

INFORME
EJECUTIVO

*En gestión de
negocios del deporte*

Pienso Globalmente

Actúo Localmente



CONTENIDO:

I Grupos de distribución de las empresas del deporte

II Los escenarios de competencia:

MIOPIA DE MARKETING
NEGOCIOS con SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN
SISTEMAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

III Vicios peligrosos de las empresas :

Decisiones políticas cortoplacistas
La apuesta por lo individual en sacrificio de lo colectivo
Procesos de selección poco rigurosos
Falta de planificación deportiva
Materia prima por encima de la directiva
Lo táctico por encima de lo estratégico
Desequilibrio de la estructura directiva
Bajo nivel profesional de los equipos directivos

IV Las fuentes de ingresos:

El mundo del producto deporte como espectáculo
La calidad propia del producto ofrecido y su valor en función del impacto mediático
¿Cómo aprovechar la oferta de un producto en el que todo es visibilidad?

V Los modelos de gestión:

El entretenimiento que genera
La fuerza para servir de ejemplo a la sociedad
Un ritual para integrar consumidores con orígenes y características diversas
Los ingresos de la fábrica de producción llamada estadio
El círculo virtuoso de creación de valor

VI Las enfermedades de las empresas:

Las jugadoras de la industria y mercados del entretenimiento por producir intangibles, son propensas a las patologías empresariales

VII Cómo derribar los momentos críticos:

Cuando el EQUILIBRIO económico y deportivo es un OCASIONAL visitante de las fábricas de producción (estadios)

VIII Cómo construir desde la planificación estratégica:

la EMPRESA REAL MADRID

I - GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN

Iniciemos el desarrollo temático de la UNIDAD con la distribución de las organizaciones deportivas en la competitiva industria del entretenimiento. Apoyémonos en el investigador español FERNANDO PARIS ROCHE y su propuesta sobre los cuatro grupos por los que transitan hasta convertirse en UNIDADES DE NEGOCIOS.

1.0 PÚBLICAS:

Son unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las administraciones públicas han creado para desarrollar las políticas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones. En Latinoamérica la mayoría de los gobiernos ya sean nacionales, provinciales o municipales poseen Secretarías de Deporte - que en algunos casos fusionan con el área de turismo - y que se ocupan con mayor o menos éxito de la promoción.

Los países de América Latina no tienen una política de estado aplicada al deporte y la recreación. Son iniciativas del gobierno de turno sin ningún criterio de desarrollo social y que por supuesto, trasciende en los bajos presupuestos públicos para desarrollar programas a largo plazo que permita una oferta de producto competitivo en la industria mundial del deporte, como los Juegos Olímpicos, las Copas FIFA o los campeonatos intercontinentales que al final son los indicadores del progreso empresarial del 'producto deporte' de una nación.

2.0 SIN ÁNIMO DE LUCRO:

Son el origen y la base del deporte en la mayoría de los países. Responden a dos tipos de asociaciones:

De primer grado: personas que se asocian para crear una entidad con personería jurídica propia con el objeto de practicar o promocionar la actividad deportiva. El modelo más usual es el club.

En casi toda la región este modelo está en grave crisis. Clubes que se ven abrumados por sus deudas, y que no aciertan a encontrar un modelo idóneo para gestionar la unidad desde una realidad que es hoy diferente de la que se vivía hace un siglo cuando se fundaron.

De segundo grado: son asociaciones que a su vez se unen en una nueva entidad, que permite en ocasiones la incorporación de personas con el objeto de desarrollar conjuntamente programas deportivos. *Modelo: La Federación.*

La mayoría de estas unidades latinoamericanas son dirigidas por directivos que sólo apuntan a la satisfacción de los intereses personales.

3.0 DE SERVICIOS DEPORTIVOS:

Nacen y se desarrollan de forma paralela al impulso del deporte y al cambio de mentalidad de la sociedad. Nacen de la comercialización de la práctica deportiva como elemento de consumo y del espectáculo deportivo. Su objeto principal es la obtención de beneficios y, por lo tanto, se rigen por los principios de gestión y mercado propios de la empresa privada. Son cuatro (4) los modelos con objetivos concretos en el mercado:

PARA OFRECER una actividad de práctica deportiva organizada

PARA GESTIONAR actividades o instalaciones para la explotación comercial

PARA ORGANIZAR competiciones, sobre todo espectáculos donde se integren los elementos estrictamente deportivos con los publicitarios, y

PARA DESARROLLAR labores de consultoría y de formación: informes, estudios, asesorías para planificación, actividades de formación.

4.0 SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS - SAD -:

Son empresas comerciales cuya estructura se desarrolla entre la entidad mercantil pura y el club deportivo tradicional. Aunque desde el punto de vista jurídico son sociedades mercantiles en toda la ley, desde lo práctico siguen siendo entidades ciertamente especiales por su vinculación a una ciudad.

Un apartado para conocer el origen del modelo SAD. Los clubes fueron en un comienzo asociaciones jurídicas sin fines de lucro. La intención de sus miembros era participar en algunas competencias más por diversión que por beneficio económico. Cuando el espectáculo entró con fuerza a los escenarios de consumo se pasó de simples clubes familiares a organizaciones comerciales. Fue en Italia donde apareció la imposición de la forma societaria para Los clubes de Fútbol, en 1981. En efecto, el gobierno impuso la forma de sociedad anónima de responsabilidad limitada a través de la Ley 91 de 1981 para los clubes con deportistas profesionales como trabajadores.

