia me facilita focalizar las necesidades tanto de mis consumidores (hinchas, fans, seguidores) como las de mis clientes (socios o inversores de patrocinio) alrededor de mi portafolio (cartera) para respuestas sobre perfiles, mercado, inversores, tendencias de consumo y todas las variables de comportamiento para saber qué quieren o qué necesitan y de qué manera hacerlo para que la conexión comercial sea rentable y sostenible. Es el uso del marketing, a partir de la investigación para conocer el estado de apuro por la satisfacción, y las estrategias de persuasión para transformar la necesidad en un ritual de consumo.

Capítulo 2. EL RETO DE LA ADAPTACIÓN

¡Reflexione! Tal vez usted no se haya cuestionado todavía en qué podría afectarlo el reacomodo de variables macroeconómicas como las materias primas, los recursos hídricos y el medio ambiente. O cómo ajustar su *pensamiento estratégico* a los avances globales de las tecnologías para *jugar con menos riesgo* en esos nuevos planisferios. O tenga dudas acerca del modo y la forma de *reinventar gestión* para ganar la confianza de sus consumidores y prepararse para competir bajo nuevos regímenes regulatorios del libre comercio. Son muchas las tendencias que un profesional de las industrias del deporte y el entretenimiento deberá asimilar para evitar que esa metamorfosis lo excluya. Y más aún cuando su juego en las sociedades de *la información y el conocimiento* es la de percibir la inteligencia digital como parte sustancial del saber para ganar un lugar preferente en la economía sin fronteras.

Observe y gestione las siguientes *tendencias* para valorar la adaptación de su perfil ejecutivo al entorno productivo de un milenio lleno de continuos sucesos revolucionarios.

TENDENCIA 1: LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En qué podría afectar el reacomodo de las materias primas, recursos hídricos y comportamiento del medio ambiente en el desarrollo de las industrias del deporte, el ocio y la recreación. Interpretemos esta tendencia de los recursos bajo la transparencia corporativa.

En un entorno tan competitivo como el de los Juegos Olímpicos o el de *la Copa Mundo de fútbol*, cada ciudad organizadora desea superar los anteriores en tamaño y organización y ofrecer un suceso que atraiga a millones de consumidores para compensar los costos elevados de sus realizaciones. Ante esta realidad macroeconómica, tanto el holding COI (Comité Olímpico Internacional) como la transnacional FIFA (Federación que agrupa a 215 naciones) y titulares de los derechos deportivos y comerciales de las líneas de producto de mayor consumo en las industria del entretenimiento, han olfateado esta variable de los procesos productivos y se han adelantado para imponer criterios sobre los Efectos COMMODITIES aplicados al desarrollo ambiental desde lo global, nacional e individual para minimizar los impactos sociales, económicos y ecológicos. Las multinacionales deportivas fijan modelos de protección ambiental sobre el diseño y construcción de la infraestructura (estadios), control y reciclaje de residuos, control de emisiones, organización y eficiencia del transporte, reforestación, paisaje y el medio ambiente urbano, uso del suelo, conservación de los recursos hídricos, eficiencia energética, y acerca de la participación ciudadana

¡Piense funcionalmente, actúe estratégicamente!

a través de la comunicación con la con las empresas, gobierno y grupos ecologistas.

La primera aproximación del producto deporte a la *tendencia* del equilibrio productivo para minimizar el impacto de las materias primas tuvo aplicación en los Juegos Olímpicos de Invierno en Turín (2008), que recibieron el sello verde de aprobación otorgado por Naciones Unidas por ser los primeros en certificarse bajo la Norma Oficial ISO 14001 (Requisitos para la Implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental) y actuar bajo el Reglamento Europeo de ECOGESTIÓN y ECOAUDITORÍA.

Durante los Juegos de VANCOUVER 2010 la meta de la inclusión social a través de la participación de las comunidades indígenas y de los residentes de los barrios urbanos de la ciudad fue un suceso destacado.

En esta misma ruta, los de LONDRES 2012 se centraron en cinco áreas de trabajo ambientales y sociales: (1) reducir, reutilizar y reciclar residuos; (2) desarrollar un transporte sostenible para minimizar la emisión de gases; (3) fomentar la inclusión social a través de la creación de nuevas infraestructuras, desarrollo de empleo y programas educativos en un área económicamente deprimida de Londres donde se ubicó la villa olímpica; (4) contribuir a la conservación del medio natural, y (5) fomentar modos de vida más saludables a través de la práctica deportiva.

TENDENCIA 2: LA GESTIÓN DE LA GLOBALIZACIÓN

Para interpretarla, tomemos el apoyo Kanishk Tharoor, de Yaleglobal Online, y su trabajo *fútbol, el Juego del mundo*.

Las superestrellas son nombres conocidos alrededor del globo. Su principal realización, la Copa FIFA, es la de mayor consumo en los cinco continentes. Sin embargo, no todos en Gran Bretaña se sienten entusiasmados con la atracción universal del juego. A medida que las ligas locales enfilan a los mercados extranjeros, los seguidores (consumidores) temen que sus equipos pierdan la identidad. Este tipo de sentimiento fue evidente luego que Richard Scudamore, jefe ejecutivo de la Liga Inglesa de Primera División (EPL, por las siglas en inglés de English Premier League), propuso que un trigésimo noveno juego fuera agregado al calendario tradicional de 38 juegos de la liga y que el partido se disputara en el extranjero. Los aficionados lamentaron la avaricia del directivo y su visión de una ronda internacional regular de encuentros. Algunos imaginaron un escenario de día del juicio final para los clubes ingleses emplazados para siempre en el extranjero, una era en que disputarían Encuentros Manchester United de Dubai y Liverpool de Shanghai. La oposición fue unánime; el juego inglés debe ser protegido.

Por ahora, parece que la EPL se quedará en suelo inglés luego de que amenazas de la FIFA liquidaron los planes de Scudamore.

Esta no es una victoria resonante para quienes se oponen a la globalización. Pues la EPL se está alejando de su base de operaciones. La English Premier League ya es un fenómeno global. Se consume en cerca de 200 países y en más de 600 millones de hogares. Los funcionarios del fútbol de África del Sur cambiaron los horarios de los partidos para impedir que coincidieran con los juegos de la inglesa. Millones de aficionados prefieren mirar a sus héroes de Inglaterra en la televisión que seguir a sus propios equipos locales. Uganda se halla dividida entre los clubes londinenses Chelsea y Arsenal.

Al mismo tiempo, el EPL atrae cada vez más inversiones extranjeras. Magnates internacionales han reemplazado a los empresarios locales y a generaciones de familias propietarias de muchos clubes ingleses. El magnate ruso del petróleo Roman Abramovich compró Chelsea en el 2003. Sus astronómicos gastos trajeron éxito al club, pero también inflaron los honorarios de traspasos y los salarios en la liga y en Europa.

Para permanecer en carrera, varios equipos requirieron inyecciones de capital extranjero. Poco después de que Abramovich compró el Chelsea, el multimillonario estadounidense Malcolm Glazer adquirió la unidad de negocios Manchester United por 1.470 millones de dólares. Se anticipó a sus compatriotas Tom Hicks y George Gillett, que compraron Liverpool, y a Randy Lerner, quien se hizo cargo de Aston Villa. Incluso el destituido primer ex primer ministro de Tailandia, Thaksin Shinawatra adquirió el Manchester City para luego revenderlo a los árabes.

El influjo de propietarios extranjeros dejó un gusto amargo en las bocas de muchos aficionados del EPL. Después de todo, los consumidores ingleses piensan en sus equipos en términos de clubes, no de franquicias para hacer dinero. Los primeros son sociales, las franquicias son comerciales.

Tradicionalmente una pasión de la clase trabajadora, los equipos ingleses de fútbol, muchos formados en la época victoriana por iglesias y grupos de obreros, son instituciones comunitarias, arraigadas en el lugar y en la historia. Tal vez eso explique el vitriolo que saludó la propuesta de Scudamore. Desde una perspectiva local, el fútbol inglés es parroquial. Pero mientras que los opositores del partido *trigésimo noveno* celebraron su rechazo, continúa la erosión de la columna vertebral del juego local. Tomen, por ejemplo, el club Arsenal, el orgullo del norte de Londres. Constituido por trabajadores y sindicatos del *Arsenal Real* en 1886, ha atraído el apoyo de los barrios de clase trabajadora del norte y noreste de Londres. Al mismo tiempo, ha tenido por largo tiempo algo como una posición global. Fue el favorito del liderazgo exilado en Londres del Congreso Nacional Africano.

Fidel Castro apoya a Arsenal, como lo hizo público en vida Osama Bin Laden, quien, antes de dedicarse al terrorismo, miraba los partidos de sus amados “Gunners” en Highbury. Pero el club del siglo XXI es una especie incluso más evolucionada de criatura global. Una visita al nuevo estadio del club, el Emirato, patrocinado por la aerolínea UAE es instructiva. Los anuncios lanzan mensajes en tailandés y en vietnamita para la audiencia de televisión, o venden vuelos baratos a Reykjavik. El estadio alardea de casi el doble de capacidad del *Highbury*, la ex residencia, apenas a un kilómetro de distancia. Aun así los boletos no han subido de precio.

El Arsenal se halla a la sombra de la mezquita de Finsbury Park, en el medio de áreas donde sucesivas olas de inmigrantes irlandeses, asiáticos, curdos y africanos, entre otros, han creado para el equipo un respaldo muy diverso en materia comunitaria.

La Liga Inglesa de Primera División (EPL) no ha dejado su base. Lo que ocurre es que su base ha cambiado de manera fundamental. Mientras los clubes en una época contaban con el apoyo de las comunidades locales, ahora los ejecutivos obtienen enormes ganancias y se hacen globales. Es una indicación de la extraña desigualdad del fútbol inglés del siglo XXI que el juego se ha vuelto más accesible al público global. Sus partidarios pueden haber retenido los partidos en terreno inglés por ahora, pero el juego ya no les pertenece.

TENDENCIA 3: LA GESTIÓN DE LA CONFIANZA

Un entorno de negocios con poca confianza hace que todo lo relacionado sea más difícil. Para una empresa individual, la falta de confianza conduce a costos más altos de transacción, menor valor de marca y mayor dificultad para atraer, retener y gestionar el talento. A la larga, puede significar boicots, publicidad negativa y regulación no deseada. Para las compañías en general, la pérdida de la confianza en los sistemas basados en el criterio del gobierno corporativo podría resultar en la imposición de sistemas basados en normas, lo que potencialmente aumentaría los costos de cumplimiento de las normas y reduciría la flexibilidad (*Citado de Las 10 Tendencias que usted debe observar- Eric Beinhocker/Ian Davis/Lenny Mendonca*).

El imperativo estratégico para la mayoría de las empresas es hacer lo que esté a su alcance para ganar nuevamente la confianza de los *Stakeholders* (interesado, afectado por el proceso y parte interesada, grupo de interés) y para gestionar más eficazmente las relaciones con ellos. Esto comienza en la cima. Los líderes corporativos necesitan demostrarle a la sociedad civil que entienden las inquietudes populares y políticas relacionadas con las compensaciones a los altos ejecutivos, la gestión del riesgo, la supervisión de los consejos de administración y

el trato a los empleados que están enfrentando despidos masivos (*Las 10 Tendencias que usted debe observar*).

Ganar nuevamente la confianza también significa descartar la visión de que el único objetivo de la gestión sea aumentar el valor para el accionista. Ampliar la lista de *Stakeholders* clave para incluir a los empleados, clientes, proveedores, comunidades, prensa, sindicatos, gobierno y sociedad civil, ayudará a las empresas a reconstruir la credibilidad.

¿Cómo logró Barcelona FC superar la crisis interna más polémica en sus 100 años de vida corporativa para convertirse en un arquetipo de empresa en la industria mundial del entretenimiento?

En 2008 la empresa de fútbol español se hundía en problemas internos tras los pésimos resultados en los escenarios de competencia. Entonces, Oriol Giralt, impulsor del voto de censura contra el presidente Joan Laporta y su junta directiva, alertó: *“Estamos al borde del abismo por falta de un administrador De stakeholders”*. El socio rebelde amparaba su percepción en que, aunque existe una marcada diferencia entre un negocio de una empresa tradicional y el negocio de los deportes con normas y leyes empresariales diferentes por la producción de un producto intangible y de alta sensibilidad, los *Códigos de Buen Gobierno juegan* por igual en cualquiera estructura mercantil, siempre que la gestión y el sentido político de la cabeza ejecutiva identifique y visualice los distintos públicos considerados variables básicas en la Planeación Estratégica de los negocios de la empresa. La unidad de negocios deportiva zozobraba por las rencillas internas entre su directiva. *¿Qué sucedió para que el riesgo no acabara con el patrimonio de confianza?*

La expresión anglosajona *stakeholders* nace de R. E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, en la cual clasifica los distintos públicos considerados variables básicas en la planeación estratégica de negocios. Quiere decir, cualquier persona natural o jurídica que es afectada por las actividades de una unidad producción, empezando por los clientes, como origen del proceso comercial y de los ingresos de la empresa. *“Un directivo no es más que un seductor de stakeholders. Su función es la de conquistar a todos los agentes que participan en la actividad empresarial: accionistas, clientes, proveedores, Administración y medios de comunicación. El mapa de poder en las empresas cambia. Los accionistas dejaron de ser el centro de todas las atenciones a favor del cliente y de los otros agentes corporativos. Hasta hace poco, el directivo sólo tenía que pensar en crear valor para el accionista, pero ahora tiene que prestar atención a muchos más jugadores e introducir estrategias que afecten a toda la sociedad. Es precisamente en este aspecto donde la tecnología juega un papel esencial, ya que es capaz de facilitar este trabajo, entre otras cosas, por la rapidez con la que hace fluir la información”* (citado de Pascual

Montañez, profesor de Dirección Estratégica del Instituto de Empresa (IE), en Madrid).

El entonces presidente del FC Barcelona, Joan Laporta, había perdido el voto de censura por un resultado aplastante: el 60,6 por ciento de socios pidieron su cese, aunque no llegaron a los dos tercios necesarios. A tiempo, ocho de sus directivos, entre ellos tres vicepresidentes, dimitieron al no poder provocar que el presidente abandonara el cargo, para contribuir a la pacificación social de la empresa deportiva. En total, 14 de sus colegas se fueron de la junta de gobierno.

Los cuestionamientos sobre la gestión de Laporta giraban acerca la incapacidad para asumir su rol directivo como seductor de los *stakeholders*. El efecto de resultados negativos de la marca en los estadios de competencia, a pesar de disponer con una materia prima de primera calidad (jugadores) para producir un producto líder en España y el resto de Europa, trajo como consecuencia el rechazo de los más de 100 millones de consumidores en los cinco continentes, que frustrados apoyaron la censura. El problema mayor para el presidente radicaba en el modelo de negocio FC Barcelona: *una simbiosis de dueño y cliente. Significa que el millonario público seguidor es fan y a su vez, miembro de la unidad deportiva como socio.*

La importancia de los *stakeholders* dependerá de las particularidades de cada empresa. Hasta hace poco, la literatura sobre temas de Management centraba la labor del directivo en crear valor para el accionista. Hoy el directivo tiene que levantar el mapa de poder y establecer las prioridades, porque ahora el cliente (consumidor) ya no ocupa el último lugar. No hay dos empresas iguales, por lo que el mapa es distinto según cada compañía (*citado de Pascual Montañez*).

Laporta era culpado de gestionar con errores la materia prima del proceso de producción que genera el sostenimiento del cliente - consumidor. Los jugadores que fichó fueron de los mejor remunerados del mercado, pero sus actuaciones como elementos persuasivos con resultados de satisfacción para el consumidor (aficionado), frustrante. La sensibilidad del presidente, sus valores y su sentido político fallaron a la hora de identificar y visualizar las necesidades de los *stakeholders*. La prioridad falló y la reacción se sintió en las urnas como reclamo a la falta de satisfacción de sus intereses. No se sintieron lo suficientemente atendidos *por la promesa de la marca*. En adición, la mayoría del directorio de la junta convulsionó en renuncias por la autocracia de mando, produciendo un impacto mediático negativo sobre la *marca* con efecto en la credibilidad de los inversores de patrocinio.

La explicación de este suceso es que frente a situaciones como el sonado caso del FC Barcelona se produce un cambio importante en las expectativas que cada *stakeholders* tiene de la empresa. Los clientes ya no sólo buscan precio, sino también calidad. Una vez que se encuentra el equilibrio entre estas dos variables,

el consumidor reclama un mejor servicio y más transparencia porque busca mayor calidez en el trato. Por su parte, los proveedores (patrocinadores) quieren ser considerados socios estratégicos y el accionista no sólo mira por el valor de la acción, sino también por la reputación de la compañía en la que invierte. El Gobierno quiere que las compañías participen activamente en la creación de empleo y que estén dispuestas a colaborar de una manera más cercana con la Administración. Los medios también han cambiado su forma de entender el papel de la empresa (*citado de Pascual Montañez*)

Joan Laporta llegó a la presidencia de la empresa FC Barcelona en 2003. La ilusión de los millones de consumidores y socios por su gestión era desbordante. Rodeado de un equipo de tecnócratas que habían triunfado en sus actividades profesionales, asumía el reto de sacar la empresa deportiva de una sequía deportiva de muchos años. Su campaña, Elefante Azul, ofrecía terminar con los síntomas de agotamiento de un club afectado por 22 años de pobreza ejecutiva en la dirección y gestión de la marca. Prometía un cambio profundo en las estructuras del club, mayor participación del socio y una modernización en la gestión basada en las últimas actualizaciones de la práctica gerencial soportada en el trabajo en red y la gestión descentralizada a manera de las pujantes empresas de la era de Internet. La oferta, una revolución tecnocrática aplicada al fútbol.

Tres años de aplicación de su modelo de gerencia fueron suficientes para mostrar resultados sorprendentes: FC Barcelona era la marca futbolística más apreciada del planeta. Laporta lucía su exitoso Circulo Virtuoso (una descripción usada por los ejecutivos del Barcelona procedente de la teoría empresarial en el tipo de empresas que trabajan en red y conocidas como clusters). Al tiempo, los medios de comunicación alababan la mejor gestión al lado del mejor espectáculo sobre la verde pradera del Camp Nou: *Dos Ligas, una Liga de Campeones y un juego mágico protagonizado por Ronaldinho representaron los mejores momentos del entonces Barcelona.*

De repente el ciclo productivo de la gerencia Laporta termina abruptamente. *El estadio apagó la sonrisa.* El ruido mediático transformó el elogio en críticas. Los inversores impacientes pedían un reordenamiento del portafolio de patrocinio, y los clientes – consumidores se dividen entre la continuidad del modelo y el adiós al proceso, mientras que la directiva chocaba en intereses personales hacia los mejores dividendos burocráticos. Toda la hecatombe se produjo por la falta de una política de *planificación estratégica*. FC Barcelona fue proyectada a corto plazo. Y el fracaso de no construir *Pensando Por Anticipado* ahogó el proyecto.

La visión de un directivo consiste en saber quién manda y quién no. Es precisamente ahí donde falla una empresa. Hay que ser ambiciosos y crear valor para el mayor número de *stakeholders*. Una compañía debe hacerse la siguiente pregunta: *¿A cuántos de ellos soy capaz de satisfacer?* Existen directivos miopes que no ven una parte de la realidad. El directivo tiene que ser realista, reconocer el

poder que hay en la sociedad y organizarse dentro para satisfacer a todos los poderes ((citado de Pascual Montañez)

Laporta aprendió de sus errores. Reinventó el rumbo de su gestión desde el un *Management de Stakeholders* logró que Barcelona FC, replanteara su comportamiento en y fuera del campo para llegar a la cúspide del fútbol mundial: *los títulos de Liga Española, Copa del Rey, Uefa Champions League y Mundial de Clubes.*

Hoy, la gerencia de Laporta (2003 a 2010) ha sido calificada como una de las más rentables en los más de 100 años de vida del club, aunque su habilidad para pilotar no haya sido la suficiente contra la mutación de la enfermedad crónica que ataca el corazón comercial de las empresas deportivas: *la improvisación por falta de Planificación Estratégica.*

TENDENCIA 4: LA GESTIÓN DE LA VISIBILIDAD

El involucramiento cada vez mayor de los gobiernos en los negocios es una de las características más llamativas del nuevo orden mundial de los negocios. Los gestores de políticas de todo el mundo han lanzado enormes paquetes de estímulos, han ayudado a empresas tambaleantes y han prometido reformas regulatorias para visibilizar mercados fuera de sus fronteras. Están tomando parte en decisiones que antes correspondían sólo a los ejecutivos y a los consejos de administración. Los ejecutivos están obligados ahora a revisar sus estrategias en dos frentes. Primero, tratar de dar forma a y prepararse para competir bajo nuevos regímenes regulatorios. Y segundo, reconocer que el sector público crecerá en importancia como un cliente principal para muchos sectores, debido a los rápidos incrementos del gasto. (*Las 10 Tendencias que usted debe observar- Eric Beinhocker/Ian Davis/Lenny Mendonca.*)

Asociemos esta *tendencia* con las estrategias del producto deporte, desarrolladas desde habilidades competitivas por el terminado gobierno de Lula Da Silva y que durante los cuatro años finales de mandato mantuvo el estado de *Ánimo Arriba* a los 180 y algo más de millones de brasileños. En 2009, el más grande de América Latina anunciaba que había salido de la recesión. Esta *visibilidad positiva de la economía*, fuera de sus fronteras, fue un pretexto estratégico del presidente socialista para colocar en el contexto global las muchas oportunidades de inversión de un portafolio de negocios que nace luego de los dos valores añadidos de su gestión diplomática: *las sedes de las empresas deportivas Copa Mundo FIFA de Fútbol en el 2014 y los Juegos Olímpicos en el verano de 2016.* Bondades que el líder sudamericano vendió como el resultado de una gestión de equilibrio cuando se combina el crecimiento económico con redistribución de la riqueza. Y cita el éxito de su programa social que logró sacar a más de 11 millones de familias de la pobreza. "*Algunos preguntaron en Brasil, ¿por qué invertir en los pobres? Se podrían construir puentes, carreteras o viaductos. Pero el puente*

puede esperar un mes, la carretera puede esperar dos meses. Cualquier inversión puede esperar. La gente que tiene hambre no puede esperar".

La empresa Copa Mundo FIFA 2014 tiene en *Luiz Inácio Lula Da Silva* un gerente perspicaz. El 'juego diario' de este obrero y sindicalista de 63 años y dos veces presidente de la república fue por un Brasil de libertad empresarial hacia la consolidación de un clima de negocios amigable para inversores extranjeros. Y el fútbol, el principal producto de consumo de sus 184 millones de habitantes, una excusa para redescubrir el país sudamericano como destino para el bolsillo de los empresarios extranjeros. Por eso asumió el liderazgo del Mundial como un desafío para pensar en grande. En esta ruta y como presidente, sedujo a los inversores internacionales con un portafolio de negocios consolidado en el gran tamaño del mercado, una acertada política de privatizaciones, la diversificación del sector productivo y de su exportación, junto a una situación política de democracia consolidada. Estas bondades persuasivas más allá de las fronteras también las logró transmitir con alta sintonía social al interior para arropar cada una de sus acciones con el respaldo popular.

Y es que política, fútbol y economía fue una mezcla que Lula Da Silva logró conjugar con éxito a la hora de los momentos difíciles de su presidencia. En 2006, la imagen del fútbol más valorado del mundo fue golpeada por una penosa actuación. Los brasileros no entendían la actuación intrascendente de su selección en los campos alemanes (Copa Mundo FIFA) tras contar con los mejores jugadores del universo, el mayor número de títulos y los contratos de patrocinio más elevados del mercado internacional. Entonces calmó la tormenta con una Lotería de ayuda para salvar los clubes de la hecatombe económica que se aproximaba tras el coletazo del 'caos'. El oxígeno financiero funcionó. Y el presidente recuperó tanto la confianza de los seguidores como la de los inversores de patrocinio. El país veía en él un líder dispuesto a recuperar el mayor orgullo nacional: su fútbol.

TENDENCIA 5: LA GESTIÓN DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Los datos, el poder digital y los modelos matemáticos han hecho que muchas de las áreas de la gestión pasen de ser un arte a una ciencia. Sería un error concluir que los ejecutivos deberían volver a tomar decisiones basándose sólo en corazonadas. Las verdaderas lecciones son que las herramientas necesitan incorporar visiones más realistas del comportamiento humano lo que es más probable si recurrimos a la economía conductual, si se vuelven más dinámicas e integran *feedback* del mundo real y que los directorios de las empresas deberán aprender a usarlas mejor. Las unidades de negocio continuarán buscando formas para explotar las cantidades crecientes de datos y el creciente poder tecnológico. A medida que lo hagan, los tomadores de decisiones de cada sector deberán aceptar la responsabilidad de buscar dentro de las cajas negras que a menudo

representan las herramientas cuantitativas avanzadas y comprender su funcionamiento, sus supuestos y sus limitaciones.

La empresa, deportiva o tradicional, necesita adaptar su modelo de ingresos a las nuevas tecnologías. No todo el mundo puede competir con el precio cero de la economía digital, pero existen formas creativas de estrategias para lograrlo. El problema es creer que el modelo de negocio de su industria es inmutable. Debemos asumir que el término empresa no es a estático en el mundo del comercio sin fronteras de hoy. El gran desafío de la nueva economía de internet es hacer posible el rápido cambio de colocación de dinero en ciertas industrias, y la del deporte es un nicho experimental muy atractivo. El mundo del comercio electrónico ha sustituido el trabajo de la contabilidad tradicional por el Turbo Tax en línea gratuito; el corredor de bolsa por una web que hace las transacciones por usted; el agente de viajes por un poderoso motor de búsqueda; la prenda original que viste la estrella de los Laker'S (Nba), Kobe Brayant en su casa en menos de 24 horas, sin medir que su residencia esté ubicada en Pekín, Moscú o Santiago de Chile.

Aunque no es fácil pasar por ese tipo de transformación, las empresas de éxito serán aquellas que prestarán la debida atención al mundo free. Gratis es una de las palabras más poderosas del marketing. Realmente motiva a las personas. Si vemos un anuncio de gratis, aunque no estemos interesados en una determinada mercancía, la cogemos. Los profesionales de la comunicación comercial aprovechan todas las oportunidades posibles para usar este conjunto de técnicas como herramientas de estudio hacia el máximo beneficio en la persuasión de hábitos y preferencias de consumo (*Z. John Zhangor Universidad de Wharton, Pensilvania*).

En efecto, si una empresa no ha recurrido todavía al colectivismo digital, pronto se quedará obsoleta. La *gestión como una ciencia* de la nueva economía obliga a las empresas a repensar sobre su '*juego comercial*'. Durante la tendencia de lo masivo que duró hasta el año 2000, sólo había mercado para los productos estrella de las industrias, pero con Internet se resuelve el problema de la distribución porque incluye a los artículos menos populares, que según la teoría The Long Tale (La Larga Cola), de Chris Anderson, atiende la demanda de los consumidores especializados, *ese otro gran nicho de mercado que busca las diferencias y paga por ellas*. En esa medida, lo local y lo personal adquiere mayor valor y cada producto tiene un cliente. Una realidad que Ted Leonsis, vicepresidente del consejo de America Online, y presidente de Aol Audience Business comparte cuando plantea que el mundo de las tres pantallas (ordenador, televisión y aparatos móviles) tiende a crecer cada vez más dándonos siempre otras opciones de comunicación directa con el cliente. En efecto, la economía digital se convirtió en parte rutinaria e indispensable tanto del trabajo como de la vida cotidiana de los consumidores, y consecuente con esta realidad, *las unidades de negocio del deporte y el entretenimiento* no podrán ignorar que para

sobrevivir en los estadios de consumo de los mercados sin fronteras deberán adaptar su actuación a las exigencias de los nuevos conceptos de marketing con la tecnología como soporte de la avanzada.

El mundo digital facilita que una marca interactúe más estrechamente con sus consumidores. La conexión de hoy es el diálogo. De ahí que el intercambio se mueve en un planisferio en el que los clientes quieren que les digan menos y los dejen hacer más. Por eso, en la era de la *innovación* digital tener acceso a los datos de los consumidores es una promesa excepcional. Significa seguimiento, construcción de comunidades en línea y conexión hacia una relación más estrecha. Las *marcas que marcan* este ritmo son las que perciben las necesidades, deseos y motivaciones de sus clientes - y los involucran en auténticas conversaciones de ida y vuelta. Ese es el nuevo lenguaje que dicta la relación oferta – demanda. Quiere decir, seguir el allá donde el cliente va para agregar valor al *Ritual de Consumo*.

TENDENCIA 6: LA GESTIÓN DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN

La creatividad es la búsqueda de nuevas ideas. La improvisación es la respuesta a las ideas generadas en el ambiente. Ambas son fuentes de apego para estimular el rendimiento de un equipo de trabajo en la industria del deporte. El *holding Major League Soccer, MLS*, tiene muy claro que su portafolio es uno de los negocios más impredecibles de la nueva economía. Frente a este reto, su ruta organizacional ha sido diseñada sobre una estructura reinventada desde la Planificación Estratégica. El guión corporativo con el cual visibiliza su mercado es desarrollado bajo un axioma de la cultura de la creatividad para innovación sustentable en y fuera de los estadios: producir con la mirada de pensar por anticipado a partir que el presente es mañana; y el futuro, pasado mañana. Hasta hace algunos años, la innovación era considerada como la búsqueda de inventos únicos. El pensamiento contemporáneo la ve como un medio para crear valor, que dependerá de un enfoque sistémico respecto de nuevas formas de operación. En otras palabras, es una actividad social para desarrollar ideas útiles. Es iterativa, se mueve hacia adelante e implica a sucesiones de personas.

Hasta hace algunos años, la innovación era considerada como la búsqueda de inventos únicos. El pensamiento contemporáneo, sin embargo, la ve como un medio para crear valor, que dependerá de un enfoque sistémico respecto de nuevas formas de operación. En otras palabras, es una actividad social para desarrollar ideas útiles. Es iterativa, se mueve hacia adelante e implica a sucesiones de personas. Con el auge de los sistemas abiertos, los problemas abiertos y el flujo incesante de la información, los ejecutivos se encuentran enfrentados a la expectativa de responder regularmente de manera creativa y de buscar soluciones más allá de sus cotos tradicionales. Para apoyar tal creatividad, las organizaciones necesitan una cultura que la fomente activamente.

La cultura de la innovación de la *Major League Soccer, MLS*, tiene muy claro que el producto deporte es quizás uno de los negocios más impredecibles de la nueva economía. La creatividad y la improvisación en el proceso la Liga van de a poco, entre el temor y la precaución cimentando un futuro que le redituará en ser una potencia. En esta ruta organizacional, tiene lo más importante: solidez, quiere decir estructura reinventada desde la *Planificación Estratégica*. El guión corporativo con el cual visibiliza su mercado es desarrollado bajo un axioma de la cultura de la creatividad para innovación sustentable en y fuera de los estadios: producir con la mirada de pensar por anticipado a partir que el presente es mañana; y el futuro, pasado mañana. .

Una de las fortalezas de la cultura de la innovación está en el manejo del Holding. El tema no pasa por las personas, sino por las empresas que le dan forma y sustentabilidad. Entre los poderosos dueños destacan Philip Anschutz, propietario de Anschutz Entertainment Group, el puesto 37 de los multimillonarios en Estados Unidos según Forbes, con una fortuna de 7.5 billones de dólares y titular del Houston Dynamo y Los Ángeles Galaxy. También está la multinacional Red Bull Company dueña del equipo de Nueva York, uno de los clubes más globales de la Liga.

Hoy, el fútbol negocio de Europa, dirigido en su mayoría por personas y no por empresas, quiere decir sin *cultura de innovación*, está muy cerca del crack financiero. En la Premier League, el 85% de sus empresas enseñan números rojos. Contrario, la MLS no vive esta situación. Don Garber, el gerente del holding deportivo (o comisionado), y los dueños han blindado la línea de producto con contratos a largo plazo: Hasta el 2013, la empresa MP& Silva es la marca de medios internacionales para derechos de televisión fuera de América del Norte. Del 2005 a la fecha, la Liga ha firmado con 13 nuevos patrocinadores, situación preferente que le ha permitido mirar la crisis financiera internacional con cautela. Obtenida la solidez financiera, la MLS ha iniciado el camino para el reconocimiento global como espectáculo. La estrategia, fichar celebridades mediáticas: *Beckham (2007/12)*, *Thierry, Márquez...*+ son el objetivo para derribar el enfoque regional. Cuando el inglés aterrizó en los Ángeles, el nombre del ex jugador del Real Madrid en el buscador Google.com produjo 2.5 millones de referencias diarias. No se trata de calidad, sino de ruido mediático. A todo esto hay que sumar sus acuerdos con la liga alemana, nuevos estadios, creciente desarrollo de sus fuerzas básicas y el fortalecimiento del mercado latinoamericano.

Capítulo 3: LA GESTIÓN DEL CÍRCULO VIRTUOSO

Salud empresarial es mutación, quiere decir, empeoramiento o mejoría. Y las organizaciones del deporte son propensas a estos cambios intermitentes de los sistemas productivos de la economía. En efecto, los buenos resultados en los estadios de competencia dejan tranquilidad pero no son suficientes para la gerencia.

El comportamiento del '*producto deporte*' es un 'juego' permanente entre el empeoramiento y la mejoría. Esta afirmación se traduce en que '*el equilibrio es un ocasional*' visitante de los estadios de la productividad de las sociedades del deporte. La razón: sus características de intangible, efímero, experimental y subjetivo generan en el cliente (seguidores, fans, hinchas) una carga emocional difícil de administrar. El triunfo en el terreno de juego de su divisa (léase equipo o marca de sus afectos) nunca será consuetudinario (costumbre) como quisiera el consumidor. Si no ocurriera así se perdería la principal motivación de su convocatoria: *la incertidumbre de no saber lo que ocurrirá en el recinto de la competencia*. Durante toda la fase de actuación en el escenario de competencia, el consumidor padece con intensidad la metamorfosis de los efectos de la victoria y la derrota con una posición conductual de satisfacción relativa que expresará sobre la marca (equipo) con aceptación y rechazo de acuerdo con la consecuencia del hecho.

Ahora desde la percepción resultados por fuera del campo (comerciales), el comportamiento de la materia prima del proceso de producción del producto deporte (léase: deportistas) es básico tanto para medir rendimientos financieros como aceptación de la empresa (marca) entre los diferentes actores de la industria.

El ingeniero de caminos Florentino Pérez, abandonó la presidencia de la empresa Real Madrid acosado desde los medios de comunicación por los millones de consumidores (seguidores) que no soportaban la sequía de títulos de casi tres años, a pesar de la próspera economía de la marca española y su rica historia en los campos de juego. El pensamiento Estratégico de la presidencia siempre fue claro: *atender los retos del nuevo orden comercial de los negocios del entretenimiento con una gerencia de marketing creativa desde productos certificados, concesión de tiendas por todo el mundo, derechos de imagen de los jugadores y del club, y nuevas tecnologías*. Pero dos temporadas sin trofeos y una tercera de altibajos puso a prueba su hasta entonces exitoso modelo económico. El departamento de producción de la empresa integrado por los jugadores más cotizados de la industria no lograron el equilibrio en la cancha para justificar el posicionamiento de sus nombres en el mercado mundial como modelos de persuasión. Y decidió asumir toda la responsabilidad del 'fracaso deportivo'. El 27

de febrero de 2006 'sacude' el mundo del fútbol con su partida. En junio de 2009, vuelve con el modelo *reinventado*.

El caso Pérez nos dice que la salud de las empresas del deporte siempre estará alterada de la mutación ambiental de los resultados en el recinto de competencia. La marca podrá trascender en los mercados con mucho ruido de imagen y capacidad económica pero siempre serán los indicadores triunfo y derrota los que determinarán si la gestión de un gerente rinde con sostenibilidad en y fuera de los campos de producción de la industria del entretenimiento.

3.1 EL OFICIO DE ADMINISTRAR LA INESTABILIDAD

Lo dicho en este título se refiere al poco peso del '*producto deporte*' en los directorios de marketing de los inversores, lo cual se transforma en frágil a la hora de evaluar la compra de un portafolio de patrocinio o la compra de derechos en periodo de crisis. Cuando el viento está en contra, los destinos de los presupuestos reducen el tránsito por las rutas del marketing y la publicidad. En gran parte, la responsabilidad de esta fragilidad es de las organizaciones del entretenimiento (clubes, ligas y federaciones) que por miopía de gestión limita su valor como un producto más en el mercado.

Peter Kenyon, director ejecutivo de la marca inglesa Chelsea, admite que el efecto de los altos rendimientos financieros de la industria del fútbol inglés durante los recientes 15 años, produjo una generación de directivos que se acostumbraron a gestionar con 'el viento a favor': *Pero hoy cuando la lentitud económica 'acorrala' a la acreditada League Premier, descubrieron que no saben navegar con el viento en contra y que se les ha olvidado remar*. Pero toda crisis, además de fracasos, trae oportunidades para los más estratégicos. Los directivos de la prestigiosa industria del entrenamiento aprendieron que estrangulamiento financiero de las empresas del Liga se evitará si los ejecutivos con responsabilidad en la gestión asumen una postura de liderazgo que no sólo tranquilice sino que saque lo mejor de cada uno para tratar la inestabilidad con creatividad.

La inestabilidad también nos enseña a gestionar con creatividad el gusto. Cuando un consumidor (léase fans, hinchas, seguidor) llega al estadio lo hace para descargar, por algunas horas, la realidad de su entorno. Es el escenario ideal para sustituir la rebeldía social por el placer que genera compartir la actuación de sus actores en un teatro vestido para exaltar la pasión con el consumo de un producto intangible y de alta carga emocional. Si hay triunfo, se activará su satisfacción y la exigencia por más y mejor. Si hay derrota, la frustración incrementará el rechazo social y la pérdida de confianza por sus ídolos. Como respuesta a este fenómeno emocional, las empresas mediáticas se reinventan con ofertas adaptadas a los nuevos modelos de comunicación impulsados por la tecnología. Cada hora y cada situación tiene su medio de comunicación.

En esta maraña de oportunidades mediáticas, el inversor (léase marca comercial) también juega tras una ubicación preferente en la mente del consumidor. El objetivo, estimular la sensibilidad que despierta el estadio como pretexto de su desasosiego. Ahí radica lo que podríamos denominar la filosofía comunicativa del patrocinio: comunicar hechos, y no tan sólo con eslóganes comerciales.

La inestabilidad para una empresa deporte es sinónimo de crisis. No todas están igual de preparadas para ese momento. Pero sí todas afectadas por la incertidumbre. Observen este ejemplo: tras años de bonanza, la NBA no supo administrar la factura de su propia fiesta y corrió a los bancos por 175 millones de dólares en préstamo para cubrir las pérdidas de operaciones de las 30 franquicias miembros del holding, la mitad de las cuales opera bajo alto riesgo de quiebra. Para solventar la liquidez, puso como garantía los contratos sobre derechos televisivos de cinco años, en monto estimado de 1,7 millones de dólares.