En la apertura del proceso de cambio la legislación no autorizó que las sociedades anónimas repartieran dividendos entre sus socios, con lo que se configuraba una particular sociedad sin ánimo de lucro. La restricción fue modificada en 1996. Como resultado, dos años más tarde, el fútbol italiano comienza a depender de los capitales privados. En tiempos de la bonanza financiera, los clubes de mayor reconocimiento mediático fueron adquiridos por los grupos económicos más poderosos de la nación.

II - LOS ESCENARIOS DE COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS DEL DEPORTE

Ahora acerquémonos a los tres ESCENARIOS en los cuales JUEGAN las EMPRESAS DEL DEPORTE en la economía sin fronteras del Tercer Milenio.

El primero (1) se clasifica en la lista de las que, bien por MIOPIA DE MARKETING de sus directivos o porque no han podido QUITAR de la sala el armario vetusto Sin Ánimo de Lucro, ignoran las herramientas de gerencia de los sistemas modernos de acción ejecutiva y JUEGAN de acuerdo con el día a día y las ayudas de PAPÁ GOBIERNO.

El segundo (2) nos enseña el estatus que alcanzan las UNIDADES DE NEGOCIOS con SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN en los mercados de consumo, pero que todavía no muestran preocupación por su entorno porque lo consideran estable. Sin embargo, ya han sustituido el MODELO AFICIONADO por estructuras organizativas empresariales, y su personal directivo actúa de manera profesional. ¿Es este su caso? ¡Congratulaciones! Va por buen camino.

En el escenario tres (3) encontramos las empresas con SISTEMAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Son aquellas que han tenido en cuenta los importantes efectos que en el desarrollo de su actividad produce la existencia de un entorno inestable y han adoptado el sistema para planificar un análisis de su mercado con objetivos, estrategias y controles para detectar tanto posibles problemas de ejecución como las potenciales variaciones de su portafolio de producto o servicios.

Observen que la EMPRESA DEPORTIVA tiene las mismas necesidades de una tradicional. ¿Por qué? Busquemos algunas respuestas sobre esta analogía:

Está expuesta al entorno complejo e inestable y turbulento del mercado. La constante evolución del PRODUCTO DEPORTE es un atractivo foco de modas cambiantes, de los avances tecnológicos y del rediseño de las estrategias de comunicación de los inversores de patrocinio con sus consumidores.

La Empresa Deportiva pertenece a un sistema socio - económico abierto, es decir, inmersa en una sociedad en la que influirá y por la que se verá afectada. Consecuente con esta realidad, no puede aislarse de la acelerada carrera de los retos y oportunidades del mercado global y su (s) efecto (s) en su (s) entorno (s) productivo (s).

Para entender mejor este complejo modelo de los sistemas empresariales, es importante insistir en algunos sectores y mercados en los que se mueve la Empresa Deportiva:

a) GRANDES SECTORES

Agrupar las que realizan actividades económicas de la misma naturaleza como agrícola, industrial y de servicios (deporte, ocio, recreación)

b) SECTORES ECONÓMICOS

Reúne a las que producen bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades de sus clientes. Las empresas Deportivas se ubican dentro del grupo del OCIO.

c) RAMAS DE ACTIVIDAD

Agrupar a las empresas que, dentro de un mismo campo económico, producen bienes o servicios similares o sustitutivos cercanos. Dentro del sector del Ocio encontramos las que nos ofrecen satisfacer la necesidad de aprovechamiento del tiempo libre a través de servicios (deportivos, espectáculos, turismo).

d) SUBSECTORES O MERCADOS

Clasifica a las que, dentro de una misma rama de actividad, producen bienes o servicios de la misma naturaleza. Suele utilizarse la denominación de mercado y en ocasiones también la de sector. El deportivo se podría diferenciar, por ejemplo, por modalidades (el mercado del baloncesto, del balonmano, de la gimnasia...)

e) SEGMENTOS

Divide a los diferentes sectores o mercados teniendo en cuenta que hay empresas que satisfacen diferentes necesidades de sus clientes, aún dentro de una misma necesidad genérica. Por ejemplo, dentro del mercado del baloncesto debe diferenciarse el deporte profesional del aficionado; o dentro del mercado de la gimnasia podemos distinguir los segmentos del deporte de competición, mantenimiento, tercera edad, iniciación.

Corresponde al análisis interno determinar en qué sector o mercado actúa la empresa. Una vez determinado, debemos identificar los factores o fuerzas competitivas que van a condicionar la actividad del negocio: **COMPETENCIA, CLIENTES, PROVEEDORES y AGENTES SOCIALES.**

COMPETENCIA:

- Competidores actuales: las empresas que actúan en el mismo sector o mercado.
- Competidores potenciales: las posibilidades que aparezcan nuevas empresas en el sector o mercado.
- Productos sustitutivos: aquellos que cubren las mismas necesidades.
- Productos sustitutivos de los servicios deportivos (actividades turísticas, espectáculos y relacionadas con el sector del ocio)

CLIENTES:

Los consumidores a las que potencialmente se dirige el portafolio de servicios deportivos.

PROVEEDORES:

Los que aportan los medios materiales necesarios para producir las diferentes clases de servicios deportivos. Serían las empresas suministradoras de equipamiento deportivo, constructoras, material de oficina, de limpieza...)

- Proveedores de financiación: que proveen a la empresa de flujos de caja (préstamos bancarios) o de subvenciones (administración pública)
- Trabajadores: servicios laborales (técnicos, árbitros, deportistas, personal administrativo, operarios...)

AGENTES SOCIALES:

- *Propietarios:* en aquellas empresas en que existe separación entre los propietarios y los administradores, los primeros deben considerarse como un factor más a tener en cuenta. Esto ocurre frecuentemente en el sector deportivo (Empresas Públicas, Federaciones Deportivas, Sociedades Anónimas Deportivas...)

- *Agentes deportivos:* personas jurídicas y naturales del sector (Federaciones, Ligas profesionales, Deportistas, Árbitros, representantes de atletas...)

- *Otros agentes sociales:* con capacidad de influir en el sector (Administración pública, Medios de Comunicación, Organizaciones Sociales y Económicas...)

III - VICIOS PELIGROSOS DE LAS EMPRESAS DEPORTIVAS

Para entender este apartado de la UNIDAD, tomemos las reflexiones del catedrático e investigador y actual director de la española IMPROVEN, firma líder de directivos expertos en la mejora de resultados empresariales, EDUARDO NAVARRO, en su Lección de Liderazgo sobre el FÚTBOL EN ESPAÑA. Explica que esta línea de producto es muy didáctica para aprender qué hacer y, sobre todo, qué no hacer para tener éxito en la GESTIÓN DEL TALENTO en las empresas del deporte.

Con una mezcla entre lo académico y lo práctico, NAVARRO nos traslada a lo que a su criterio considera "las características que le hacen tener una casuística (las normas legales que rigen casos especiales y no son de aplicación general) particular". Cita doce (12) variables:

- 1) Muchas decisiones políticas para contentar al aficionado y bastante cortoplacistas.
- 2) Una cultura muy marcada del individualismo en la que se apuesta mucho más por los individuos en lugar de por los equipos.
- 3) Los procesos de selección son poco rigurosos y los jugadores tienen "agentes" que les animan continuamente a cambiar de club para mejorar sus condiciones.
- 4) Falta de planificación deportiva y casi siempre se ficha "para apagar un fuego" y/o "la voz de aficionado"
- 5) Los jugadores son mucho más importantes (y casi siempre ganan más dinero) que los directivos.
- 6) Hay poco compromiso con los directivos/entrenadores ya que ganando o perdiendo tres partidos se pasa del "cielo" al "infierno".
- 7) La estructura organizativa está poco definida con presidentes muy ejecutivos y directores/entrenadores con responsabilidades poco definidas.
- 8) El nivel de profesionalización de los equipos directivos es medio-bajo ya que se atiende más al CURRÍCULO DEPORTIVO que al CURRÍCULO como GESTOR.
- 9) Una proyección pública muy importante por lo que todo el mundo sabe y opina.
- 10) Las retribuciones son desproporcionadas, a pesar de que generen importantes ingresos.
- 11) La rotación es mayor que en cualquier otra organización, todos los años "hay que renovar el equipo".
- 12) Todas las semanas hay una "revisión de objetivos" porque tras cada partido hay una revisión del "cuadro de mando" y de manera pública.

El especialista relaciona estas características de GESTIÓN como también propias de muchas empresas tradicionales. Para entender la analogía, nos introduce en varias interrogantes: *¿Toma decisiones en caliente con poco análisis? ¿Decisiones políticamente correctas? ¿Tiene procesos de selección y retención poco rigurosos? ¿Tiene roles pocos claros en su organización? ¿No planifica sus recursos? ¿Toma decisiones que no le corresponden? ¿Los equipos directivos son poco profesionales?*

A criterio de EDUARDO NAVARRO, las analogías pueden ser mayores de lo que inicialmente parecía. "En este sentido me gustaría señalar un ejemplo práctico de la toma de decisiones poco rigurosa que encontramos en el fútbol español: el caso de CAPELLO en la Unidad de Negocios REAL MADRID: *Imaginemos que una empresa contrata a un nuevo director de ventas y le pone el objetivo de que evalúe al equipo de vendedores, tome decisiones sobre el perfil del equipo ideal y que además tiene que llegar a un objetivo de ventas de X millones de euros tras no haberlo conseguido en los tres últimos años. Imaginemos que alcanza todos esos objetivos y que tras cumplirlos, lo despedimos. ¿Parece coherente? Pues algo parecido fue lo que se hizo hace cuatro años con el entrenador italiano.*"

NAVARRO compara las reflexiones de gestión citadas con las mejores y peores prácticas en gestión de personas:

La importancia del equipo por encima del individuo. Lo que hace que una organización funcione son los equipos cohesionados y no individuos brillantes.

Hemos de tener políticas claras de identificación de los perfiles que necesitamos, seleccionarlos correctamente y tener estrategias de retención. La profesionalización es clave para la competitividad.