Bernard J. Mullin, ex vicepresidente de marketing y patrocinio de la NBA y una de las principales autoridades académicas de la dirección del deporte en Estados Unidos, aconseja a los gerentes de los sistemas productivos del entretenimiento, reinventar la gestión para adaptar la empresa a los tiempos de crisis. La turbulencia le quita dinámica al consumo. Entonces, la oferta aumenta y el cliente es lo más escaso (menor demanda). Esto de facto acelera la competencia de mercado. Son muchas tras lo poco. El reto gerencial está en marcar la diferencia en la puesta de un portafolio reinventado para un nuevo consumidor sin mayor respuesta de compra y para un inversor resentido por los efectos de la recesión. ¿Qué hacer? Cambie su modelo de negocio. Estos no son tiempos de exigir. Pero sí para redescubrir en medio de la escasez. La crisis nos enseña que el cliente ya no es lo primero. Existe más oferta que demanda. Con clientes escasos y una gran competencia, debemos replantearnos el contenido de nuestro sector.

3. 2 EL OFICIO DE LA TRANSPARENCIA

Cuando los productos y servicios fallan, o las empresas se comportan con negligencia, las percepciones de los consumidores y sus decisiones de compra cambiarán no sólo frente a la vitrina sino en la conexión emocional corporativa. Evaluar el alcance de las repercusiones de una situación escandalosa en la vida productiva de una marca es un suceso de *ética empresarial* que corresponde no solo a la gerencia, sino por efecto, a todo el directorio ejecutivo y fuerzas productivas de la organización.

Durante nueve años (9) años, el país más poblado del planeta invirtió 67.000 millones de dólares para activar su mensaje de Marca País 'China necesita al mundo, el mundo necesita a China'. Y lo hizo desde la estrategia de penetración conocida como *Juegos Olímpicos Pekín* tras el objetivo de limpiar las manchas que durante años ensucia la imagen del país asiático por sus actuaciones en materia de derechos humanos y para ampliar visibilidad positiva en los mercados

de consumo. La fiesta parecía arruinada cinco meses antes de la fastuosa inauguración luego de estallar un violento motín en *Lhasa*, capital del Tíbet, cuando frustrados por la colonización impuesta al País de las Nieves por los chinos de la etnia han, los manifestantes tibetanos la emprendieron contra los descendientes del Imperio Celeste establecidos en el Techo del Mundo. Luego, hubo desbordamientos ocurridos durante el paso de la antorcha olímpica por varias capitales en contra de los intereses de los patrocinadores del sonoro suceso deportivo. Las escenas mostradas durante el paso del símbolo por Londres y París eran el peor escenario posible para las relaciones públicas de China. El gran temor de las marcas era que una foto o un video mostrara a la policía china golpeando a un manifestante teniendo como imagen de fondo el logotipo de *Visa, Coca Cola, Mac Donald's, General Electric, Johnson & Johnson* o cualquiera otro socio corporativo. Por fortuna no ocurrió.

3. 3 EL OFICIO DE GERENCIAR LOS ESCÁNDALOS

Puede ser que usted como ejecutivo del deporte lo conozca pero que todavía no haya evaluado el alcance de las repercusiones de una situación escandalosa en la vida productiva de la marca que representa. Aunque los ejemplos ilustrados arriba corresponden a sucesos globales y con líneas de producto atípicas, como es el deporte, el *marco* de cuatro pasos que se dispone a leer aportará argumentos de gerencia para reaccionar con respuestas precisas y oportunas ante sus clientes.

En este apartado cito a las colegas Alice M. Tybou, experta en marketing del Kellogg School of Management de Northwestern University, en Evanston, Illinois y de Michelle Roehm, decana asociada senior de la facultad y Board of Visitors Professor de Marketing en Wake Forest University, en Winston Salem, Carolina del Norte. Ellas nos aportan los pasos que una marca corporativa o personal deberá aplicar para clarificar o visibilizar las respuestas ante sucesos inesperados.

Paso 1: Evalúe el incidente

Un escándalo ocurre cuando un hecho o acción percibidos negativamente obtienen notoriedad ante una audiencia relevante. No todos los sucesos negativos se convierten en escándalos. La probabilidad de que haya un verdadero escándalo público, que necesite una respuesta igual de pública, crece cuando el incidente es sorprendente, vívido, emotivo o relevante para un atributo central de una empresa o una marca.

Vayamos al caso de estudio ¿Cómo reaccionaron las autoridades chinas para minimizar el impacto TIBET y las protestas de los activistas a pocos días de su gala JUEGOS OLÍMPICOS PEKÍN 2008? Cuando el jamaquino USAIN BOLT ganó los 200 metros y rompió el récord mundial, las notas de HAPPY BIRTHDAY resonaron en el Nido del Ave (estadio olímpico), lo que hizo decir a la prensa mundial: "Los juegos están organizados maravillosamente y hay amabilidad en

exceso. Los chinos pusieron su poderío al servicio del éxito olímpico. Y en ello pusieron todo el corazón". Era parte de la estrategia: ruido mediático tras el éxito de la organización. No se escatimaron medios para hacerlo: el costo total de las inversiones en materia de infraestructura se elevó a 67,000 millones de dólares, de los cuales 20% se destinó al ambiente. En todas las ciudades, miles de voluntarios dieron muestras de gran atención a los visitantes. Y eso tenía que trascender fuera de sus fronteras como excusa para quitarle cotización al tema de los abusos sobre los derechos humanos.

En este apartado, *Alice y Michelle* plantean que en cambio, si el incidente es para nada sorprendente, difícil de exponer en términos vívidos y emocionales o tangencial para una empresa o una marca, la reputación puede resultar intacta, y la empresa puede enmendar las cosas con los afectados en vez de tener que responder públicamente.

Eso fue lo que hizo China. Utilizó la comunicación para convencer (enmendar) a los mil millones de ciudadanos locales como a los otros 4,800 millones de los cinco continentes, que su esfuerzo iba más allá de las manchas históricas de represión contra la población de TIBET, respaldar un régimen genocida en Sudán y sofocar la disidencia religiosa y política en territorio chino. Y lo dibujó muy bien en la escena que vistió para el mundo durante la ceremonia inaugural del 8 de agosto de 2008: el hombre que marcha hacia el cielo y enciende el fuego fue una ilustración del sueño de la humanidad. Pero esa ceremonia, más confuciana que maoísta, valorizó sobre todo el mensaje chino para estos inicios del siglo XXI: 'China necesita al mundo, el mundo necesita a China'. Luego hizo notorio la movilización de la población con el éxito del patriotismo deportivo. Para lograrlo, reforzó el mensaje de la cohesión nacional del país, lo cual era un objetivo evidente de los dirigentes chinos, sobre todo a raíz del terrible sismo de Sichuan que dejó casi 10.000 muertos tres meses antes de los juegos. CHINA acudió a la cohesión para minimizar el impacto corporativo de sus antecedentes.

1.1 El efecto derrame:

La buena conducta de una empresa no le garantiza que esté protegida ante un escándalo. Puede sufrir daño por causa del derrame de un escándalo desde otras compañías, en particular las percibidas como similares en los atributos clave de un escándalo.

Observen el *efecto derrame* en los Juegos Olímpicos Pekín 2008. De las doce empresas SOCIOS CORPORATIVOS de las olimpiadas, sólo LENOVO era de origen chino. *¿Cómo eludir el elevado riesgo para cosechar los beneficios del patrocinio de un suceso tan alabado y con semejante tamaño preservando, al mismo tiempo, su reputación de empresas con responsabilidad social corporativa fuera de China?*

Los Juegos Olímpicos tienen un atractivo estratégico especial para las empresas internacionales. Son un efectivo vehículo de promoción: llegan a miles de millones de posibles compradores, que pegados a las pantallas de la televisión, aplauden las exhibiciones de los atletas. Competición, fuerza, perfección, belleza y resistencia es la mezcla de valores olímpicos con los que los inversores buscan asociarse. El reto de marketing de los patrocinadores Pekín 2008 era tomar ese efecto y multiplicarlo por el colosal mercado chino que comienza a despuntar. Con todos esos clientes a su disposición, junto con las incontables oportunidades de negocios que representan, no había por qué preocuparse con el retorno sobre la inversión hecha. Pero si por el *efecto derrame*. El mayor riesgo estaba en el impacto de la TV y los nuevos medios (Internet). Si alguien exhibiera un cartel de protesta en el Nido del Pájaro (Estadio Olímpico), ¿se dejaría de emitir la imagen? Si esa eventualidad se hubiera registrado, de facto se reduciría el valor del patrocinio, disminuyendo el retorno de la identificación de la marca y *el efecto* golpearía la responsabilidad social de la empresa ante sus consumidores.

Para evitar este impasse, la reacción de los patrocinadores se manifestó en respuestas a partir de estrategias de relaciones públicas con énfasis en una comunicación que ilustraba el *bien de su inversión para la comunidad del país sede*. Junto con el Comité Olímpico Internacional (COI), transmitieron la idea de que la interacción de las empresas con China a través de los juegos promovía un bienestar social que de otro modo jamás sería posible.

Por ejemplo, Coca Cola, empresa con sede en Atlanta, en Georgia y uno de los 12 socios corporativos de la fiesta deportiva transcultural, comunicaba que aunque no le correspondía involucrarse directamente en las decisiones políticas internas de naciones soberanas, creía firmemente que podía tener un impacto positivo si mantenía el patrocinio de los Juegos Olímpicos. Destacaba en sus mensajes, que había donado y que continuaría donando millones de dólares todos los años para ayudar a reducir el sufrimiento de la población de DARFUR. Una declaración semejante sobre TIBET dejó claro la profunda preocupación de la marca americana por la situación de los tibetanos, aunque reiteraba el hecho de que, para la empresa, las Olimpiadas son como UNA FUERZA DE BIEN [...] "Creemos que los ideales del Movimiento Olímpico de construir un mundo mejor a través del deporte, de la amistad y del juego limpio son más importantes que nunca".

1.2 El efecto rebote:

Cuando un escándalo se desparrama de una empresa hacia otra, la actitud del público hacia la infractora original puede volverse más favorable. Desde los ojos del consumidor, ¿por qué castigar a la empresa infractora por una conducta que tal vez sea bastante difundida? (Lo irónico es que el público no es tan magnánimo con las empresas salpicadas por el escándalo).

El primer EFECTO REBOTE de las autoridades CHINAS ante la MANCHA por las denuncias de violación de los derechos humanos, fue comunicar que los JUEGOS

serían un desafío para la ESTABILIDAD del país por su osada irrupción al mundo como la nueva potencia económica. Predicaron el costo de la ARMONÍA. Entonces el primer ministro WEN ZHIBAO transmitía que si el 1% de los franceses se agitara, sería un problema francés; pero si el 1% de los chinos se agitara, sería un problema mundial. Con esto graficaba que la estabilidad del pueblo dependería de la protección de la fuerza productiva representada en sus mil millones de consumidores. Adaptar el país a los cambios de los mercados sin fronteras no era del todo un gusto global.

Luego, reclamaron respeto por su diversidad cultural, que no podía ser el pretexto para un relativismo generalizado. Transmitieron que el mundo es MULTIPOLAR y que por lo tanto se debería respetar el pensamiento chino, su larga historia y su gran civilización. Reclamaron que occidente se engañaba si creía en la globalización de su propio pensamiento. El efecto rebote fue fortalecido en la prédica que bajo la influencia del confucianismo, del taoísmo y del budismo, el influjo asiático privilegiaba el pragmatismo sobre el dogmatismo, la transformación sobre la creación y lo social sobre lo singular.

El efecto rebote se convirtió en un desafío para minimizar el impacto mediático de las denuncias sobre los derechos humanos. Para lograr visibilidad positiva acerca de la libertad, los dirigentes chinos utilizaron el acontecimiento para asegurarse el reconocimiento internacional desde la mirada política en vivo de presidentes y primeros ministros en su territorio como testigos del cambio desde el pretexto *Juegos Olímpicos*. En la ceremonia inaugural se notaron entre otros las primeras autoridades de Alemania, Inglaterra, Canadá e Italia..

1.3 La mentalidad de los clientes:

Suele haber una enorme brecha entre las percepciones que tienen los ejecutivos y los consumidores sobre un evento potencialmente escandaloso. Su profundo conocimiento del negocio alienta a los ejecutivos a ser más analíticos cuando evalúan la situación, y además tienen intereses creados que los llevan a interpretar los datos desde una óptica optimista. El conocimiento que los clientes tienen del negocio es limitado, de modo que tienden a reaccionar más emocionalmente y a interpretar los hechos con más cinismo. Cuando los ejecutivos son incapaces de comprender la mentalidad de los clientes, su respuesta ante una situación problemática puede avivar las llamas del escándalo.

Para aterrizar esta consideración académica de las especialistas LICE y MICHELLE, citemos el caso de MANCHA sobre el producto TOUR DE FRANCE, la carrera ciclista más importante del mundo.

HEIN VERBRUGGEN ha decidido retirarse y dedicarse a leer libros de caballerías. A los 67 años, este holandés especialista en marketing que en su día fue el dirigente más temido del ciclismo mundial como presidente de la UCI de 1991 al 2006 y uno de los pesos pesados del Comité Olímpico Internacional. Entre sus

últimos cometidos estuvo el de dirigir las comisiones de evaluación y de coordinación de la reunión transcultural deportiva PEKÍN 2008. Ha dicho basta. Finalizados los Juegos Olímpicos, abandonó sus cargos en el COI. Hizo lo mismo en la Unión Ciclista Internacional, donde aún era vicepresidente. Pero antes dejó un testamento que repasa los problemas actuales y las soluciones de futuro de la línea de producto ciclismo. Empezando por el dopaje: "Es un error vender una y otra vez que hemos terminado con el dopaje, porque el deporte nunca estará libre de esta lacra. Y cada vez que, en el caso del ciclismo, anunciamos más controles y hablamos de problema resuelto, estamos abonando la semilla para que al primer positivo se forme un nuevo escándalo. El dopaje no es mayor en el ciclismo que en otros deportes, pero nosotros tenemos la imagen manchada y a menudo, en marketing, esto es más importante que los hechos reales. Lavar la imagen es muy difícil. En el caso de los Juegos Olímpicos sucede lo mismo. ¡Si aún se recuerdan los de 1936! Cuando estalló el caso Festina avisé a JEAN MARIE LEBLANC (director del Tour) y le dije que tardaríamos diez o quince años en levantar cabeza. Y aún me quedé corto. Quizá tardemos una generación. Pero erradicar el dopaje por completo es imposible, como lo es eliminar la criminalidad en la sociedad. El ciclismo ha hecho un cambio notable, los propios ciclistas lo reconocen. Somos, de largo, la mejor federación en este aspecto. Pero siempre puede surgir un loco".

El punto de vista de HEIN VERBRUGGEN puede parecer obvio, pero para las empresas es clave mirar los incidentes individuales desde la perspectiva del cliente. Para ese fin, deben crear un equipo ejecutivo de manejo de crisis, bien diseñado y muy motivado, que sea capaz de infundir un sentido de realidad a la fase de evaluación del escándalo. La composición del equipo, la que debe estar predeterminada para ahorrar tiempo valioso cuando explote la situación, debería incluir al CEO, al jefe de asuntos legales, a los jefes de funciones como finanzas y operaciones, al encargado de relaciones públicas y al vicepresidente de la división corporativa que padece el problema. A medida que se designan los roles, a algunos de estos individuos se les debería asignar la responsabilidad de mirar la situación desde una perspectiva externa.

Paso 2: reconozca el problema

Si la dirección concluye que la empresa puede ser afectada por un escándalo, debería reconocer inmediatamente el problema, expresando su preocupación por todos quienes se vieron dañados y delineando los pasos que está tomando la empresa para investigar y evitar más perjuicios.

2.1 Por qué la velocidad es importante:

JACK IN THE BOX tardó varios días en emitir comentarios después de que se detectó la E. COLI en sus hamburguesas. Por culpa de este escándalo, las acciones de la empresa madre perdieron 30% de su valor, la SECURITIES AND EXCHANGE COMISION (SEC) suspendió temporalmente las transacciones de sus acciones, se presentaron demandas judiciales en nombre de cientos de

clientes intoxicados y de concesionarios que vieron cómo sus ventas se iban a pique, y al cabo de tres años tras el destape del escándalo, todos los locales en Colorado estaban cerrados. Pasaron muchos años antes de que la empresa se recuperara completamente. La cadena volvió a Colorado en 2007.

Una dilación que causó un duro golpe al HOLDING deportivo MLB fue la falta de reacción a tiempo para salir a contrarrestar el efecto mediático del informe MITCHELL sobre ESTEORIDES EN EL BÉISBOL. Esta mancha continua en una de las principales fuentes de entretenimiento de los estadounidenses ha arruinado a muchos de los mejores jugadores de las pasadas dos décadas y contaminado la era entera.

El INFORME MITCHELL identificó a 86 usuarios de drogas para mejorar su rendimiento, incluyendo a ROGER CLEMENS, quien tuvo que enfrentar cargos de perjurio por mentir en el Congreso acerca de su uso de esteroides. BARRY BONDS, poseedor de los records tanto de temporada como de HOME RUNS, fue a juicio por perjurio. Documentos oficiales difundidos revelaron que la estrella no pasó cuatro pruebas de drogas entre los años 2000 y 2003. Y ALEX RODRÍGUEZ, a quien los fanáticos imaginaban como el natural entre todas las jeringas, también admitió haber usado esteroides entre los años 2001 y 2003. Con los abogados federales en posesión de 103 exámenes de drogas positivos que fueron filtrados a los medios, la era de los esteroides en el béisbol no sería olvidada pronto como tampoco la lentitud del HOLDING deportivo para salir a clarificar el suceso que de facto manchó la marca MLB con incidencia en las respuestas de inversores y la caída de las marcas personales ante los millones de consumidores del producto béisbol Americano empaquetado como MLB.

En cambio, cuando una actualización defectuosa del antivirus de TREND MICRO paralizó las computadoras de sus clientes, el vicepresidente ejecutivo para Japón, AKIHIKO OMIKAWA, respondió con rapidez. En menos de una hora y media, la empresa había removido la actualización de su sitio web y actualizado los servidores, agrandado su personal de apoyo al cliente y realizado una conferencia de prensa para disculparse ante los clientes y describir cómo abordó el problema. Las empresas inteligentes de hoy no sólo monitorean la web y los medios sociales en busca de escándalos en ciernes, sino que usan esas plataformas para reconocer las preocupaciones de los clientes y mantener a la gente informada.

Aunque es necesario un pronto reconocimiento, es igual de importante que los detalles específicos sean reservados para la próxima fase de la respuesta, cuando la empresa tenga una mayor comprensión de lo que realmente ocurrió. En la década de 1990, el inversor de patrocinio PERRIER del TOUR DE FRANCIA dañó su credibilidad al emitir una explicación inmediata ante versiones sobre la presencia de benceno en su agua, pues después se supo que la explicación fue incorrecta.

Para evitar este riesgo, los voceros de las compañías deberían limitar sus primeras declaraciones a describir cómo está siendo investigado el problema, y los ejecutivos mostrar que están haciendo todo lo posible para prevenir más daños a medida que se desarrollen los acontecimientos. Por ejemplo, mientras se realizaban las investigaciones sobre los envenenamientos con TYLENOL, JOHNSON & JOHNSON detuvo la producción y retiró del mercado 31 millones de botellas con el producto. Algunos ejecutivos corporativos aparecieron en programas de televisión como 60 Minutes y Nightline, expresando su horror ante esta tragedia; J&J anunció una recompensa de 100.000 dólares por la captura del ASESINO TYLENOL; y la empresa instaló líneas telefónicas gratuitas para los clientes y la prensa.