La importancia de una estrategia clara que no cambie en función de los resultados cortoplacistas y la dirección por objetivos. Las organizaciones deben tener claro cuáles son sus objetivos y buscarlos y no cambiarlos cada quince días.

La tranquilidad y la confianza como base de la creación de equipos así como la estabilidad de la dirección.

Del deporte hay que aprender que las organizaciones se lideran con un planteamiento claro, una organización cohesionada y perseguir un fin común con una estructura organizativa donde queden perfectamente claros los roles.

IV - LAS FUENTES DE INGRESOS DE UNA EMPRESA DEL DEPORTE

A criterio del experto de IE BUSINESS SCHOOL, ANTONIO MARTÍN, hay dos grandes tipos de ingresos. *Los directos del propio suceso*, a través del patrocinio, la venta de entradas, la restauración en el propio estadio o complejo, la promoción (mercancía) y los derechos audiovisuales. *Y los indirectos*, que son los que se generan a través de la promoción del mismo.

Cuando una organización asume el desarrollo de un torneo de tenis o de la PGA, hay un beneficio para la ciudad o el país, ya que logra ponerte en el mapa en todo el mundo. Luego están las actividades que se hacen conjuntamente con patrocinadores. Es decir, un inversor puede promocionar una actividad porque le interesa que la gente sepa que está vinculado.

MARTÍN cita el caso REPSOL. La marca hace publicidad gratuita de la prueba del mundial de F1 de Montmeló, en Barcelona, anunciando entre seis y ocho meses antes la venta anticipada de entradas. Las empresas han reducido los presupuestos de marketing y comunicación, y aquí hay una relación directa. A los inversores vinculados a la industria del deporte les está pasando igual que las que están vinculadas al sector del consumo: *una importante retracción del consumo, presupuestos a la baja, recortes generalizados. Yo creo que no veremos cambios drásticos, lo que sí veremos en los clubes o empresas organizadoras de portafolios deportivos es apretarse el cinturón.*

Para FRANCESC PUJOL, miembro del ESI (ECONOMICS, SPORTS AND INTANGIBLES RESEARCH GROUP), de la Universidad de Navarra, *el mundo del deporte como espectáculo es un sector de negocios muy parecido al cine, a la música, muy vinculado al espectáculo que se genere. Esto se mide por la calidad propia del producto que estás ofreciendo, pero se pone el valor en función del impacto mediático que genere. Puede tener mucho valor, pero si no se conoce no se puede rentabilizar. Es un sector en el que todo es visibilidad y la visibilidad la dan los medios de comunicación.*

La capacidad de generar ingresos de un club, de un tenista, de un evento deportivo está ligado al valor mediático que generan y ese impacto está ligado a los éxitos deportivos, pero hay sucesos que tienen más ruido que otros, y es esa cantidad la que dictamina el valor de marca y su visibilidad, y esa visibilidad es la que genera ingresos luego a través de derechos de televisión y contratos de patrocinio.

Sugiere PUJOL, que la estructura de ingresos de eventos deportivos está ligada a la publicidad directa, a través de patrocinio; e indirecta, con los derechos de televisión, que se financian a través de publicidad. En épocas de crisis, los derechos cotizan a la baja de una manera importante y, por lo tanto, a pesar de que el impacto mediático no disminuye, sí la rentabilidad de ese ruido porque el pastel a repartir en patrocinio y publicidad se reduce, ya que las empresas no tienen disponibilidad de caja para gastar en imagen de marca y en activación de publicidad. En este sentido, no se observa una bajada del impacto mediático deportivo, pero al haber disminuido el pastel, una noticia generada por un suceso deportivo genera una rentabilidad menor en época de crisis que en época de bonanza. *Sufrirán mucho las actividades que tengan una estructura de gastos poco flexible, o sea que no puedan disminuir el gasto, porque los ingresos bajarán en un 20% o un 30%. Hay eventos que están muy atados por los premios o las primas por pagar a unos y otros.*

V - MODELOS DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA DEPORTIVA

Los investigadores y catedráticos de IESE, SANDALIO GÓMEZ y MAGDALENA OPAZO en su obra - documento '*Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite*', proponen un modelo con una gestión profesional que responda a un entorno cada vez más desafiante, lo que demandará el fichaje de expertos de la gerencia y el reinvento de las funciones operativas de la unidad de negocios.

El modelo IESE de GÓMEZ y OPAZO nace de la CREACIÓN DE VALOR, quiere decir, buscar una respuesta a ¿qué es lo que otorga relevancia mediática al producto fútbol? Los investigadores consideran tres variables:

En primer lugar, el entretenimiento que genera.

En segundo, su potencial para servir de ejemplo a la sociedad debido a su asociación a valores positivos, como la competencia sana o el esfuerzo.

En tercer lugar, su capacidad para integrar personas con orígenes y características diversas; y, finalmente, las sumas de dinero que se manejan.

Por estas razones son muchas las organizaciones (públicas y privadas) que se interesan por el fútbol como producto. Si la relación entre los diversos actores que se articulan con el club es favorable, ésta puede dar lugar a "*un círculo virtuoso de creación de valor para todos quienes forman parte del sector del fútbol*".

Estos beneficios alcanzan a los jugadores, (quienes además de ganar títulos buscan explotar su valor mediático).