Paso 3: Formule una respuesta estratégica

Después de comunicar una reacción inmediata pero mesurada, y de contar con los datos sobre el problema subyacente, el equipo ejecutivo deberá elaborar una respuesta estratégica para el escándalo. La ESTRATEGIA EFICAZ dependerá de varios factores; entre ellos, si las acusaciones son falsas o verdaderas.

3.1 Acusaciones falsas:

Si se demuestra que una acusación es falsa, la empresa debería emitir un contundente desmentido. Eso es lo que hizo WENDY'S una vez que se probó que el incidente del dedo en la salsa de pimienta picante era un ardid de un cliente. "La policía ha realizado una investigación, formuló cargos y efectuó un arresto. Creemos que eso es una señal clara de nuestra inocencia", fueron las palabras que en ese entonces pronunció un vocero de esta cadena de comida rápida.

El desmentido también es un arma poderosa cuando la empresa es una víctima inocente del efecto derrame. Después de que estalló el escándalo de JACK IN THE BOX, otras compañías de comida rápida habrían hecho bien si hubieran asegurado a sus clientes que ellas obtenían y preparaban la carne molida de una forma muy distinta.

Pero los desmentidos deben ser usados con cuidado. Si una empresa emite uno cuando no ha habido un EFECTO DERRAME, puede experimentar un efecto bumerán; es decir, que el desmentido despierte las sospechas que quería rectificar. Si BURGER KING (que no sirve salsa de pimienta picante) hubiera respondido al escándalo de WENDY'S insistiendo en una conferencia de prensa que un evento similar no habría podido ocurrir en su casa (tiendas) debido a sus cuidadosos procedimientos de control de calidad, los consumidores podrían haberse preguntado por qué la empresa estaba tan a la defensiva. Y habrían concluido que sus procedimientos de control de calidad en realidad no eran tan buenos.

3.2 Acusaciones verdaderas:

Si una acusación por algún tipo de infracción resulta ser verdadera, será más complicado abordarla, y lo más probable es que involucre una combinación de explicaciones, disculpas, indemnizaciones y castigo. La mezcla precisa de todos estos elementos depende principalmente del grado percibido de voluntad tras la infracción: ¿fue intencional, una negligencia o accidental?

Tras el inicio de las investigaciones por lo ocurrido en la oscura jornada del GRAND PRIX de Singapur de 2008, el equipo francés RENAULT F1 y sus cabecillas se vieron implicados a raíz de la denuncia de los PIQUET (padre e hijo) en un escándalo de proporciones e histórico. En un principio las acusaciones fueron cruzadas: FLAVIO BRIATORE (Team Manager) y PAT SYMONDS (Director de Ingeniería) decían que la macabra idea de provocar un accidente para favorecer a Fernando Alonso había sido fruto de la mente de NELSON PIQUET JR. y el piloto brasileño por su lado aseguraba que lo habían presionado para que lo hiciera.

El escándalo tomó un nuevo e inesperado giro ante el comunicado oficial de parte de la casa matriz RENAULT en el que se indica que tanto BRIATORE como SYMONDS ya no pertenecían a la estructura del equipo de carreras. La empresa francesa admitía como VERDADERA la acusación y salió de inmediato al público con severas medidas.

Paso 4: Implemente respuestas a nivel táctico

Una vez que la alta dirección ha decidido cuál va a ser el enfoque básico para lidiar con el escándalo, debe recurrir a los especialistas en marketing y comunicaciones para que ayuden al equipo a determinar la forma de implementar la estrategia. Las preguntas cruciales en esta fase son: ¿qué temas deben ser abordados, y con qué nivel de detalle? ¿Quién debería comunicar la respuesta, y usando qué tono?

Las respuestas a estas preguntas no deben basarse sólo en la naturaleza del escándalo, sino también en las percepciones de los clientes sobre cómo la marca puede ayudarles a lograr ciertos objetivos.

Algunas marcas son vistas como útiles para que los clientes alcancen objetivos de acceso, los que se relacionan con lograr u obtener cosas que antes no estaban a su alcance. Por ejemplo, la gente vuela mucho con JETBLUE para hacer realidad sus aspiraciones de viajar a precios asequibles y de una manera relativamente lujosa. Otras son funcionales a los objetivos de PREVENCIÓN, ayudando a los consumidores para que no sufran incidentes negativos. Los antivirus y productos de software de seguridad en internet de TREND MICRO, por ejemplo, prometen dar a las empresas la protección más completa para las puertas de entrada (gateways), sistemas de e-mail y servidores de archivos.

¡Piense funcionalmente, actúe estratégicamente!

Si una marca atiende un objetivo de acceso, entonces es probable que un escándalo provoque tristeza y decepción, y un deseo de los clientes de que los voceros de la empresa entreguen información sobre el panorama completo y que puedan hablar estratégicamente sobre lo que se debió hacer para lograr un resultado más favorable. En febrero de 2007, algunos problemas relacionados con el clima paralizaron las operaciones de JETBLUR y dejaron a miles de pasajeros varados en los aeropuertos. El principal comunicador de la respuesta de la empresa fue el CEO de aquel entonces, DAVID MEELEMAN, quien adoptó un tono sombrío y de disculpa, acorde con la situación. Se creó un Acta de Derechos de los Clientes para asegurar experiencias positivas a los viajeros, incluso en el caso de las aparentemente inevitables demoras de los vuelos en el futuro. Los mensajes fueron enmarcados dentro de un panorama general, con el foco puesto en los cambios operacionales y de política del consumidor más que en enfatizar los detalles. Lamentablemente, estas tácticas apropiadas para emitir los mensajes fueron minados por la tardanza inicial de la empresa en reconocer el problema: un testimonio de la importancia de gestionar bien los cuatro pasos del proceso de respuesta si se desea recuperar el buen nombre de la marca.

Si la marca atiende los objetivos de prevención, entonces el escándalo puede generar ansiedad y nerviosismo, junto con un deseo de recibir información muy detallada de parte de un vocero que sepa específicamente qué es lo que no se debió hacer; es decir, cómo se pudo haber evitado el evento negativo. Por ejemplo, en el escándalo de TREND MICRO, el vicepresidente ejecutivo para Japón, que tenía un conocimiento de primera mano de los elementos de la falla que debían evitarse en el futuro, apareció en televisión para dar respuestas directas y específicas a las preguntas del público. Se envió una carta a cien mil clientes corporativos, detallando y explicando cuidadosamente las mejoras de procesos que permitirían evitar problemas futuros.

A medida que los ejecutivos luchan por recuperarse de la crisis global, su foco en el recorte de los costos eleva la probabilidad de tomar algunos atajos indebidos. Las poderosas tecnologías de networking implican que un mayor número de personas sabrá de un escándalo y reaccionará al respecto, y que pueden hacerlo con una velocidad mucho mayor que en la era de los periódicos voluminosos. Esto, combinado con el agudo énfasis de las empresas de desarrollar sociedades estratégicas y de tercerizar tareas no centrales para su negocio, hace que para los altos ejecutivos sea más difícil que nunca controlar conductas fuera de la empresa. En un entorno como éste, los ejecutivos no pueden depender meramente de medidas preventivas para protegerse del daño inherente a un escándalo. Deben estar listos para responder, lo que significa contar con un equipo de crisis ya preparado, un presupuesto separado para contingencias destinado a responder a las crisis y tal como lo hemos planteado un plan sólido para sortear los matices específicos del escándalo por venir.

Capítulo 4: LA DISCIPLINA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ENFOCAR DE LEJOS, ENFOCAR DE CERCA

Para una autoridad de la estrategia, la innovación y el liderazgo como *Rosabeth Moss Kanter*, de la cátedra Arbuckle Professorship en Harvard Business School y autora de *Supercorp*, los lentes a través de los cuales los líderes visualizan el mundo pueden ayudar o dificultar su capacidad de tomar buenas decisiones estratégicas, particularmente durante períodos de crisis. Su recomendación para los ejecutivos de la gerencia en la era de los mercados sin fronteras es: *enfoque en primer plano* y tendrá una mirada de cerca de los detalles escogidos; tal vez demasiado cerca como para que tengan sentido. Enfoque desde lejos y verá el panorama general pero quizás pasará por alto algunas sutilezas y matices.

En efecto este planteamiento es una analogía con los botones del zoom en los aparatos digitales que nos facilitan examinar imágenes desde muchos puntos de vista, pero también nos ofrecen una metáfora acertada para los modos de pensamiento estratégico. Algunas personas prefieren ver las cosas muy de cerca, otras, desde lejos. Ambos enfoques plano general y el primer plano tienen virtudes y patologías asociadas. Pero deberían ser utilizadas según las ventajas que confieren y no permanecer fijas. Los líderes necesitan mirar desde múltiples puntos de vista para tener un panorama completo.

Los mejores líderes pulsan el botón del zoom hacia ambas direcciones. Frente a una crisis, pueden abordar la situación inmediata a la vez que buscan soluciones estructurales. Pueden enfocar en *primer plano* para ver los problemas y a la vez en el *plano general* para buscar situaciones similares, causas y principios o políticas que ayudarán a prevenir que la crisis reaparezca.

El lenguaje del *zooming* (Efecto Zoom) ofrece una forma objetiva para discutir las diferencias en perspectiva y fomenta que las personas se muevan a un nivel distinto: Enfoquemos ese problema en primer plano. Enfoquémoslo desde lejos para ponerlo en perspectiva.

Como gerente de la industria del deporte ¿ha aplicado alguna vez el *efecto zoom* para cuestionar el rol de su gestión: ¿está estancado en una mirada demasiado cercana?' o ¿está estancado en una mirada demasiado lejana?

EL EFECTO ZOOM EN LA GESTIÓN

En 2011 lo advirtió el entonces Secretario de Estado para el Deporte de España, Albert Soler: “los endeudados clubes profesionales del fútbol español necesitan un nuevo modelo de gestión que se adapte mejor al actual momento de crisis económica. Estamos ante un momento en el que tenemos que replantearnos si el modelo es válido”. La juiciosa reflexión se produce cuando la principal actividad recreativa siente la turbulencia que afecta los sistemas productivos de la nación con la mejor posición dominante en la industria mundial del fútbol tanto de clubes como de selecciones, pero también una de las más cargada de pasivos por la falta de gestión del producto.

Este peligroso panorama cundió el pánico en el ejecutivo (léase: gobierno) que parecía ignorar el impacto social de una huelga de jugadores impacientes por las deudas atrasadas (por fortuna corta), la masiva retirada de los inversores de patrocinio y la sacudida del bolsillo de los consumidores (hinchas) para mantener el nexo emocional con sus clubes tras el galopante desempleo. Y más allá: porque el fútbol de Liga es un motor de la economía española con movimientos de 13.000 millones de dólares al año y fuente de unos 85.000 empleos directos e indirectos, lo que supone un 1,7% de su PIB. Y un producto para consumo en vivo por temporada de 14 millones en los estadios y de unos 200 millones por televisión en más de 160 países.

En su prédica ante la asamblea general de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), el funcionario instó a las personas que tienen responsabilidad en el sector a ajustar la gestión a los momentos que vive la nación. “Creo que es el momento para definir y ser (no sólo) los mejores a nivel deportivo, también a nivel de gestión en el mundo del fútbol. Se conseguirá con las aportaciones de todos”. La convocatoria del ejecutivo llega cuando el índice de desempleo se muestra como el más alto de Europa, mientras que la herencia del boom inmobiliario deja una creciente deuda con efecto en el poder adquisitivo y el bienestar social de los españoles.

Los títulos de la selección en el Mundial Sudáfrica 2010 y la Euro Copa 2012, produjo más buen humor y buen ambiente entre los españoles que el pronosticado incremento de hasta un 0.7% en su Producto Interno Bruto (PIB) por la euforia y el aumento en el consumo. El indicador económico falló convirtiendo a la principal industria de su entretenimiento en otra víctima de la peor recesión económica en al menos 50 años. Además, variables como la equivocada gestión sobre el incremento de los salarios de la materia prima del espectáculo (jugadores) y los costos de traspasos llenaron a los clubes de voluminosas deudas: 30 están al borde de la quiebra y más de 200 futbolistas de la primera y la segunda división con impagos de salarios durante meses.

Como consecuencia de una situación económica crítica por la acumulación de pasivos que tenía como origen una negativa gestión basada en la absoluta falta de disciplina de presupuesto (gastar más de lo que se ingresa), en 1990 la industria del deporte español estrenó la legislación que determinó la conversión de los clubes profesionales en Sociedades anónimas Deportivas (SAD) con lo cual el gobierno intentaba borrar un marco jurídico que no exigía responsabilidades y que planteaba la perentoria necesidad de buscar un nuevo ordenamiento para evitar la quiebra de su estructura deportiva. De los 20 clubes de la Primera División, Barcelona, Real Madrid, Athletic de Bilbao y Osasuna no aceptaron jugar en el modelo SAD.

Según la Ley de Acompañamiento a los Presupuestos, a partir de enero de 2002, la SAD que no presentara sanciones y se encontrara al día con las obligaciones establecidas podría solicitar la admisión a negociación de sus acciones en las bolsas. Pero el mercado bursátil no sedujo a las unidades de negocios del fútbol español, que desde 1992 comenzó a practicar un lenguaje empresarial dentro de la nueva dinámica de negocio que le concedió la normatividad, hacia un ciclo de vida de crecimiento, basado en las estrategias de gestión, recorte de gastos, crecimiento y reestructuración de las Estructuras.

Pero la reducción de costos, especialmente los derivados de los sueldos de los deportistas fue la variable más castigada en la apertura del modelo, sin embargo, rápidamente olvidada. El alto ritmo de adquisiciones de materia prima (jugadores) advierte que es la única de las cinco grandes competiciones europeas (Alemana, española, francesa, inglesa e italiana) que no logra rebajar el ratio entre gastos de personal y costes totales.

Hoy, casi 23 años después, el modelo zozobra por la falta de *planificación estratégica* para adaptarse al nuevo modelo planisferio de los negocios del deporte. Los quehaceres del día a día convirtieron a varias de sus unidades de entretenimiento en piezas procesales de los millones de euros que reclama la Hacienda Pública por deudas impagas y que merecieron del fisco resoluciones de embargo. Este más otros errores de gerencia mudaron al procedimiento concursal (léase Ley Concursal) como estrategia para sanear las cuentas morosas en un 50%. Desde hace 7 años, 21 clubes han tenido que recurrir a esta fórmula mercantil de salvación para evitar la quiebra total. Por su volumen de deuda imposible de reducir, al comenzar la temporada 2011-2012 se declararon en suspensión de pagos: *Zaragoza, Betis, Cádiz, Granada, Poli Ejido, Xerez, Recreativo, Córdoba y Mallorca. Hércules ingreso a situación de precurso.*

En medio de la incertidumbre sobre el comportamiento de la economía, una industria como la del fútbol, que se alimenta del patrocinio y la compra de derechos, se convierte en un foco de alto riesgo. Cuando la liquidez se agota, la primera reacción del directorio ejecutivo de los inversores es suspender los presupuestos de comunicación comercial. Ocurrió en el portafolio de patrocinio de

la Liga española. Al abordar para el despegue de la temporada 2011/2012 dejó a nueve de las unidades del holding Liga de Fútbol Profesional (LFP) sin la presencia de marcas comerciales en sus camisetas: Valencia, Villarreal, Atlético de Madrid, Sevilla, Málaga, Zaragoza, Osasuna, Rayo Vallecano y Espanyol. Un caso que enseña la gravedad de la crisis de los sistemas productivos empujados a la administración de la escasez para atender los asuntos prioritarios del mercado en contra de cualquier estrategia de marketing.

EL RIESGO DE ENFOCARNOS SOLO EN EL RIMER PLANO

Ocurrió en el caso citado de la industria del fútbol español. Sus dirigentes *enfocaron de cerca* beneficios inmediatos y tomaron decisiones ad hoc. Buscaron corregir en el día a día para reparar lo inmediato. Lo urgente era lo de hoy en lugar de reinventar para encontrar soluciones a largo plazo. Prefirieron el momento en vez de indagar experticia en un espectro más amplio. Entonces cayeron en esas tendencias exacerbadas de las organizaciones que restringen el flujo de información y premian los triunfos rápidos.

Una de las trampas de enfocar en primer plano es que los planes de acción y los sistemas están basados en la política interna. Enfocar en primer plano puede oscurecer el panorama general para pasar por alto temas importantes. Las decisiones se convierten en decisiones basadas en quién es uno y a quién conoce, no en metas más amplias. En esta trampa cayeron los responsables del fútbol español. Se acostumbraron a gestionar el *zoom in* con el día a día para atender lo interno desde la prioridad, pero relegaron *el zoom out* (plano general) del negocio que les abría el modelo económico SAD (Sociedades Anónimas Deportivas). No aparecieron los mejores líderes que pulsaran el *botón del zoom* hacia ambas direcciones: *abordar la situación inmediata a la vez que buscar soluciones estructurales a largo plazo*. Se negaron a enfocar en primer plano para ver los problemas (el anquilosado pasado sin gestión) y a la vez en el plano general (reinventar para adaptar el modelo a los nuevos mercados). Incurrieron en *enfocar en primer plano* con lo cual abonaron para oscurecer el panorama general.

ENFOCAR EN UN PLANO GENERAL

Es esencial para tomar decisiones globales. Cuando el gerente se enfoca desde lejos puede trazar un mapa completo del territorio antes de tomar medidas. Ven los acontecimientos como ejemplos de patrones generales en lugar de incidentes idiosincrásicos o personales. Ponen las cosas en contexto y enfatizan los principios.

Llevemos este planteamiento de *Dirección Estratégica* a otro suceso de la industria del fútbol español. Lo hizo FLORENTINO PÉREZ. Este ingeniero de caminos y empresario español de 64 años, emprendió en el año 2000 el difícil tránsito de reinventar el fútbol español desde la unidad de negocios *Real Madrid*

en momentos que la principal actividad recreativa del país era producida por una Liga más sin ninguna trascendencia en los mercados internacionales por el anquilosamiento local.

Los lentes a través de los cuales los líderes visualizan el mundo pueden ayudar o dificultar su capacidad de tomar buenas decisiones estratégicas, particularmente durante períodos de crisis. Una disciplina ejecutiva que Don Florentino transformó en estrategia creativa, práctica y efectiva: *enfocar en primer plano* para visibilizar de cerca los problemas a reinventar. Y luego, *enfocar desde lejos* para ver el panorama general de los mercados sin fronteras a partir de la activación del *zoom out* con el marketing como herramienta de gerencia para motivar el consumo de un nuevo producto fabricado con la fuerza persuasiva de los jugadores estrellas de mayor reconocimiento del momento en la industria mundial: *Luis Figo, Zinedine Zidane, Ronaldo y David Beckham*.

El Pensamiento Estratégico de Don Florentino de *enfocar de cerca, enfocar de lejos* era y es claro: *los ingresos en los clubes de fútbol proceden de distintos fuentes*. En el futuro, los más importantes serán los relacionados con la comercialización desde la economía digital. Vendrán cuatro líneas de negocio: *productos certificados, concesión de tiendas por todo el mundo, derechos de imagen de marca personal (jugadores) y derechos de imagen del club*. Además, las nuevas tecnologías como el E marketing, la convergencia digital, los servicios a través de móviles inteligentes de tercera generación; la socialización del consumo desde las redes sociales y el social media.

En la búsqueda de una gerencia dinámica e innovadora aplicada al 'producto fútbol', Pérez adoptó una política de modernización y unidad basada en la Planificación Estratégica. Ante la asamblea general ordinaria de socios compromisarios, trazó el camino por donde caminaría la empresa en el nuevo milenio. Enfatizó en un punto de *zoom out*: *la Internet, los nuevos medios y el marketing, que junto a los productos licenciados, las franquicias y la cesión de los derechos de imagen de los jugadores le darían al Real Madrid la tranquilidad económica, deportiva y financiera en un futuro próximo y a largo plazo*.

LAS TRAMPAS DEL ENFOCAR DE LEJOS

Rosabeth Moss Kanter plantea que es conveniente que los líderes que están en la cima enfoquen el plano general. Pero esta mirada de la Dirección Estratégica también tiene sus trampas. En primer lugar, los *stakeholders* clave pueden querer ver resultados inmediatos y saber que los detalles están en orden antes de apoyar un pensamiento global a largo plazo. Es por eso que las visiones amplias necesitan ser validadas con pequeños triunfos que demuestren su viabilidad.

Por otra parte, los líderes que gustan mirar desde lejos tal vez operen tan distantes de la realidad que no vean las amenazas y oportunidades emergentes

(lo cual, irónicamente, también es un peligro para los líderes que enfocan desde cerca) o no reconozcan otras teorías que tienen mayor capacidad de explicar los nuevos desarrollos. Al enfocarse en un plano general para examinar todas las rutas posibles, podrían pasar por alto un momento oportuno para tomar un camino prometedor. Cuando el enfoque panorámico hace que las carreteras establecidas parezcan demasiado buenas, los líderes pueden despreciar un camino lateral que evite el tráfico.

En analogía pareciera uno de los puntos débiles del lenguaje del *zoom* de Don Florentino Pérez. Su audaz Estrategia de Planificación es compatible con las tesis del investigador de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Gary Hamel, en *Lead the Revolution*, *"el siglo 21 viene con la era de la revolución, acompañada de un fenómeno inédito: el cambio abrupto y discontinuo, generador de innumerables oportunidades, pero muy fugaces. Aprovecharlas exigirá modelos de negocios esencialmente innovadores. En este escenario, vendrá la lucha entre compañías que se consideran titulares de sus mercados, y recién llegadas con estrategias revolucionarias. La vieja guardia versus la vanguardia."* Y a esto le apuntó el osado ingeniero. La vieja guardia le dejó 350 millones de dólares en obligaciones (año 2002). La vanguardia (2006, 2012), un contraataque frontal: *saneamiento de las finanzas en un año y medio de gestión para avalar su prédica gerencial "el mejor club del mundo debe tener también la mejor economía, y ser el club más rico"*. Este enfoque general de cambio llegó en lo económico. Pero 10 años después de pulsar el botón del *zoom* hacia ambas direcciones, el arquetipo mantiene serias fallas en lo deportivo. Entre 2005 y 2006 la mejor materia prima de la industria (jugadores) dejó de producir en los estadios del mundo, situación que lo llevó a renunciar. De vuelta en 2009, la política de las estrellas del momento regresa a su estilo ejecutivo con resultados esporádicos en lo local y baja producción internacional.

Cuando el foco está puesto en teorías grandiosas, las situaciones nuevas son descartadas por ser demasiado insignificantes como para merecer atención. Los líderes se olvidan de que el panorama general depende de una serie de circunstancias que perfectamente pueden evolucionar. Pero a veces una novedad es una señal que presagia un cambio embrionario. La película *Red Social* presenta una versión ficticia de un momento icónico en el cual los hermanos Winklevoss, sintiéndose agraviados porque su compañero de estudios Mark Zuckerberg había creado Facebook en circunstancias que debería haber estado trabajando en su proyecto de un sitio web, se reúnen con el presidente de la universidad (una versión apenas disfrazada del entonces presidente de Harvard, Lawrence Summers). En la película, el presidente descarta Facebook por considerarla otra iniciativa más de un estudiante universitario y les dice a los hermanos que se olviden de eso y que comiencen con otro negocio en vez de gastar su tiempo en algo tan trivial. Más allá de si el incidente es una mera ficción fílmica o no, en la vida real ese presidente se enfocó excesivamente en planes y metas importantes a largo plazo y en mantener una perspectiva amplia sobre la

institución. Su falta de atención a las interacciones interpersonales finalmente le restó apoyo y le costó su trabajo.

LOS RIESGOS DEL ZOOM OUT EN LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

Una preferencia por enfocarse en un plano general puede hacer que los líderes parezcan apartados y distantes. Para graficar este planteamiento, Rosabeth Moss Kanter en su obra *Supercorp*, nos ilustra sobre el caso Barack Obama. Explica que después de una campaña donde exhibió una retórica brillante y una gran organización de base, enfrentó serias crisis nacionales. Se enfocó en el panorama mayor para abordar grandes problemas sistémicos, como la crisis financiera, con políticas que según sus asesores impedían una erosión mayor. Pero la crítica dijo que no fue capaz de convencer al estadounidense común y corriente de que estaba resolviendo sus problemas. Sus partidarios argumentaron que sus acciones, de naturaleza keynesiana, mostrarían sus méritos en el largo plazo; pero, como lo señaló el propio John Maynard Keynes, en el largo plazo todos estaremos muertos.

Al enfocarse desde tan lejos el panorama pudiera aparecer estático y con pocas rutas visibles. En el caso del presidente de Estados Unidos, donde todas las carreteras económicas pasan por la Reserva Federal y los grandes bancos, enfocarse en primer plano y monitorear la situación tal como la percibían las comunidades y familias, podría haber ayudado a Obama a comunicar que estaba buscando alternativas que llegarían directamente a más personas; por ejemplo, aumentar la cantidad de préstamos a pequeñas empresas en bancos locales. En lugar de eso, a pesar de sus muchos logros, la tasa de aprobación de su gestión cayó en picada y su partido perdió varios escaños en las elecciones de 2010.

Otro sonoro caso de riesgo del *zoom out* lo presenta la industria del entretenimiento con el CEO de la FIFA, el holding que gobierna el fútbol en 208 países: Sepp Blatter, un suizo de 76 años y en cuyo prolongado gobierno corporativo (12 años de presidente) se han presentado los más escuchados escándalos de corrupción de la industria del deporte.

Fue el único candidato para la presidencia de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) entre 2011 y 2015, cuatro años más, en medio de la más grave crisis de gobernabilidad y de credibilidad de la historia del organismo deportivo. Voces hasta ahora silenciosas como las marcas inversoras de patrocinio de las líneas de producto de su mediático portafolio, o hasta el príncipe William, presidente de la Federación Inglesa de Fútbol (FA), tuvieron algo que decir en este difícil capítulo para la FIFA sin que tuvieran eco en la votación final. Las reacciones se quedaron en simples observaciones frente a su poder entre las 208 federaciones que integran el holding: *186 de los 203 votos emitidos en el Congreso, decidieron la continuidad de su mandato.*

Este ejecutivo de la firma de relojería Longines llegó a la presidencia de la multinacional del fútbol en mayo de 1998 con los más reconocidos honores luego de mostrar eficiencia como director técnico de la FIFA entre 1975 y 1981; y después, secretario general de 1981 a 1998.

Pero el éxito lo trastornó hasta llevarlo a *enfocar desde tan lejos* el negocio del fútbol con el riesgo de caer en rutas poco visibles. Ha estado al borde de la dimisión varias veces, pero al final siempre logra salvarse y salir de la situación más fortalecido. La mayor arremetida contra su cargo fue la bancarrota de ISL, el brazo comercial de la FIFA que le costó al organismo 58 millones de dólares de pérdidas. Paso seguido, su socio de televisión, el grupo de medios alemán Kirch anunció la quiebra con lo cual profundizó el conflicto de intereses que denunció su entonces principal opositor, el sueco Lennart Johansson, quien lideró el movimiento de choque desde la UEFA (holding del fútbol europeo), intención que tampoco prosperó. Hace dos años, un error mercantil consentido costó a la FIFA 90 millones de dólares que tuvo que pagar a Mastercard como castigo judicial por incumplir un contrato de patrocinio adquirido para los mundiales de 2010 y 2014, impasse que se convirtió en un 'peligroso vacío legal' de impacto en las normas corporativas entre los inversores corporativos y las unidades de negocio de la industria del entretenimiento.

Transparencia Internacional, una organización comúnmente enfocada en el comportamiento de gobiernos y corporaciones, también planteó que la FIFA produjera reformas para garantizar mayor claridad en sus procesos internos. Entre esos destaca el contenido de un intercambio de comunicaciones internas entre directivos del fútbol, que parece sugerir que Qatar compró la sede del Mundial 2022.

Pero Blatter parece inmune a estos acontecimientos de *zoom out*, que lo muestran apartado y distante de la responsabilidad ética y moral de un líder. Se ampara que el Holding FIFA es un gobierno que reclama jurisdicción sobre una actividad de consumo en cada rincón de los cinco continentes, y que esta posición preferente la hace autónoma frente a gobiernos nacionales. Uno de los principios es que ningún gobierno debe interferir con la gestión del fútbol. De hecho, las 208 federaciones nacionales que integran el organismo están obligadas por el estatuto 13.1., a "*asegurarse de que no se produzca ninguna injerencia por parte de terceros en sus asuntos internos*". Y la interferencia política puede traducirse en la suspensión del país culpable o incluso su exclusión del seno de la familia. En la práctica, esto limita la capacidad de las autoridades locales para controlar los potenciales abusos o excesos de las federaciones nacionales.

LOS RETOS DE PENSAR POR ANTICIPADO

Las organizaciones con actividades en la industria del entretenimiento no escapan a la influencia del entorno cambiante de los negocios por efecto de la turbulencia que sacude a los sistemas productivos. Ambientes como los políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos cambian a velocidad lo que obliga a una rápida adaptación para competir con visibilidad en los nuevos escenarios de consumo. Dicha acomodación estará condicionada a las decisiones inteligentes desde los arquetipos de la Dirección Estratégica. Quiere decir, sacar provecho de las oportunidades que el entorno ofrece, minimizando el impacto de las amenazas hacia el logro de resultados deseados. *hitt, ireland y hoskisson* en la obra *administración estratégica* la definen como “un conjunto de compromisos y acciones integradas y coordinadas, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr ventaja competitiva”. Noten que aquí hablamos sobre la importancia de conocer con suficiencia el comportamiento de las variables exógenas a la organización, así como el perfil competitivo de la empresa (determinado por un análisis interno), con el propósito de planificar estrategias que nos lleven al logro de objetivos.

En este contexto, la Dirección Estratégica amerita ciertas definiciones fundamentales que en su esencia precisan la razón de ser de la empresa del deporte y su objetivo macro en el tiempo. Hablamos entonces de *misión, visión y valores* organizacionales.

A criterio de Víctor Daniel Aceves, “la misión organizacional describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Además, determina en qué negocios participará y en cuáles no, a qué mercados servirá, cómo se administrará y como crecerá”. Cuando se define la declaración de misión, se debe dar respuesta a preguntas como: ¿Qué hace la empresa? ¿Por qué y para qué lo hace? ¿Quién se beneficia de esto que la empresa hace? ¿Cómo lo hace? Las respuestas a estos interrogantes sentarán las bases para comprender el espectro de acción de la empresa del deporte y sobre esa base, definir su misión.

Una *empresa de deporte* deberá responder a una misión organizacional fundamentada en tres (3) grandes ejes estratégicos:

El primero, enfocado en la formación y promoción de la materia prima (deportista). Esta área de negocios se orienta hacia la formación del talento, con el propósito de colocarlo en el mercado, apuntando hacia la satisfacción de las necesidades de múltiples empresas del sector ávidas de materia prima de calidad para incorporarle a sus procesos productivos.

El segundo, focalizado en el ofrecimiento de alternativas de recreación y esparcimiento a los diferentes mercados que se pretende atender (llámese el espectáculo enfocado en la industria del entretenimiento). Esta concepción del

deporte como producto amplía su radio de acción y lo califica como un producto más en el mercado de la distracción y el esparcimiento, con las implicaciones que esta consideración tiene en la gestión de este tipo de producto.

El tercero y no menos importante, el desarrollo de espacios mediáticos que fomenten la interacción entre anunciantes, marcas y seguidores de la empresa del deporte. Esta área del negocio dirige su gestión de marketing hacia la colocación de productos mediáticos que garanticen la vinculación de las marcas patrocinadoras con su mercado objetivo. Quiere decir, socios estratégicos. Aliados comerciales que deseen invertir en un portafolio de producto por beneficios en reconocimiento de marca y respuesta en la vitrina.

Estos tres ejes de negocios se definen con base en necesidades a satisfacer y nunca sobre procesos, productos o servicios, lo que garantiza la permanencia en el tiempo de una *empresa del deporte*.

¿En qué negocio está su empresa? ¿Cuál es su terreno de juego?

Las respuestas a estas sencillas preguntas tienen un impacto relevante en el desempeño presente y futuro de su unidad de negocios. Recuerde aquella célebre frase que en escritos anteriores hemos compartido: quién no sabe a dónde quiere llegar, cualquier camino lo llevará hasta allí. Identificar el terreno de juego pasa por tener claramente visualizada la necesidad que en el mercado se procura satisfacer, los mercados objetivo pretendidos, los productos o servicios para estos mercados y el sector en competencia. Hablar de necesidad es hablar de permanencia en el tiempo. Las necesidades son en esencia insaturables, por lo que, enfocar el negocio y su razón de ser en ellas, facilita la adaptación al entorno, además de contribuir con la permanencia en el tiempo del negocio. Las empresas que definen su terreno de juego con base en procesos o actividades están condenadas al NO ÉXITO. Los procesos y las actividades se hacen obsoletos. Las necesidades no. Adicionalmente, quien identifica con total precisión la necesidad a satisfacer tiene mayores probabilidades de encontrar siempre “oportunidades”, además de no padecer de la enfermedad empresarial conocida como MIOPIA EN EL MARKETING. Por todas estas razones, identificar el terreno de juego es una decisión trascendental para la dirección estratégica de una empresa del deporte.

Definir adecuadamente la misión otorga sentido, pertinencia y ubicación a la gestión de la empresa del deporte. Sus líderes entenderán por qué y para qué existen y fundamentarán sus decisiones sobre la base de hacer realidad esta declaración. Lo anterior ayuda a desmontar el mito o visión miope detectado en el mercado hispanoamericano que refiere al deporte como un negocio de equipo/club, sustituyéndolo por la concepción de deporte/industria donde solo las empresas tienen posibilidades de éxito.

¡Piense funcionalmente, actúe estratégicamente!

Con relación a la visión organizacional, el autor concreta su propuesta en unas pocas líneas; la visión es el objetivo macro que pretende alcanzar la empresa en el largo plazo. Es el escenario deseado por el que hay que trabajar. Una empresa de deporte deberá responder a “un gran objetivo”, un resultado deseado en el largo plazo, que contemple miras elevadas en todos los aspectos organizacionales reflejados en la declaración de misión, incorporando el elemento “tiempo” en el que se aspira alcanzar este gran objetivo.

La visión estratégica va más allá de jugar un torneo, participar en competiciones internacionales y ser campeón. Es considerar el sueño de la unidad de negocios, el de sus miembros y grupos de interés en 10 y hasta 15 años. Deberá ser retadora para que pueda motivar al talento humano a trabajar por alcanzarla.

En los negocios, cuando las cosas se ponen difíciles, lo primero que algunos directorios hacen es archivar su plan estratégico y dedicarse a solventar el día a día, empleando como herramienta filosófica de apoyo la muy conocida frase "como vaya viniendo, vamos viendo", lo cual termina generando catástrofes que inducen al cierre de portafolios. Paradójicamente, en crisis, nada más conveniente que tener el rumbo de la empresa claramente definido, saber hasta dónde se aspira llegar, que resultados de mediano y largo plazo se desea obtener, en fin, disponer de una dirección clara que indique el norte hacia la ruta que se planificó. Darle la espalda a la reflexión estratégica es condenarse al vaivén de los tiempos y el entorno; limitarse a apagar los fuegos pequeños, medianos y grandes que se activan día tras día como parte de la gestión, es reconocer que como líderes tenemos muy poca influencia en el destino y los resultados de nuestra empresa. Planificar Estratégicamente en tiempos de turbulencia e incertidumbre es una obligación. Nos enseña el rumbo, la dirección y el sentido a la gestión. Planificar es parte de la solución.

En lo que a valores se refiere, estos describen los principios sobre los cuales se fundamenta la gestión de la empresa deportiva. Son los códigos de conductas. Estos cimientan la cultura empresarial que deberá ser compartida por cada uno de sus miembros. Todas las decisiones que en ella se tomen son la compilación de valores. Y para su toda su fuerza productiva, el quehacer diario.

En resumen, *misión, visión y valores* son pilares fundamentales dentro del proceso de dirección estratégica.

PLANIFICAR PARA GARANTIZAR EL FUTURO

El proceso de dirección estratégica deberá incorporar planes estratégicos y tácticos para las áreas críticas de una empresa con actuación en los mercados del deporte:

Planes estratégicos deportivos:

Descriptivos de objetivos, estrategias y tácticas para el desarrollo y su posterior incorporación a los estadios de consumo de la materia prima en sus distintas fases de producción. Cabe resaltar el valor estratégico debido a que detallan los aspectos más relevantes del desarrollo deportivo de la organización en el corto, medio y largo plazo. La fábrica y su adecuado funcionamiento requerirán de un plan estratégico coherente que describa las líneas de acción y los objetivos pretendidos, en el marco de las necesidades de la empresa y las oportunidades del mercado.

Planes estratégicos de negocios:

En los que el directorio de oficina diseña los objetivos y las estrategias de mercadeo que canalizan los esfuerzos de la captación y mantenimiento de aliados estratégicos generadores de recursos financieros necesarios para el sostenimiento y desarrollo de la empresa. Vale la oportunidad para resaltar la valía de un plan de negocios viable con perspectiva empresarial focalizado en la producción de ganancias, con una clara orientación hacia los mercados globales desde el principio de **PENSAR GLOBALMENTE PARA ACTUAR CON EFICIENCIA EN LO LOCAL**.

Ahora bien, estos planes no pueden ser resultado de un ejercicio de adivinación. Por el contrario, son el producto de una reflexión estratégica que facilite la identificación de competencias centrales en la empresa sobre las cuales se definan estrategias encaminadas hacia el aprovechamiento de oportunidades. En concreto, antes de elaborarlos se deberá tener total comprensión de la posición competitiva de la empresa en su entorno, definida esta por sus fortalezas y debilidades y su adaptabilidad a las oportunidades y amenazas del entorno externo.

Una fortaleza es el recurso de habilidad o capacidad de las fuerzas productivas de la empresa para obtener rendimientos en y fuera del campo. Por el contrario, una debilidad es la ausencia de estos elementos estratégicos que hacen que la unidad pierda capacidad para competir en su entorno de negocios. Una **EMPRESA DEL DEPORTE** deberá sistematizar la identificación de sus fortalezas y debilidades, monitoreando el desempeño de recursos como la materia prima para la alta competencia (deportistas), la fábrica de producción (estadios, sedes sociales, centros de negocios), las variables financieras, el recurso humano operativo, e intangibles como marcas, patentes y certificaciones de calidad. Al evaluar estos componentes, estará en capacidad de precisar sus Competencias Centrales.

La Competencia Central es la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales desde la variable oportunidad o el espejo de su personalidad ejecutiva para generar resultados.

La Competencia Central puede ser la capacidad de producir materia prima (futbolistas) y negociarlos en el mercado; los valores corporativos de marca como el posicionamiento del BARCELONA FC por su CORE BUSINESS o giro de negocios tras los 5 recientes títulos en los estadios del mundo, o la capacidad logística de marketing de la empresa JUEGOS OLÍMPICOS LONDRES 2012 para garantizar tres años antes toda la respuesta comercial de su portafolio de patrocinio.