Los aficionados (que ven el club como un elemento de identidad y compran sus productos para sentirse parte de una comunidad).

Los medios de comunicación (por la audiencia que el fútbol les proporciona).

La ciudad (que ve en el equipo una forma de promoción).

Las empresas (cuyos patrocinios las hacen visibles ante una gran cantidad de aficionados).

Y los propietarios del club (que buscan mantener un patrimonio y una cuenta de resultados que asegure su supervivencia, así como obtener de buenas clasificaciones en lo deportivo y aumentar su impacto en la sociedad).

Áreas de producción:

El modelo IESE explica que los clubes de fútbol son entidades proveedoras de actividad deportiva cuya labor principal es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo. Sin embargo, el objetivo de un club de fútbol profesional de elite es el de formar un equipo de primer nivel que represente en competiciones nacionales e internacionales. Esto pasa por definir áreas de trabajo que permitan conseguir y administrar los fondos necesarios para el fichaje de buenos jugadores y un cuerpo técnico solvente, así como trabajar las secciones inferiores para conseguir futbolistas válidos para el primer equipo.

De estas premisas básicas se desprende la existencia de dos principales: **la deportiva y la comercial**. Sin embargo, para lograr la máxima profesionalización no hay que olvidarse de otras, como la comunicación o la administración.

La estructura organizativa que proponen está relacionada con esta división de tareas. El organigrama estaría encabezado por un director ejecutivo (máximo ejecutivo) y un secretario general (encargado de la supervisión), de quienes dependen las direcciones generales de cada área.



Área deportiva:

Es la esencia de un club de fútbol profesional, ya que determina su supervivencia, el grado de promoción y el potencial de crecimiento. Aquí se englobarían la secretaría técnica (negociación de contratos, cesiones traspasos), los recursos humanos deportivos (encargados de la política de contratación y formación de todas las personas empleadas en el área deportiva), el fútbol base (gestión, coordinación y apoyo a las jóvenes promesas), scouting (observación de jugadores interesantes y susceptibles de ser contratados por todo el mundo), y el entrenador o responsable del primer equipo.

Área comercial:

Será la encargada de generar nuevos recursos que permitan la financiación de las actividades deportivas. Para ello deben conseguir clientes directos, es decir socios, aficionados y consumidores de sus productos, e institucionales, o lo que es lo mismo, empresas patrocinadoras, anunciantes y medios de comunicación.

Área de comunicación:

Surge ante la necesidad de atender las relaciones entre los clubes y los medios de comunicación. Es la que define una estrategia de cara a maximizar los beneficios. En los últimos tiempos se dado un paso más, con la creación por parte de los clubes de medios de comunicación propios, bien audiovisuales, bien impresos. El responsable de esta oficina se encargará también de la comunicación interna y la que tiene que ver con los socios, peñas y afición.

Área de administración:

Es necesario contar con un equipo que gestione los recursos obtenidos, planifique gastos y diseñe presupuestos. Es la administración la que determina en buena medida las posibilidades de supervivencia y de crecimiento de la organización.

El modelo advierte que esta estructura no es la única. *Cada club deberá buscar la estructura más apropiada para proporcionar líneas de autoridad claras, una correcta distribución de responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución de las metas de la organización.*

VI - LAS ENFERMEDADES DE LAS EMPRESAS DEL DEPORTE

Entre timidez y osadía, DAN COVELL, uno de los alumnos del programa SPORT MANAGEMENT de la Universidad de MASSACHUSETTS - AMHERST, rompió el protocolo de la clase para buscar la respuesta sobre si una empresa deportiva podría sufrir de ARTROSIS. "Sí. Como los seres humanos, éstas también sufren disfunciones por el resultado de su actividad y operación", fue la respuesta del catedrático de aula. Cuarenta y ocho horas antes, el presuroso estudiante había ojeado el resumen de la obra *Patologías en las organizaciones*, en la cual los españoles JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, MARCOS URARTE y FRANCISCO ALCAIDE desglosan 41 enfermedades organizativas, con su diagnóstico completo y tratamiento a seguir.

La inocente o burlona pregunta de DAN COVELL nos permite profundizar acerca de los continuos trastornos que sufren las unidades de negocio, que al igual que sucede con las personas, no hay ninguna que se encuentre completamente sana. Y las jugadoras de la industria y mercados del deporte, por producir intangibles, son muy propensas a las patologías empresariales.

Recordemos la referencia de introducción: *una EMPRESA DEL DEPORTE es aquella unidad económica que combina distintos factores humanos, materiales y financieros para la producción de servicios con el objetivo de alcanzar fines determinados. Pero en una industria competitiva y abierta a los cambios globales del comercio, esta apreciación de estructura simple no podría clasificar a la hora de ingresar al 'juego' de la oferta y la demanda sin sólidos criterios de dirección y gestión. Los cimientos de una empresa deportiva se construyen a partir de un blindaje del capital humano o materia prima del proceso de producción. En nuestro caso, el DEPORTISTA o el principal activo corriente de la unidad de negocios. Alrededor de este universo giran otros niveles de sostenimiento, todos bajo el nombre de MERCADEO o el conjunto de principios y prácticas que analiza deseos y necesidades del consumidor a través de procesos de intercambio: Uno, CONSUMIDORES. Dos, FINANZAS y tres DIVERSIFICACIÓN. En la CIMA deberá sobresalir la herramienta Planificación Estratégica.*

En efecto, la empresa deportiva que no 'juegue' a Pensar Por Anticipado, estará condenada a sobrevivir con las angustias del día a día. Y es que para ganar un lugar preferente en la exigente economía de consumo deberá adaptar su 'sistema de juego' a los nuevos escenarios de competencia. La que excluya esta realidad, perece. Pero la que reinvente un portafolio abierto al cambio de los paradigmas tradicionales y redescubra valores añadidos para su oferta de servicio, podrá ingresar al exigente estadio de los negocios del 'producto deporte'.