En este orden de ideas, hablar de oportunidades es referirse a comportamientos observados en el entorno externo que, de su ocurrencia, se puede sacar provecho. Por ejemplo, la promoción de nuevas líneas de producto (portafolio de competencia) que habilitan espacios para que surjan otras organizaciones. Por el contrario, las amenazas ofrecen circunstancias que pueden perjudicar la posición competitiva de la empresa, tal es el caso de la crisis financiera mundial que obligó a los grandes anunciantes globales a reconducir sus estrategias de patrocinio, reduciendo en la mayoría de los casos sus presupuestos de inversión es este renglón de la comunicación comercial con sus consumidores.

Monitorear sistemáticamente el entorno externo en búsqueda de oportunidades y amenazas es fundamental para el éxito de la gestión de una empresa del deporte.

EL RETO DE GESTIONAR LA COMPETENCIA

Dentro de los múltiples retos que afronta la dirección estratégica de una empresa del deporte se encuentra el entender qué significado tiene la variable competencia desde una perspectiva de mercado.

Desde la percepción del marketing, Philip Kotler, la aborda como “aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores”. Implica aceptar que una unidad productiva en el sector de la industria compite no solo con similares sino también con otras ofertas del entretenimiento. *Ferrán Soriano*, ex Vicepresidente económico del Fútbol Club Barcelona y autor del libro *La Pelota no entra por azar*, la plantea desde distintos niveles y complejidades: “La competencia entre iguales, empresas del fútbol enfocadas en atender los requerimientos del mercado de aficionados o seguidores de una liga en particular (específicamente en la liga donde se compite) y un nivel mucho más complejo que involucra competencia entre empresas del fútbol en distintos niveles o sectores (una empresa deportiva y su espectáculo vs un espectáculo de selecciones vs un espectáculo organizado por federaciones o asociaciones globales del fútbol como la FIFA). Ambas concepciones de competencia llevan implícita la sustitución directa e indirecta de la oferta de una por lo que su dirigencia deberá precisar en qué industria pretende competir (esto lo determina su capacidad competitiva para afrontar rivalidad en uno o más niveles de sustitución) y sobre esa base analizar las bondades competitivas de sus antagonistas, utilizando esta información para

proponer ofertas de valor que los superen y terminen conquistando la fidelidad de sus clientes”.

Esta concepción de competencia aplica para las tres dimensiones del negocio plasmadas en la declaración de misión de una empresa con actuación en la industria del deporte.

¿Contra qué compite la oferta?

Esta es una pregunta que los líderes de negocios se deberán formular. En la respuesta, encontrarán evidencias suficientes que le servirán para concebir una oferta de negocios cuyo atractivo supere a cualquier otra posibilidad de comunicación de marketing que pueda tener la marca inversora. Cuando una unidad productiva analiza las diversas posibilidades que tiene en el marco de su estrategia de desarrollo corporativo, lo primero que sale a relucir es el impacto que puede generar la alternativa de comunicación evaluada en su posicionamiento e imagen. Entonces, la propuesta será comparada con otras de patrocinio ofrecidas desde alternativas de inversión en actividades no deportivas y con otros mecanismos de comunicación comercial como las muy empleadas tácticas BTL (Below the line). Aunque luzca difícil la comparación, por este motivo los gerentes del *producto deporte* deberán procurar, en el marco de esta competencia, proponer negocios que superen sobremanera la contribución que otras alternativas pudiesen generar a la estrategia total de marca del anunciante o cliente pretendido. Un inversor buscará notoriedad y vinculación con sus audiencias y el patrocinio no es la única alternativa que habrá llegado a los escritorios de sus consejeros de mercadeo.

EL RETO DE CONSTRUIR PROPUESTAS DE VALOR SUPERIOR

Las empresas compiten en mercados condenados a la tiranía de la elección. Así lo expresa el connotado escritor de negocios Jack Trout, autor de libros como “Posicionamiento, la batalla por la mente del consumidor”, y “La Estrategia”. “Ahora, cualquiera en cualquier país puede diseñar un producto, hacerlo fabricar en otro a miles de kilómetros y venderlo en todas partes, sin salir de su casa”. En estas líneas, expresa su parecer acerca de los mercados hoy y hacia el futuro, plagados de ofertas de valor altamente diferenciadas que hacen que el cliente tenga muchas más opciones, otorgándole así el poder de decisión.

Los mercados del deporte no escapan de este escenario. Por ello, otro de los retos que deberá asumir la gerencia es el de construir, con base en sus competencias centrales, ventajas competitivas que lo conviertan en una opción importante para sus clientes, además de diferenciarlos de sus competidores. En este orden de ideas, como toda empresa de negocios, buscará desarrollar y mantener una ventaja competitiva que garantice superioridad y diferenciación para con los demás actores del sector.

¡Piense funcionalmente, actúe estratégicamente!

Una ventaja competitiva es un *core competitive* sobre el cual se fundamenta la estrategia, pretendiendo con ella cautivar a patrocinadores y consumidores, permitiéndole sostener su propuesta de valor en el tiempo.

¿Cómo construir y mantener ventajas competitivas? Dependerá del ámbito de competencias de la empresa. Lo cierto es que irremediablemente deberá construir una ventaja en uno o todos los ámbitos descritos en su razón de ser. (Materia prima, espectáculo y negocios).

En el apartado de la materia prima, la empresa del deporte deberá cuidar los procesos de producción del talento. Entonces, en este aspecto trascendental para la vida de una empresa del fútbol, el azar no tiene cabida. Es temerario hablar de una unidad de producción sin que esta tenga adecuadamente constituida su fábrica. Los clubes más importantes del mundo lo evidencian, lo hacen con rentabilidad.

En el caso específico del espectáculo, la empresa del producto deporte deberá marcar diferencia con valores añadidos de su oferta de ritual de consumo (estadio empresa) como los espacios vip con atención personalizada; paquetes o planes de fidelidad que garantice la captación del mayor número de abonados posible; actividades recreativas en espacios de tiempo distintos a los relacionados con cada programa de competencia; oferta de museos o galerías fotográficas; auditorios, tiendas y restaurantes; contacto directo con las estrellas del espectáculo. se trata de sumar atractivos para el consumidor más allá del núcleo del producto (90 minutos de juego en el caso del producto fútbol).

En el ámbito de negocios, los programas de patrocinio, derechos de imagen, activación de mercancía (merchandising) y diversificación de marca harán parte del portafolio de negocio de la empresa, quiere decir el todo de su objeto social desde una mirada creativa, seria, eficaz y competitiva tanto para el inversor corporativo como para los consumidores de todas sus líneas de producto y siempre bajo los criterios del marketing como herramienta persuasiva.

Desde el marketing, las ventajas competitivas deberán venir de una contundente explotación de la marca, a través de tácticas de la activación comercial (merchandising), venta de licencias y diversificación de producto. Esta herramienta de gerencia que nos permite indagar por las necesidades y preferencias de los consumidores, nos garantiza múltiples oportunidades de negocio. Solo falta creatividad, iniciativa y lenguaje comercial para encontrar las oportunidades y sacar provecho.

También el nutrido abanico de los negocios del producto deporte incorpora la posibilidad de desarrollar ventaja competitiva con base en productos mediáticos propios expuestos por las bondades de las tecnologías de comunicación e

información digital. Se hace referencia entonces no solo a los derechos de televisión como fuente de ingreso sino también al desarrollo de canales interactivos (audio, video y multimedia); fuentes de ingreso desde el e commerce (comercio electrónico). Aquí se trata focalizar las tendencias mercantiles que nos presenta el mundo de la nueva economía digital desde su propuesta de regalar abundancia para vender escasez.

Ahora bien, ¿Cuántas ventajas competitivas se deberán desarrollar? Todo dependerá de las competencias centrales con las que se cuente y del nivel de desarrollo generado en cada una de estas. No resultará fácil construir ventaja competitiva para cada ámbito de los descritos como parte de la declaración de misión organizacional. Es un hecho que algunas empresas del deporte desarrollan competencias centrales tan solo en el ámbito su sector, otras en el macro ambiente del entretenimiento y algunas focalizan la actividad en un portafolio exclusivo del marketing. El éxito de cada una estará en la habilidad ejecutiva para interpretar sus competencias centrales.

¿Cómo identificar una Competencia Central?

Existen algunos criterios que sirven como guía para detectar esta variable. El primero hace referencia a la singularidad, expresando con ello el grado de exclusividad que tiene la unidad para con la competencia evaluada. (Pocos o ningún competidor la posee). El segundo, competencia valiosa, hace énfasis en la posibilidad que esta otorga a la organización para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas. El tercero, costosa de imitar, denota dificultades en el competidor para desarrollarlas con facilidad. El cuarto, carácter insustituible, refiere a aquellas competencias que no poseen equivalente estratégico, por lo que sobre estas recae todo el peso de la estrategia. Una unidad productiva del deporte deberá propender hacia el desarrollo de competencias centrales que respondan a estos criterios mencionados.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tal y como sucede en una empresa tradicional, la deportiva deberá edificarse sobre una estructura organizativa formal fundamentada en el necesario equilibrio que impone la particularidad del sector. Dicho equilibrio exige la presencia de equipos que se responsabilicen por la gestión. En concreto, estos se forman no solo con la incorporación de un gerente de campo (entrenador/director) sino también por la suma de personas calificadas en todas las aristas de la fábrica de producción (estadios), para trabajar en pro de una visión estratégica de largo plazo. Dicho equipo es también responsable de la definición de objetivos, metas y metodologías de trabajo por cada nivel dentro de la unidad de producción.

De igual manera, la estructura de una empresa del deporte deberá incorporar un cuerpo gerencial de oficina (gerentes de marca o gerentes de producto), cuya

responsabilidad se engloba en destinar “tiempo completo” a la gestión estratégica y su perspectiva de negocio. Esto los hace responsables de la definición de políticas de desarrollo de marca y de las propuestas de negocios encaminadas hacia lograr la complacencia de los clientes en los estadios de consumo, además de cautivar a los socios corporativos con portafolios de valor superior que facilite su visibilidad comercial en un mercado cautivo de consumidores locales, regionales, nacionales e internacionales. El modelo de estructura organizacional prevé incorporar la materia prima (el deportista) con procesos formativos para su aterrizaje a la competencia (profesional) en un marco de condiciones de desarrollo desde todas las perspectivas posibles (económica, social, humana, intelectual y familiar).

Una organización del deporte de primer nivel deberá propender hacia la profesionalización de su materia prima y ejecutiva. Se trata de ejercitar el conocimiento para activar las funciones de dirección y gestión con criterios modernos.

LA FILOSOFÍA DE CALIDAD

Andrés Senlle, Leonor Gallardo y Alberto Dorado, en su libro *Calidad en las organizaciones deportivas* definen calidad como “hacer las cosas bien a la primera. Cumplir lo pactado. Lograr la satisfacción del usuario o cliente”. Para estos autores, ha dejado de ser un sistema para fabricar mejores productos. Por el contrario, es una metodología de trabajo que mejora la organización, evita fallos, fomenta el desarrollo de los trabajadores a todos los niveles, asegura el logro de resultados y crea satisfacción, tanto en los clientes-usuarios como en todos los integrantes de una empresa.

Esta perspectiva de calidad está ausente en la mayoría de los casos de las empresas del deporte en América latina, salvo contadas excepciones como las vistas en las certificaciones internacionales de calidad recibidas por las marcas del fútbol Boca Junior de Argentina y el club Pachuca de México (certificaciones de calidad ISO), ambas consideradas como ejemplos a seguir por muchos autores interesados en la materia de gestión de empresas del entretenimiento.

La calidad implica un cambio de cultura en la organización, despertar el gusto por las cosas bien hechas y desarrollar la sensibilidad para detectar; a la vez que eliminar errores, fallos repetitivos, quejas, pérdidas económicas, esfuerzos vanos que desmotivan y pueden producir rechazo a los socios, seguidores, usuarios o clientes de la empresa.

La inquietud que surge al respecto es, ¿Qué deberá hacer una empresa del deporte en materia de calidad? Si bien la respuesta no es sencilla, algunas consideraciones se muestran a continuación:

Definir la cultura organizacional de la empresa considerando como base fundamental la satisfacción de las necesidades de los distintos usuarios a los que esta pretender atender. Dicha consideración se aborda formalmente en la declaración de misión de la empresa.

Incorporar la calidad como valor, principio y objetivo fundamental de la gestión de la empresa del deporte.

Desarrollar sistemas de medición constante de la satisfacción de los diversos mercados a los que la empresa busca satisfacer. Dichos sistemas deberán incorporar metodologías de medición válidas que muestren en sus resultados la situación real observada atendiendo a criterios de objetividad, veracidad, imparcialidad y oportunidad.

Sistematizar los procesos fundamentales y de apoyo identificados como parte de la cadena de valor de la empresa. Esta acción obliga a una adecuada descripción de procesos, procedimientos y funciones y su incorporación a los vitales manuales de procedimientos, normas y políticas, para cada uno de los ámbitos postulados en la declaración de misión. Este es, si no el requisito más importante para la calidad, uno de los trascendentales en lo que a su incorporación se refiere.

Vale comentar como este requerimiento de la calidad ofreció la posibilidad a la empresa del fútbol mexicano Chivas Rayadas de Guadalajara para replicar su saber hacer adquirido en México, activando una franquicia en la MLS estadounidense.

Aplicar la filosofía de mejoramiento continuo. Como lo plantean los autores del libro "Calidad en las organizaciones deportivas" el objetivo que impulsa la aceptación de la calidad como filosofía de gestión y como práctica gerencial no es más que la supervivencia, en un contexto competitivo donde los recursos son limitados y donde los clientes demandan cada día mayores niveles de calidad en todos los productos y servicios que utilizan.

Todo lo anterior demuestra que quienes pretenden mantener los viejos modos de gestión de empresas del deporte están irremediabilmente condenados al fracaso. Se deberá ir en procura de sustituir este paradigma por una clara visión empresarial que facilite la supervivencia y el desarrollo de sus unidades de negocio.

Capítulo 5: EL PERFIL DEL EJECUTOR

Un aplicado 'activo predicador' de las situaciones competitivas de los equipos deportivos como fuentes de motivación para fijar objetivos perceptibles, realizables y al alcance de los grupos ejecutivos es Mike Krzyewski, ex director de la selección de baloncesto de Estados Unidos, un especialista de la gerencia aplicada a los programas de liderazgo de las empresas que toman el deporte como medio de persuasión a través de modelos y estrategias de trabajo en equipo para generar confianza. Graduado de la Academia Militar de West Point, es el autor de la obra *Liderando con el corazón (leading with the heart)* en la que presenta sus puntos de vista sobre la gerencia y el baloncesto.

Krzyewski cuenta sus principios de liderazgo con los dedos de una mano. Cada uno representa la comunicación, la confianza, el interés por los demás, la responsabilidad colectiva y el orgullo. Sustenta su apreciación que cinco jugadores poco talentosos que forman un conjunto unido le pueden ganar a un conjunto de cinco jugadores talentosos donde cada uno juega por su cuenta. La mano es una gran metáfora. Reniega de quienes no optan por la crítica para manifestar opinión o contrariar decisiones en el campo de juego. Es del criterio que el trabajo de equipo se deberá retroalimentar de los cuestionamientos, por eso durante sus ejercicios de baloncesto aplicados a las estrategias gerenciales, no usa el silbato porque cree que lo distancia de su equipo.

El 'juego de las estrategias gerenciales' de Krzyewski se basa en que los jugadores deberán tomar decisiones en la cancha en vez de esperar a que las instrucciones lleguen del banco del técnico. "Tanto en los negocios como en el deporte es crucial cómo dirigir el equipo de manera que sus miembros puedan tomar decisiones inteligentes, trabajar en conjunto y finalmente alcanzar el éxito". Su mensaje se retransmite en el sentido que las estrategias aplicadas por un equipo de alta competición en el terreno de juego, produce alto impulso en los grupos de oficina de las empresas innovadoras. Esta corriente de liderazgo coloca al baloncesto como el deporte de moda en Estados Unidos, por encima del fútbol americano, el modelo tomado en la época del auge manufacturero y focalizado 'en que el director técnico tomaba todas las decisiones y los jugadores servían como piezas intercambiables'. Hoy, tanto el estilo gerencial como las estrategias de juego de la NBA corresponden al ritmo del mundo de los negocios.

En su rol de gerente de campo y promotor de estrategias creativas del juego del deporte para las salas de decisión de las empresas, Krzyewski no se ve como un entrenador de baloncesto, sino como un líder que practica la profesión de adiestrador. "En los periodos críticos es cuando debe surgir la imagen del líder, alguien que no sienta pena de sí mismo y no se deprima, ni se enfade ni se muestre débil ante la adversidad. Los líderes deben vencer ese tipo de emociones

¡Piense funcionalmente, actúe estratégicamente!

y sobresalir por encima del grupo. La palabra que debe siempre ir ligada al liderazgo es confianza. No sólo en el deporte, en cualquier organización la confianza debe ser desarrollada por cada miembro del equipo. De lo contrario, el éxito jamás llegará. Mi éxito, como el de cualquier otro entrenador o líder de una organización, va ligado a las personas. Encestar es importante, pero lo es aún mucho más la persona que encesta. Un error muy común en el deporte es pasarse más tiempo centrado en los esquemas y las estrategias, en lugar de dedicarlo a aquellos que los ponen en práctica: los jugadores, que son, ante todo, personas". En esta ruta, y en un mercado superpoblado en el que los responsables de mercadeo de las empresas se disputan cada momento del tiempo de los consumidores, el de liderazgo de Krzyewski ilustra esta batalla comercial por la persuasión de consumo con el deporte como herramienta de entrenamiento ejecutivo para conseguir resultados en el competitivo mundo de los negocios.

SI NO ESTÁ ROTO, ¡RÓMPALO!

Tal vez lo haya oído muchas veces. El arquetipo que he tomado para ilustrar el contenido es el de un exitoso gerente de *producto tenis*.

No resulta imprudente sugerir que cada paso de *Ion Tiriac* por el boscoso mundo de las finanzas, medios, transporte y producto deporte es una práctica de la sabiduría no convencional que Robert J. Kriegel y Luis Patler enseñan en su obra "*Si no está roto, rómpalo*", el interesante manual de gerencia que nos induce a romper los paradigmas de lo convencional para desafiar el futuro de los negocios con creatividad e innovación. En efecto, este rumano de casi 73 años es hoy todo una autoridad de marketing estratégico en la industria del deporte.

Convenció a la marca de ropa y perfumes Hugo Boss para jugar el Máster Series de Madrid con una atrevida apuesta de persuasión de marca: *poner al servicio de las 50 estrellas que acuden a uno de los nueve sucesos del circuito profesional de la ATP, a niñas con poca ropa para recoger las pelotas*. Desde entonces, esta mezcla de belleza, sensualidad y sonrisa vestida con el nombre de la marca llega a más de 130 países consumidores del cotizado suceso que durante 8 días se juega cada año en la capital española. La estrategia *recogepelotas* se convirtió en un obligado ritual de consumo para una sociedad abierta a la novedad.

El argumento de Tiriac fue convincente. Mientras las marcas de ropa deportiva recurren a los creadores para lograr que sus productos se extiendan más allá de los espacios de venta totalmente técnicos o bien para situarse en el terreno de juego, la empresa alemana tenía la oportunidad de romper la tradición de boutique para explotar un mercado más casual con un marketing diferencial.

"El ingenio de un empresario está en añadir valor para que los deportistas produzcan el aceite que moverá la maquinaria de los negocios"

No es tenebrosa la concepción de *Ion Tiriac* acerca de cómo generar energía comercial para resultados financieros rentables en y fuera de los estadios del deporte. *"La raqueta es para los tenistas. Para ellos son los posados en pista y los flashes. Rafael Nadal, Roger Federer o Novak Djokovic son los productores que facilitan el tránsito del negocio por las pistas de los inversores"*, una percepción de deporte empresa que captó cuando vivió la época dorada de jugador junto a Manolo Santana, Guillermo Vilas y su compatriota Ilie Nastase, con quien ganó el Roland Garros de 1970.

Sobrado de imaginación entendió que su actuación en el campo tenía una carrera corta. Entonces se atrevió a proponer lo que para la época era una locura: *sumar al ritual de competencia ideas para que la empresa tuviera en los ídolos del momento una excusa de comunicación directa con sus consumidores*. "Para mí fue fácil meterme en el negocio porque tenía contactos de mis tiempos de deportista. Además, contaba con el respeto de muchos. Cuando eres deportista, todo el mundo te quiere. Pero, cuidado, no hay tanta gente que te respete como persona. El día de mañana siempre va a haber alguien que golpee más fuerte la pelota o salte más alto".

En efecto, cuando notó que su nombre ya no era motivo de consumo del público tomó la alternativa que había diseñado desde las pistas. El primer paso fue captar diamantes en bruto. El más notable de su vida de agente - entrenador fue Boris Becker. Lo cogió con 15 años hasta convertirlo en el icono de toda una década tras los sonoros títulos de tres Wimbledon, un US Open, dos Abiertos de Australia y una medalla de oro en Barcelona 92. A medida que la bonanza mediática crecía con los triunfos, *Tiriac* entendió que toda esta riqueza que se producía en el campo de juego había que sacarla del estadio. Fue pionero en la explotación comercial de la imagen del deportista y de la importancia del patrocinio como un recurso de comunicación de marketing de las marcas con sus consumidores. El efecto de su estrategia fue contundente: el 15% de los ingresos del tenista alemán provenían de los circuitos. El resto, del portafolio de negocio que el rumano había creado para su *deportista producto*.

"En los negocios del deporte debemos jugar con creatividad para marcar diferencia. Si sólo ofrecemos más de lo mismo estaremos condenados a desaparecer. Un toque de fineza viene bien cuando disponemos de nuestras propias ideas para rentabilizar y ofrecer al comprador una línea de calidad desde la perspectiva de lo diferente"

Ion Tiriac es un revolucionario del marketing. Cada acción ejecutiva es un reinvento. Cuando en 2002 tomó la franquicia ATP (Asociación de Tenistas Profesionales) para realizar en Madrid un Masters Series, trasladó el estilo de gerencia creativo y arriesgado que aplica con éxito en sus otros negocios de finanzas, seguros, transporte aéreo y comunicación, y con el cual ha logrado el

título del hombre más rico de Rumania con una fortuna por encima de los 2.400 millones de dólares.

Para ganar simpatía en el mercado europeo con su nueva línea de producto, lanzó una novedosa y osada idea que puso a temblar a los ortodoxos del marketing y por supuesto a la alta sociedad española: las *recogepelotas*, niñas hermosas vestidas con una marca exclusiva de ropa casual. De inmediato Tiriac encontró en Hugo Boss el cómplice perfecto. La marca alemana se lanzó a romper la tradición de boutique para explotar un mercado más casual con un marketing diferencial. Con la mezcla de belleza, sensualidad y sonrisa vestida con el nombre de la marca llega hoy a más de 130 países consumidores del cotizado producto deportivo que durante 8 días se juega cada año. Seis años después, la atractiva oferta mediática se extiende al Máster Femenino, también en Madrid, pero con apuestos modelos masculinos.

Gusten o no sus métodos, Tiriac nos enseña que para redescubrir alternativas de éxito en el mundo de los negocios hay que arriesgar con ideas revolucionarias como las cacerías de jabalíes que organiza para los empresarios de Europa en su coto privado de Balc, al noreste de Rumanía. Entre los invitados ha figurado el jefe de la industria del automóvil Wolfgang Porsche y el acaudalado príncipe rumano Dimitrie Sturza. Una fiesta privada para mover sus negocios con los distinguidos directorios del mercado de su interés.

La más preciosa pieza de su fortuna es el Banco HVB-TIRIAC, en la que tiene el 49,9 por ciento de las acciones por un valor estimado de 476 millones de dólares. Pero los cimientos de todo el imperio, el motor del holding, es el deporte de la raqueta. El ex tenista es un pionero del marketing deportivo y su foto aparece en los manuales para ejecutivos de venta en aeropuertos, junto a otros magnates del sector, como el inglés de la Fórmula Uno, Bernie Ecclestone.

La sugerencia ejecutiva de Tiriac: "El valor de un hombre de negocios no consiste en cuánto dinero tiene sino en el acceso que tiene al dinero. Hubiera llegado hace mucho tiempo a billonario si hubiera aceptado hace 20 años por parte de Nike, el 5 por ciento de las acciones a cambio de un contrato de publicidad con el jugador argentino Guillermo Villas, del que era su representante".

"Uno de los secretos de la gerencia del deporte es la delegación de funciones a perfiles creativos y con amplio conocimiento del negocio en y fuera de las canchas"

Ion Tiriac y su equipo de gerencia de marca ha convertido el Masters de Madrid, hombres y mujeres, en una dinámica empresa más que un torneo de tenis. Define su propuesta como un suceso deportivo, económico y social que mueve a miles de personas y unos diez millones de euros. El tándem en la dirección general es su hombre de confianza Gerard Isobanian. Un amigo y ex compañero en la pistas,

Manolo Santana, lo apoya en la dirección deportiva. Son más de 1.400 personas que trabajan en la logística de los Másters Series, hombres y mujeres, de Madrid. No hay espacio para la equivocación. Son muchos los frentes de cuidado, desde la estratégica cortesía para las estrellas del espectáculo como el amplio servicio en el Masters Town, una zona paralela con stands, restaurantes y pistas de entrenamiento situados en el Palacio de Cristal y que abarca 18.000 metros cuadrados, y que Tiriac define como la ciudad anexa al Madrid Arena que brinda alternativas de consumo.

El Masters Town es el lugar donde los patrocinadores juegan desde una zona VIP para persuadir a los consumidores sobre las bondades de sus marcas. Mutua Madrileña, Telefónica, Rolex, Mercedes Benz y Lacoste tienen sus propios espacios con salones, catering y azafatas, y donde los apretones de manos pueden significar negocios millonarios. Un restaurante VIP, al que sólo se accede con invitación, adorna el escenario comercial de espléndidos y lujosos establecimientos internacionales con pantallas gigantes para seguir en directo el partido de la pista central y que no cierran hasta la madrugada. "No puedes tener a una persona ocho horas viendo una bola ir de derecha a izquierda. Es necesario un respiro. Y aquí la gente se reúne, hace negocios, ve entrenar a los tenistas y pasa un rato agradable".

"El mundo de los negocios nos enseña que el producto deporte como cualquiera otro servicio cumple ciclos de consumo, sino estamos alerta para reinventar su producción corremos el riesgo de morir"

El Másters Serie De Madrid de 2008 fue el último con formato convencional. Desde 2009, el producto deportivo se exhibe en la Caja Mágica de Madrid: un Megasuceso con los mejores hombres y mujeres del mundo.

La propuesta de Tiriac de revolucionar los esquemas del tenis mundial le ha traído problemas. "Yo veo en el futuro que debemos tener la posibilidad de competir en los premios, en la calidad, en la infraestructura. En todo". Esta voz desató la furia de la Federación Francesa de Tenis (FFT) y cierto desprecio por parte de la Federación Internacional (ITF). Pero el magnate rumano sigue convencido de que tiene la razón de su lado, y no va a parar hasta lograr lo que pretende: un Abierto para Madrid.

Ion Tiriac cree que la línea tenis sufre el ciclo de declive, por lo tanto es la hora de proponer un cambio agresivo tanto en la producción como en el diseño del portafolio de producto de los Grand Slam. Y se atreve a cuestionar que la cantidad de actores para un suceso de alto nivel con espacio para 128 jugadores no es coherente con la realidad del deporte como espectáculo. "Nosotros con el Másters Series superamos en infraestructura Roland Garros, Wimbledon y Australia. Disponemos de 20.000 asientos entre las tres pistas. Pienso que en cada Abierto sólo deberían jugar los 64 mejores. Por ahora, la ATP y la WTA que son las

asociaciones mixtas de organizadores y jugadores que gobiernan el tenis me dicen lo que tengo que hacer. Hasta cierto punto estoy de acuerdo, pero quiero competir con todo el mundo, y conmigo mismo".

A criterio de Tiriac, el tenis es el único deporte que no cambia. "Historia, historia... No se puede vivir sólo de eso. Desde que el tenis es tenis los cuatro Grand Slam son la cumbre, y sus sedes son París, Londres, Nueva York y Melbourne".

GERENTES, DIRIGIENDO DESDE ATRÁS

Amplíemos *el juego de gerencia de Tiriac*. Apoyémonos en una adelantada de la gerencia moderna. Ella es Linda A. Hill, profesora de administración de la escuela de negocios de Harvard y Directora de iniciativa liderazgo. Con su reflexión sobre administración nos sitúa en un interesante planteamiento: *Dirigiendo desde atrás*. Explica que más o menos durante la próxima década, los líderes más efectivos dirigirán desde atrás, no desde el frente (idea que tomó de Nelson Mandela). En su autobiografía *Long Walk to Freedom*, el líder sudafricano comparó a los grandes dirigentes con los pastores: "Se quedan detrás del rebaño, dejando que el más vivo se adelante, al que los demás siguen, sin percatarse que todo el tiempo han sido guiados desde atrás".

Dirigiendo desde atrás es un concepto cuyo momento ha llegado, dadas varias realidades:

EL CONTRATO PSICOLOGICO ENTRE EMPRESAS Y EMPLEADOS ESTÁ CAMBIANDO. La gente está buscando más sentido y propósito a sus vidas laborales. Los empleados quieren ser asociados con organizaciones que sirven como fuerzas positivas en el mundo.

LA INNOVACION CONTINUA ES MOTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD. Una iPod o una película de Pixar no son producto de la visión de una sola persona. Gran parte de la innovación resulta de un proceso colectivo de descubrimiento. A los que tienen puestos directivos se les ha enseñado a pensar que las grandes ideas dependen de ellos, pero la innovación sostenida se da cuando todo mundo tiene la oportunidad de demostrar un poco de genialidad.

LOS LIDERES PUEDEN FOMENTAR IDEAS IMPORTANTES NO CON EL CULTIVO DE SEGUIDORES QUE PUEDAN EJECUTAR SINO FORMANDO COMUNIDADES QUE PUEDAN INNOVAR. Por supuesto, los líderes necesitan actuar como marcadores del camino y formadores de visión, y necesitamos prepararlos para esos papeles. Pero muchas veces enfatizamos estas habilidades a costa de otras cuya importancia es cada vez mayor.

Dirigir desde atrás no significa renunciar a las responsabilidades de liderazgo – es una cuestión de aprovechar el genio colectivo de la gente. Hacerlo conlleva dos responsabilidades primarias:

En primer lugar, los Líderes deben asegurar que sus organizaciones estén dispuestas a innovar. Fundamentalmente, se trata de formar una comunidad, a lo que algunos líderes se refieren como crear un mundo al que la gente quiera pertenecer. En estas comunidades, la gente es valorada por lo que es y tiene la oportunidad de contribuir a algo más grande.

En segundo lugar, los Líderes deben formar las capacidades organizacionales necesarias para la *innovación*. Las tres capacidades organizacionales esenciales son:

Abrasión creativa (la habilidad para generar ideas a través del discurso intelectual);

Agilidad creativa (la habilidad de refinar ideas con un seguimiento rápido), y *Resolución creativa* (la habilidad de tomar decisiones de forma integrante).

RECONVERSIÓN ORGANIZATIVA

Coherente con este primer acercamiento a la *gestión del producto deporte*, otros expertos de casos de la industria aplicados a la academia, nos aportan elementos de juicios cercanos al rol ejecutivo desde las estrategias de campo.

En *Reconversión Organizativa: el método Juande Ramos*, José Carrascosa, psicólogo; Yolanda Damiá, periodista, y Kimio Kase e Ignacio Urrutia, catedráticos de la Universidad Antonio de Nebrija, IESE, de España, desvelan los sistemas que aplica este entrenador de la línea fútbol, una filosofía de gestión que creen perfectamente válida para el mundo de la empresa.

La relación entre la Gestión de Campo y las Habilidades Competitivas del directorio ejecutivo a partir de ***Reconversión Organizativa***, nace con esta interrogante: ¿Qué tienen en común un entrenador de fútbol y un Ceo? La explicación se traduce en que en el deporte rey, ser entrenador requiere conocimientos en muchas y muy variadas facetas, además de soportar una gran presión. Justo como un directivo. Ambos viven de los resultados, con la particularidad de que en el fútbol se vive al día: *una mala racha y a la calle*. El mánager deportivo, además, lidia con una plantilla relativamente inmune al *orden* y *mando*, ya que a menudo el jugador cobra más que su jefe y es el activo más valorado del club (empresa). El entrenador, más que mandar, debe influir, convencer y persuadir para convertirse en Líder. Lo mismo le ocurre al Ceo: *en su caso, la empresa es demasiado grande para controlarla de primera mano. Debe delegar y sobre todo inspirar para que los demás hagan bien su trabajo*.

Por regla general, cuando un club (léase empresa) contrata un entrenador (léase gerente de campo) lo hace porque las cosas no van bien. Lo mismo ocurre con los directivos llamados a reflotar empresas. Ambos puestos de trabajo requieren diagnósticos rápidos, plantear una estrategia de futuro y crear un equipo en el que confiar. También deben identificar *líderes* de opinión que puedan convertirse en evangelizadores, en transmisores del mensaje de la dirección. Y sobre todo, buscar victorias iniciales que refuercen su posición, unos primeros resultados palpables que venzan la resistencia al cambio.

EL MÉTODO JUANDE

Cuando toma el mando de un equipo, **Juande** basa su trabajo en tres pilares.

EL PRIMERO ES SU APUESTA POR GANAR: Parece obvio, pero lo cierto es que la mayoría de personas en su posición sólo piensan en no perder. Eso les hace sufrir su profesión, ya que viven angustiados pensando en los resultados. Un estrés que se traslada al equipo, que sufre enfados, recriminaciones y la preocupación que transmite el mánager. En cambio, los que apuestan por ganar se muestran ilusionados y ambiciosos, capaces de superar cualquier adversidad. De hecho, disfrutan con la máxima exigencia, destilan tranquilidad y confianza.

LA SEGUNDA MÁXIMA ES EL PROTAGONISMO DEL EQUIPO FRENTE AL EGO PERSONAL. Lo que otros intentan inculcar sólo entre sus jugadores, él empieza por aplicárselo en persona. Eso implica traspasar todo el protagonismo al equipo, impedir que nada actúe en contra del mismo, alejando las polémicas y los halagos excesivos.

Por último, RAMOS APUESTA POR LA CONFIANZA FRENTE A LA OBLIGACIÓN. Muchos entrenadores emplean expresiones del tipo "*ganar sí o sí*" o "*ganar como sea*". Esta actitud transmite urgencia, presión y sobredimensiona las consecuencias de la victoria y la derrota. Su enfoque, por el contrario, consiste en crear un clima de rendimiento, un espacio que invita y conduce al futbolista a dar lo mejor de sí mismo.

LA CLAVE ES LOGRAR QUE FLUYA

Este estado óptimo sólo se consigue pulsando muchas teclas a la vez. Primero, el entrenador o directivo debe rodearse de un equipo multidisciplinar: *nadie puede dominar todos los ámbitos, para eso están los especialistas.*

Por ejemplo, **Juande** trabaja con un psicólogo deportivo porque considera esencial contar con un especialista para gestionar los estados de ánimo. De la misma forma, nunca se aventura en áreas que no domina: *conoce y acepta sus límites.*

Otra de las claves es la comunicación interna. **Juande** prefiere convencer a ordenar. Ese convencimiento lo logra desde el diálogo, pero de manera estudiada. Lo principal es no abusar de la palabra, nunca alarga sus discursos más de lo necesario. De lo contrario, acabaría en sermones inocuos. También busca tiempo para conversar con cada futbolista, para que sepa lo que hace bien y lo que no. Nunca miente, algo que todos le agradecen.

El clima positivo también se consigue, lógicamente, con bromas y buen ambiente; pero la gestión de conflictos es (tanto) o más importante, puesto que si se resuelven bien, harán más fuerte al grupo. Por eso JUANDE valora si tiene que intervenir o no; y si lo hace, no personaliza el problema, lo usa para educar al grupo.

LA FUERZA DEL DÍA A DÍA

Por otro lado, sus entrenamientos son siempre con balón, más agradecidos para el jugador, pero a la vez siempre competitivos. Además, valora mucho el trabajo diario y no confía en los que sólo luchan los domingos, ya que entiende que la competición es cuestión de rutina. El futbolista que compite continuamente es el que al final es capaz de imponer su trabajo ante el rival.

No importa si algunos futbolistas necesitan más apoyo moral, más dedicación por parte del entrenador. Tampoco pasa nada si otros miembros del equipo prefieren tener algo más de libertad. Al final, la exigencia iguala a todos, sin diferencias. Este culto al trabajo es la base del **Método Juande**. Inculca a sus hombres la certeza de que pueden imponerse a cualquier rival: *no importa lo bueno que sea si ellos trabajan más y mejor.*

Es obvio que el deporte profesional se rige por algunos códigos que lo separan del mundo de la empresa a nivel global, pero una filosofía como la estudiada puede guiar al directivo por un camino lleno de éxitos.

DEL CAMPO AL DIRECTORIO DE LA EMPRESA

Una de las definiciones más certeras del *traslado de las estrategias de campo a los directorios ejecutivos de la empresas* la traduce Stephen A. Greyser, profesor de marketing de Consumo de la Harvard Business School, tras evaluar con sus alumnos los resultados del 'juego de gerencia' del comisionado David Stern en el holding NBA: *"Es una movida que se traslada del pizarrón hacia la sala de directorio. Su gestión se convierte en pases ganadores que pueden ser aplicados tanto a las organizaciones deportivas como a las industrias de consumo en general. Con su creatividad ha logrado un profundo lazo emocional entre el producto deportivo y sus clientes. Hoy el logo del conjunto de franquicias del*

baloncesto profesional americano, produce la respuesta que cualquier especialista de mercadeo sueña: respeto, entusiasmo, calidad, dinamismo y diversión".

Para ampliar esta visibilidad, los catedráticos de marketing y gestión de operaciones de la Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania, Jonah Berger y Davin Pope, estudiaron más de 6.000 partidos del portafolio de competencias del holding americano NCAA (*National Collegiate Athletic Association*) para sustentar su investigación de management: *Cuando perder tiene como resultado la victoria*, basada en la tesis sobre cómo las situaciones competitivas de los equipos deportivos en un terreno de juego se pueden convertir en fuente de motivación para fijar objetivos perceptibles, realizables y al alcance de los grupos ejecutivos de las empresas.

Cada marzo del año y durante dos semanas, 64 equipos de baloncesto formados por universitarios disputan el principal portafolio de competencias del holding americano NCAA (*National Collegiate Athletic Association*.) El clima de euforia entre los consumidores (aficionados) durante el suceso es semejante al que despierta la Copa Mundo de fútbol. Unos 37 millones de estadounidenses son apostadores del resultado final de la reunión deportiva, y no sólo por el conjunto vencedor del campeonato, sino también por el titular de cada partido en cada ronda. Mediante el pago de una tasa, los apostantes pueden competir con grupos de compañeros de trabajo o con otros informales para ver quienes logran más aciertos. Los ganadores se quedan con los muchos dólares que produce la tasa de participación. Eso significa que si el 'jugador' no acierta algunas apuestas en la primera ronda probablemente fracasará. ¿Pero qué sucedería si uno de los participantes supiera de antemano qué grupos lideran el primer tiempo de la primera ronda? La lógica en una situación como esa sería escoger los equipos que estuvieran ganando ¿Correcto? Tal vez no. Los bandos que se sitúan un poco por detrás en la primera mitad del partido tienen más oportunidades de llevarse la victoria final que el conjunto con más puntos.