Sin embargo, ningún modelo por más sólido, estará blindado contra los continuos cambios económicos y sus consecuentes efectos en el comportamiento del consumidor. La razón, el 'producto deporte' es cambiante como todas las variables de la oferta y la demanda del mercado. Cualquier giro de los sistemas de producción influirá en su comportamiento. Esta variable lo ubica dentro de los parámetros de sostenimiento financiero que fluyen de los movimientos diarios de la gran industria. Por ejemplo, el calentamiento (léase recesión) económico que vive el mundo corporativo repercute en la actuación de los inversores de patrocinio.

Observemos algunos sucesos: En 2009, el grupo bancario y de aseguradoras ING, patrocinador de Renault en la Fórmula 1, anunció que no renovaría su contrato con la escudería francesa para 2010. El fútbol sufrirá una 'implosión financiera' si no establece topes para los salarios y las transferencias, advierte MICHEL PLATINI, presidente del holding UEFA, al solicitar excepciones normativas ante el Parlamento Europeo. Y en sentido contrario, si líneas de producto como los Juegos Olímpicos y las Copas Mundo FIFA; o las actuaciones de Tiger Woods o Fernando Alonso no trasciende en el mundo mediático con alto consumo, las marcas comerciales limitarán el destino de sus presupuestos.

Las patologías organizativas

Para interpretar el título, preguntémosnos ¿qué es una patología organizativa? Apoyémonos en MARCOS URARTE, presidente de la consultora estratégica PHAROS y uno de los tres autores de la obra *PATOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES* (LID EDITORIAL), para conocer la respuesta. *Consiste en una disfunción que sufre una organización como resultado de su actividad y funcionamiento. Las padecen todas las empresas, ya que entre ellas, al igual que sucede con las personas, no hay ninguna que se encuentre completamente sana. En algunos casos, las dolencias serán de poca importancia (un dolor de cabeza, un resfriado, un esguince...) y en otros de mayor gravedad (cáncer, hemiplejía, esquizofrenia...) lo que provocará que la curación sea más o menos compleja.*

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, otro de los autores, nos ayuda a comprender que la empresa es un complejo cuerpo de producción expuesto a múltiples amenazas sobre su salud financiera y logística. *Hace una década, propuse que la mejor forma de entender una organización es el paradigma antropomórfico. Quiere decir, entender que las empresas funcionan como personas. Ello implica actuar sobre distintas palancas como la voluntad, los sentimientos, trabajar los hábitos, gestionar los errores para lo cual conviene aplicar el Modelo de Patologías en las Organizaciones. Éste parte de un diagnóstico de la institución a partir de observar sus síntomas e identificar sus causas, para posteriormente aplicar el tratamiento adecuado. Cuando la organización esté curada, habrá que realizar un seguimiento (revisiones periódicas) para comprobar que el mal no se ha reproducido o han aparecido otras dolencias o tumores. Cientos de organizaciones en más de treinta países se han interesado por mis modelos, y ahora, concretamente, por éste.*

“PATOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES” percibe 15 criterios para identificar el comportamiento tóxico de una empresa:

- 1) De acuerdo con la gravedad (leves, graves o muy graves)
- 2) Según la edad (de infancia, adolescencia, madurez o vejez)
- 3) Por la dolencia (físicas, psicológicas o psiquiátricas)
- 4) Según la frecuencia (esporádicas, endémicas o epidémicas)
- 5) Por la procedencia (endógenas o internas y exógenas o externas)
- 6) Según el momento de producirse (antes, durante o después de la gestación de la organización)
- 7) Con base en las posibilidades de curación (curables, degenerativas o terminales)
- 8) Según el aparato afectado (respiratorio, circulatorio, nervioso, reproductor, excretor o digestivo)
- 9) De acuerdo con la falta/exceso de nutrientes (plásticos, energéticos o reguladores)
- 10) Por el tamaño de la empresa (grande, mediana o pequeña)
- 11) Según la propiedad (pública o privada)
- 12) Por el ánimo de lucro (con o sin ánimo de lucro)
- 13) Según la rapidez y duración (agudas o crónicas)
- 14) Con base en la nacionalidad (Brasileras, Españolas, Alemanas)
- 15) Según la localización (en marketing, finanzas, recursos humanos, estrategia, informática, jurídico).