“Una buena estrategia consiste en fijar metas que puedan alcanzarse”

Para ilustrar la frase, el coautor **Jonah Berger** nos invita a que nos imaginemos una situación en que alguien esté tan cerca de alcanzar un objetivo que prácticamente pueda saborearlo. El hecho de estar tan próximo al objetivo hace que la persona se esfuerce más.

Por tanto, *en el mundo corporativo*, donde la fijación de metas constituye una herramienta de gestión extremadamente importante, *una buena estrategia consiste en fijar metas que puedan alcanzarse como, por ejemplo, sobrepasar en ventas a un competidor*. La elección de objetivos que sean próximos y puedan alcanzarse posiblemente motive más que la fijación de objetivos grandiosos, y poco realistas. *Lo mejor es escoger objetivos cercanos, a los que prácticamente has llegado, pero todavía no has alcanzado*. El impacto psicológico de estar un

¡Piense funcionalmente, actúe estratégicamente!

poco por detrás puede traer ganancias sustanciales de rendimiento. Se utilizan muchas herramientas para motivar a los empleados, como salarios, bonificaciones y más. Pero aunque puedan tener efectos motivadores, no se debería subestimar la importancia de la motivación psicológica.

Berger comenzó a pensar acerca de la cuestión de la motivación cuando era técnico de un equipo de fútbol formado por jóvenes. *"Siempre tenía que decir alguna cosa después del primer tiempo. Intentaba motivar al equipo, pero percibía que por más que subrayara la necesidad de trabajar duro, los jugadores parecían más motivados cuando estábamos perdiendo".*

Cuando fue a Wharton, **Pope** le dijo que también estaba interesado en cuestiones semejantes. Comenzaron entonces a analizar las estadísticas disponibles que pudieran servir de apoyo a la idea de que estar en desventaja podría funcionar como elemento de motivación. Investigaciones anteriores basadas en deportes de gran popularidad enseñan que los equipos que empiezan el partido por delante suelen vencer dos tercios de las veces. Las razones, *el conjunto que inmediatamente consigue una posición de ventaja, es probablemente, porque tiene más talento, por eso el grupo que va por detrás necesita un esfuerzo extra para vencer.*

Pero **Beerger** y **Pope** decidieron analizar en qué medida las pequeñas desventajas del primer tiempo afectaban los resultados. Para eso, reunieron los resultados de 6.572 partidos universitarios de baloncesto disputados entre 2008 y 2012 en los que la diferencia tras el primer tiempo era de diez puntos. Según lo esperado, los datos mostraban que los que ganaban en el primer tiempo con una ventaja significativa generalmente acababan venciendo. Por ejemplo, el que estuviera arriba por seis puntos en el primer tiempo ganaba el juego cerca de un 80% de las veces. Pero hay un desvío significativo en relación con el resultado esperado por uno que estuviera perdiendo por un solo punto en el primer tiempo. Usando los demás datos para controlar el rendimiento esperado, el equipo en desventaja debería ganar cerca de un 46% de las veces. Pero esos equipos vencieron en un 51,3% de las ocasiones.

¿Por qué sucede esto? **Berger y Pope** creen que la repuesta está en la forma en que la derrota afecta al ánimo de las personas. *"Estar en ligera desventaja puede ser bueno a causa de la psicología de la motivación humana. El resultado da a los jugadores un punto de referencia para que se esfuercen un poco más. Cuando la gente está en desventaja, está un poco más motivada. Usted se esfuerza más y, a causa de eso, tiene más posibilidades de vencer".*

En realidad, no había ninguna ventaja en estar por detrás en el primer tiempo. Los investigadores observan que sus descubrimientos refuerzan una investigación anterior según la cual los animales corren más deprisa cuando están más próximos a su presa, y las personas trabajan más en una determinada tarea

cuando sienten que están próximas a finalizarla, y no cuando el objetivo parece distante.

EL PAPEL DE LA GERENCIA COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN

De acuerdo con la idea de que estar un poco por detrás es bueno para motivar, los datos de los partidos de baloncesto muestran que el esfuerzo del equipo en desventaja parece ser mayor en el segundo tiempo. Los equipos que estaban un punto por detrás en el primer tiempo superaron a sus oponentes en 1,2 puntos de media en el segundo, y un 50% de ese crecimiento medio tuvo lugar en los primeros cuatro minutos de los 20 del periodo. Sin embargo, los investigadores no encontraron evidencia alguna de que los equipos con ventaja de un punto estuvieran menos motivados para ganar.

“Pero cómo traducir esos descubrimientos al mundo de los negocios, donde no hay un marcador enorme visible para los participantes”

Aquí, *Berger y Pope* observan que el papel de la *gerencia* como fuente de motivación tiene una importancia crucial *para fijar objetivos perceptibles, realizables y al alcance de los participantes.*

Hicieron también un segundo experimento en el que se pagaba a las personas para participar en un juego simple y rápido que consistía en escribir letras en un teclado. En medio del juego, se informaba a un grupo de participantes de que estaba un poco por detrás, ligeramente por delante, justo delante o bien por detrás de los demás. Un grupo de control no recibió información alguna durante el descanso entre periodos. Al igual que en los resultados del baloncesto, el grupo que se esforzó más fue aquel que recibió la información de que estaba ligeramente por detrás de los demás a mitad del juego.

La explicación de esta experiencia tiene para *Berger y Pope* la siguiente explicación: *"En primer lugar, simplemente con decir a las personas que estaban un poco por detrás de un oponente hizo que se esforzaran más. Esa información competitiva de que estaban un poco por detrás no sólo hizo que todos se esforzaran más sino también hizo que superaran en esfuerzo a quienes habían sido informados de que estaban empatados, un poco por delante o de quien no recibió información alguna. En segundo lugar, aunque la situación de desventaja de un equipo haya contribuido a que se esforzara más, eso sólo tuvo lugar porque los participantes no estaban en situación de gran desventaja".*

Otras investigaciones mostraron que *la motivación está íntimamente relacionada con la confianza que las personas tienen en sí mismas.* En otro grupo de la muestra en la que los participantes jugaban con el teclado, también se les evaluó por su auto eficiencia - es decir, por su confianza en la habilidad de alcanzar metas. Los investigadores constataron que las personas con mayor índice de auto

eficiencia eran las más capaces para realizar un esfuerzo mayor en el segundo tiempo.

Berger y Pope creen que el descubrimiento es útil en otros campos; no sólo en el mundo de los negocios, sino también en el contexto académico. Ellos dicen, por ejemplo, que un equipo de investigadores involucrados en una competición debe concentrarse en aquello que los sitúa ligeramente por detrás de los equipos académicos competidores. Recomiendan también aquello que llaman *paradas estratégicas*, en las que los gerentes, de manera muy inteligente, programan periodos en los que los empleados puedan parar y evaluar lo que han hecho.

El concepto es semejante al empleado por los buenos técnicos que recurren a los tiempos muertos o paradas de descanso para controlar el juego. Está claro que el mejor momento de pedir un tiempo muerto es justamente cuando el equipo adversario está atacando, de manera que el oponente no gane confianza. Pero los tiempos muertos sirven también para motivar al propio equipo, por ejemplo, cuando está un poco por detrás del otro equipo.

El objetivo de la investigación de *Berger y Pope* no era tanto comprender mejor la mecánica del deporte, sino abrir una puerta a la motivación humana. La psicología de este tipo de situaciones es la misma, ya sea en el deporte, en la empresa o en el mundo académico. Se trata de cómo motivamos a los empleados o investigadores, y cómo usamos situaciones competitivas para ayudarlos a tener éxito.

LA AVERSIÓN A PERDER

En el estudio académico ¿es Tiger Woods averso (opuesto) a perder?, expertos de la facultad de Gestión de Operaciones y la Información de Wharton School, de la Universidad de Pennsylvania, examinaron cómo las estrellas del golf que se levantan de la cama para ganar millones haciendo *putts* (golpe realizado con un palo llamado *putter* que se ejecuta en el *green*), se enfrentan a los mismos temores y la misma aversión al riesgo que afecta a *inversores y gestores*. En efecto, jugar sobre seguro, sin asumir riesgos, también tiene sus costos, tanto en el deporte como en los negocios.

Los mejores jugadores de golf sistemáticamente fallan al hacer un *birdie* (cuando un jugador mete la bola en el hoyo con un golpe menos que el fijado por su par), por miedo de hacer un *bogey* (ejecutar un golpe más del par). Para muchos la agonía de hacer un *bogey* parece superar toda la emoción que se pueda sentir al hacer un BIRDIE. Calculan que durante un torneo de 72 hoyos, este tipo de sesgo en la toma de decisiones le cuesta un golpe. Para los veinte mejores de la cancha, esto se traduce en una pérdida combinada de cerca de 1,2 millones de dólares en premios al año.

El estudio plantea que los jugadores de golf deciden su enfoque a la hora de tirar con base al riesgo de quedar por debajo del par, esto es, el número de golpes que se supone que un jugador profesional necesita para completar determinado hoyo. Y muestra que los que evitan la posibilidad de perder actúan de una manera conservadora cuando pueden acabar bajo par, pero pondrán más entusiasmo si corren el riesgo de acabar sobre par.

La sustentación de esta postura es la variable la *Aversión a perder o aversión a las pérdidas*. Esto es, un sesgo en los procesos de toma de decisiones que introduce un elemento muy importante en el área de economía del comportamiento, donde se explora cómo la psicología humana afecta a los mercados y a los negocios.

Los resultados del estudio cuestionan las teorías que sugieren que cualquier sesgo en los procesos de toma de decisiones no persistirá en el mercado, y que cuando existe, suele diluirse ante la presencia de competencia, experiencia o si es mucho lo que está en juego. *Si Tiger Woods presenta un sesgo cuando juega al golf, ¿qué esperanza nos queda al resto?*

¡CUIDADO CON EL HORRENDO CUADRADO!

Mucha gente supone que, al contrario que cualquier persona sin experiencia en determinado ámbito, los expertos y profesionales en esa área no van a tener ningún sesgo. La gente supone que los consejeros delegados tienen menos sesgos que sus empleados, y sí, posiblemente sea cierto, pero no significa que los consejeros delegados no tengan sesgos.

Cada año la asociación (PGA) celebra un tour de 40 o 50 torneos individuales en los que compiten unos 150 golfistas. De tres o cuatro días distribuyen en premios por término medio de 5 millones de dólares. Los estímulos se suelen distribuir entre los más sobresalientes (los dos tercios mejor clasificados); el ganador recibe cerca del 18%.

Los datos fueron recopilados por aproximadamente 250 trabajadores contratados por la PGA para recoger información detallada sobre el desarrollo del torneo. Para conseguir los datos se instalaron láseres en cada hoyo para cuantificar y registrar con todo detalle las coordenadas de cada pelota después de cada golpe. Emplearon datos de 239 celebraciones entre 2005 y 2011, concentrándose en 2,5 millones de putts realizados por 421 jugadores de golf profesionales que al menos hubiesen hecho 1.000 putts.

Para centrarse en el tema de la *Aversión a Perder*, los investigadores examinaron los putts en relación con los golpes fijados por su par para cada hoyo. La cifra asociada al par supone un punto de referencia que claramente distingue entre perder y ganar. En sus tarjetas los golfistas rodean con un círculo los hoyos

realizados bajo par. Los hoyos sobre par deben señalarse con un horrendo cuadrado. Aunque a los jugadores sólo les debería importar la puntuación global del torneo, pueden verse influenciados por la normativamente irrelevante referencia - el par -, de cada hoyo cuando se disponen a realizar un putt. La mayoría de los putts de la base de datos fueron para par (47%) o para birdie (39,8%). El enfoque adoptado por cada jugador en cada hoyo en relación con su par supone un modo de cuantificar la *Aversión a Perder*.

El estudio utilizó los datos de la PGA para determinar si un golfista estaba jugando sobre seguro tirando un putt para aproximar la bola justo al hoyo y así para asegurar el éxito del siguiente golpe. Utilizando datos que cuantifican la fuerza de un golpe y la posición de la bola antes del putt, los investigadores determinaron que, por término medio, los golfistas consiguen sus birdies con una frecuencia inferior en aproximadamente un 2% a la que consiguen putts similares para el par. Este resultado es consistente con la *Aversión al Riesgo*; los jugadores se centran más cuando tienen que golpear la bola para conseguir el par y así evitar entrar en la zona de pérdidas.

Según el estudio, este comportamiento refleja el sesgo que existe a la hora de *evitar perder* - estar bajo par y hacer un *bogey*-, en comparación con la posibilidad de conseguir más puntos en la totalidad del torneo, que es al final lo que importa. La *Aversión a Perder* constituye un error sistemático a la hora de segregar ganancias y pérdidas (evaluar decisiones de manera aislada en lugar de adoptar ya visión agregada), así como conceder más importancia a las pérdidas que a los beneficios.

Si se lleva esta aplicación al mundo de los negocios, el par podría ser comparable a los beneficios trimestrales o al umbral en que el inversor decide vender o mantener sus acciones dependiendo de cuánto haya pagado inicialmente por ellas.

En golf, los jugadores evalúan sus resultados en cada hoyo en lugar de centrarse en sus resultados globales. En los negocios, la gente observa los resultados de un trimestre particular, cómo se ha comportado determinada acción o determinada cuenta. El consumidor comete errores cuando evalúa de manera independiente decisiones que están relacionadas.

Los resultados del estudio están en consonancia con la Teoría de las Perspectivas (Prospect Theory), un importante concepto en Economía desarrollado por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky en 1979. Predice que la gente es más *Aversa al Riesgo* cuando registra beneficios que cuando corre el riesgo de sufrir pérdidas.

En consistencia con este '*conocimiento especulativo*', el estudio califica que si los jugadores de golf profesionales utilizan el par como referencia, deberían ser más

cautelosos cuando golpean la bola para birdie (en el contexto de un hoyo específico) que cuando tiran un putt para par. Los jugadores sacrifican el éxito cuando van a por un birdie para evitar futuros putts complicados. Este patrón de comportamiento disminuye los beneficios esperados de los golfistas.

ENTRE EL EXCESO DE CONFIANZA Y EL NERVIOSISMO

Los investigadores intentaron superar todos los posibles retos de su trabajo controlando por numerosos factores, como por ejemplo la posición de la bola en el *green*, si el jugador es mejor con el *driver* que con el *putter*, si la experiencia en determinada zona de césped bajo modifica su comportamiento o diferencias entre hoyos. Asimismo descartaron diversas explicaciones psicológicas, como el exceso de confianza o el nerviosismo.

Para evaluar el exceso de confianza, preguntaron si después de hacer un golpe relativamente fácil se volvían más confiados y chulos, de manera que fuese perjudicial para el próximo golpe. Sin embargo, los datos muestran que cuando los jugadores consiguen un golpe menos en relación que el resultado promedio esperado en determinado hoyo, en el siguiente posiblemente logren unos cuantos golpes menos que el promedio.

En cuanto al nerviosismo, los golfistas valoran más un putt para birdie que un golpe para par, y que podrían ponerse nerviosos y bloquearse cuando intentan un birdie. Aunque no es habitual que los jugadores de golf aficionado intenten putts para birdies, los profesionales intentan prácticamente los mismos putts para birdie que para par. Incluso si en caso de meter la bola y conseguir un birdie o el par los jugadores acabasen en una posición similar, es más probable que arriesguen y tiren al hoyo si es para conseguir el par.

La idea de que el NERVIOSISMO desempeña un papel importante también es inconsistente con otros resultados de acuerdo con tres variables extraídas del estudio:

La primera, cuando golpean la pelota para birdie los jugadores tiran más corto que en caso de putts similares para el par.

La segunda, incluso los mejores golfistas, incluyendo Tiger Woods, presenta este sesgo al comienzo de los torneos.

Y la tercera, la diferencia entre los putts de birdie o de par disminuye a medida que transcurren las rondas.

SOBRE EL AUTOR:

ROLFE HUGO BUITRAGO es el actual director de la revista global sobre la industria y mercados del deporte www.deporteynegocios.com. Director de la [escueladeporteynegocios.com](http://www.deporteynegocios.com). Es periodista y experto en marketing y economía digital. Catedrático en comunicación comercial y procesos pedagógicos U Learning.

Rolfe Hugo Buitrago es un nuevo concepto de *marca personal* en academia, consultoría, investigación y coaching directivo para la gestión y desarrollo de estrategias de negocios en los campos de la economía digital, los nuevos medios y el entretenimiento, a partir del reinvento de los enfoques de Marketing, Planificación Estratégica y Management hacia la conquista de *Habilidades Competitivas* que permitan la rápida adaptación ejecutiva a los cambios de los mercados de consumo de la economía sin fronteras del tercer milenio.

El oficio profesional de **Rolfe Hugo Buitrago** consiste en llegar hasta los directorios ejecutivos de las empresas tradicionales, educativas y del entretenimiento con las fortalezas de los *Pensamientos Estratégico y Táctico* del deporte como herramientas de gerencia hacia el desarrollo de competencias para enfrentar con creatividad los retos, tendencias y oportunidades de los nuevos escenarios de mercado.

RESPONSABILIDADES ACTUALES DE ROLFE HUGO BUITRAGO EN EL MERCADO GLOBAL:

- ✓ Marca personal, oferta de tutoriales: www.rolfehugobuitrago.com
- ✓ Publicaciones corporativas:
Director www.deporteynegocios.com y www.escueladeporteynegocios.com
- ✓ Director académico www.ueducacion.com

COLABORADORES TEMÁTICOS:

Agradecimientos a cada uno de los catedráticos *deporte & negocios* que contribuyeron al desarrollo de los contenidos que como autor consigné en este libro electrónico tutorial.

YOLMER ROMERO, Mérida

Profesor asistente Universidad de los Andes. Investigador del marketing deportivo. Ex asesor de marketing del club Estudiantes de Mérida FC. Director de Fútbol y Negocios. Director para Venezuela *deporte & negocios* . Director de la agencia de publicidad y mercadeo RS Marketing.

LUCKAS EMILO ASCÁRRAGA, Nueva York

Ph.D. En marketing & economía. Editor *deporte & negocios* EE.UU. Catedrático Escuela Empresa *deporte & negocios*.

RALF STEVEN ORION, Londres

Ph.D. Sport Management. Especialista en marketing. Editor Europa *deporte & negocios*. Catedrático Escuela Empresa *deporte & negocios*

Referencias de consulta y bibliográficas:

- PATOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES (LID EDITORIAL), Javier Fernández Aguado, Marcos Urarte y Francisco
- HITT, IRELAND y HOSKISSON, obra ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- PHILIP KOTLER, MARKETING MANAGEMENT
- REAL MADRIDTV
- ANDRÉS HATUM es profesor asociado en IAE BUSINESS SCHOOL y director del Centro Guía Laboral - Talento y Management en Latinoamérica. Es autor del libro Alineando la organización.
- HEMERTOTECA *deporte & negocios*
- Estrategias del MARKETING DEPORTIVO, análisis de consumo: Michel Desbordes, Fabien Ohl y Gary Tribouo (Editorial Paidotribo)
- Marketing Deportivo, Bernard J. Mullin, Stephen Hardy y William Suttrou (Editorial Paidotribo) Segunda Edición.

© **ROLFE HUGO BUITRAGO**

www.rolfehugobuitrigo.com

® **Todos los derechos reservados**

Prohibida la reproducción parcial o total
en medios impresos o digitales...

2013