Patologías organizativas peligrosas

A criterio de FERNÁNDEZ AGUADO dos enfermedades especialmente peligrosas son la CEGUERA y la SORDERA. *Y no me refiero a una cuestión estrictamente fisiológica, sino como se suele decir, 'no hay peor ciego que el que no quiere ver' o 'no hay más sordo que el que no quiere escuchar'. El timón de una organización siempre deberá estar en manos de personas humildes que no se crean que lo saben todo, pero si dispuestas a abrir sus ojos y sus oídos a otras opiniones y puntos de vista de empleados, clientes, proveedores y resto de STAKEHOLDERS.*

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.

Patologías organizativas difíciles de curar

Para MARCOS URARTE es la más complicada es la DEPRESIÓN, que puede calificarse como la enfermedad de la tristeza. Es una patología cuyas consecuencias son demoledoras. *El mundo de la empresa no es una batalla pacífica y la competencia, los conflictos y la tensión forman parte del día a día. La única manera de hacer frente a ese entorno de dificultades es con una gran dosis de ilusión y optimismo. El buen ánimo es esencial para afrontar cualquier proyecto retador. Por el contrario, cuando una organización cae en el desánimo, la tristeza, la apatía o la melancolía, se puede decir que la organización no tiene un futuro muy halagüeño. Cuando la ilusión está presente, cualquier dificultad parece menor de lo que es; en cambio, cuando de una organización se apodera la depresión, cualquier pequeño problema se convierte en un mundo.*

Según el investigador, la DEPRESIÓN puede manifestarse en una combinación de síntomas de tipo racional o cuantitativo (trabajo de escasa calidad por debajo de lo esperado, caída en las ventas, disminución de los ratios de rentabilidad, aumento de las quejas de clientes...) y de tipo emocional o cualitativo (absentismo laboral, personas de baja por estrés, alta rotación de personal, malas caras en el personal, personal con síndrome burn-out (contestaciones fuera de tono,...)).

FERNÁNDEZ AGUADO amplía la lista. Cita como ejemplo la ARTROSIS, o la incapacidad para hacer frente a los cambios del mercado. *Los síntomas se manifiestan en productos obsoletos, escasa capacidad de innovar, caída en la notoriedad de marca, castigo de las equivocaciones... (). El tratamiento pasa por incorporación de gente con capacidad de asumir riesgos, creación de un clima de confianza que anime a tomar decisiones, promoción de una cierta rotación interna y externa que evite la rutina y el acomodamiento, rejuvenecimiento de la plantilla (con la edad se prefiere la estabilidad a la aventura), mayor inversión en formación que aporta fresca de ideas y proporciona más recursos para hacer frente a las dificultades...*

El especialista también cita las contagiadas por la enfermedad psicológica conocida como AUTISMO. *Son empresas que viven en su mundo con escaso contacto con el exterior y la realidad. Dan a los clientes lo que creen que necesitan y no lo que éstos piden. Los síntomas se manifiestan en desprecio a la competencia y a las opiniones de los colaboradores, complejo de superioridad de los directivos, escasa inversión en marketing, ausencia de benchmarking y de estudios de mercado... (). El tratamiento a seguir es presencia en foros, congresos y seminarios de la industria; seguimiento de las publicaciones propias del sector; realización de encuestas de mercado, incremento de la inversión en marketing, prácticas de employer branding...*

Otra patología que ronda el mundo corporativo es enfermedad psiquiátrica conocida como la ESQUIZOFRENIA, una distorsión en los comportamientos o en la percepción y que, desde el punto de vista organizativo se traduce en divergencias entre lo que se piensa, dice y hace; es decir, el discurso y la realidad no coinciden.

Los síntomas tienen que ver con: se predica austeridad, pero los directivos derrochan; se pide participación, pero se imponen las decisiones; se proclama confianza, pero aumentan los controles; se habla de meritocracia, pero los favoritismos son evidentes...
(). El tratamiento tiene que ver con la incorporación a puestos directivos de personas coherentes, desarrolló de procesos de coaching, puesta en práctica de feed-back 360º...

¡Cuidado con las enfermedades exóticas!

MARCOS URARTE dibuja este apartado con el requisito que deben cumplir los individuos que viajan a destinos exóticos donde las autoridades sanitarias aconsejan vacunarse. *El 70% de los españoles no lo hacen, lo que provoca que el 10% de ellos adquieran alguna enfermedad durante su estancia. Las más comunes son hepatitis, diarrea, dengue y malaria. Esto también sucede con aquellas organizaciones que se aventuran a conquistar mercados que no conocen bien y acaban fracasando. Cada cultura tiene su idiosincrasia y la forma de hacer negocios es diferente en cada país. Algunas organizaciones quijotescas van con sus metodologías, experiencias y formas de trabajar que sirven de poco en otros contextos y el resultado no es difícil de imaginar.*

Para FRANCISCO ALCAIDE, las enfermedades epidémicas son las que afectan a un gran número de organizaciones aunque, por lo general, durante un periodo no muy largo de tiempo. *El debilitamiento financiero como consecuencia de una crisis económica - mundial o doméstica- podría ser un ejemplo de osteoporosis, que es una disminución de la masa ósea que incrementa la fragilidad de los huesos con riesgo de sufrir fracturas. El tratamiento dependerá del tipo de epidemia, pero con frecuencia las soluciones por una mayor austeridad en los costes, incremento de la agresividad comercial, diversificación de los ingresos en tiempos de bonanza (comer de varias manos).*

Patologías frecuentes en las empresas hispanoamericanas

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO considera que las culturas latinas suelen contar con grandes virtudes como la pasión y la fuerza que ponen, pero al mismo tiempo padecen de algunos defectos como una menor planificación y rigor en el trabajo. *Existe una tendencia a dejarlo todo para última hora y a preocuparse de los problemas cuando ya están encima, con lo que la capacidad de reacción es menor. Suele afirmarse que la mejor improvisación es la adecuadamente preparada. También el cortoplacismo, debido a la falta de visión estratégica, es otro mal que aqueja a ciertas organizaciones.*

Traslademos esta patología al fútbol de América Latina. El modelo responde a una mezcla de organizaciones sin ánimo de lucro y sociedades de participación limitada. Y como consecuencia, altamente vulnerables en lo financiero, comercial y deportivo. Parte de esta vetusta estructura ha sido construida por dirigentes sin visión empresarial. Y que sienten temor al cambio. Por lo tanto prefieren manejar de bolsillo antes que dinamizar el negocio en sociedades mercantiles ajustadas a las tendencias globales del mercado. Salvo excepciones en México, Brasil, Chile y Argentina el fútbol latinoamericano todavía no toma cuerpo de PRODUCTO por la miopía de mercadeo de la clase dirigente. Chile es el más aventajado del área al reglamentar las SAD (Sociedades Anónimas Deportivas) En el desarrollo de este emprendimiento, el CLUB COLOCOLO ingresó al mercado bursátil, saneo las finanzas y estructuró una UNIDAD COMPETITIVA para ganar sintonía comercial en y fuera de sus fronteras.

FRANCISCO ALCAIDE estima que el mundo cada vez más interconectado produce un mayor número de relaciones y vínculos entre empresas y países, lo cual permite que las decisiones y resultados se transmitan con mayor facilidad y rapidez. "Tradicionalmente se ha dicho que cuando WALL STREET estornudaba Europa se constipaba. Esto ya no sólo sucede en las relaciones entre América y el Viejo Continente, sino con otros muchos países de otras latitudes. Así, por ejemplo, la dependencia del crudo está afectando tanto a España como a otros países de nuestro entorno, lo que puede traducirse, si no se buscan alternativas, en una cierta ARTROSIS ORGANIZATIVA manifestada en una menor agilidad de respuesta a los cambios de mercado con la consecuente pérdida de oportunidades de negocio. Otro ejemplo está relacionado con empresas internacionales cuya facturación se produce en otra divisa diferente a la doméstica y que por razones de mercado esté débil (como actualmente el dólar respecto al euro), dañando los ratios de rentabilidad y eficiencia. Cada vez existen más patologías exógenas (externas o ajenas) resultantes de los cambios del entorno".

MEDICINA PREVENTIVA CONTRA LAS PATOLOGÍAS

Una es la exploración del MACROENTORNO. Se trata de aceptar el consejo de PETER DRUCKER en su libro "La gerencia en la sociedad futura". Él explica que la clave de cualquier buen administrador (ya sea de una empresa, un club o un hospital) estará en su capacidad de concebir las grandes tendencias (y con ellas las oportunidades y amenazas de su organización) más allá de los titulares de los diarios.

Miremos algunas MACROTENDENCIAS que alteran la vida comercial de las empresas. De su conocimiento por parte del directorio ejecutivo de la organización, dependerá el 'efecto contagio' de la extensa lista de enfermedades que amenazan el aparato productivo de las unidades de negocios.

1 CAMBIOS DEMOGRÁFICOS

Con efecto en los grupos familiares. Por ejemplo, las nuevas formas de trabajo afectan fuertemente la tipología. El referente de hogar nuclear (pareja y dos hijos) está en plena crisis. Hoy es más común la existencia de nuevos modelos familiares. Crece el número de parejas sin hijos, los hogares de padres divorciados, la gente que vive sola, y otras categorías familiares son cada vez más comunes en la sociedad moderna. Esta variable influye en el comportamiento de compra y consecuentemente en la adaptación de consumo: formatos de envases más chicos, extensión de horarios de atención, nuevos canales de distribución, comida preparada.

Pero los cambios demográficos no terminan con estas referencias. Tres tendencias demográficas son objeto de estudio de sociólogos, políticos y estrategas:

- *El constante "envejecimiento" de la población, como consecuencia de la baja en el índice de natalidad y el aumento de las expectativas de vida.*
- *Las grandes corrientes migratorias, y*
- *La creciente urbanización con un continuo decaimiento de las poblaciones rurales.*

2 CAMBIOS CULTURALES

Un poco como consecuencia de alguno de los factores que nombramos arriba, y también de la globalización, se generan continuos cambios culturales como las tendencias de modas, gustos gastronómicos, nuevos patrones de status, cultura del vídeo.

3 EL OCASO DE LAS IDEOLOGÍAS

Mientras el siglo XIX y la primera parte del siglo XX fue la época de las grandes ideologías, hoy el mundo padece un vacío de este tipo de conductas de pensamiento.

La gente es menos "idealista" y más pragmática. Esto afecta a los mercados, entre otras cosas en la pérdida de lealtad a las grandes marcas y la desconfianza que suele mostrar el consumidor hacia las promesas comerciales.

4 LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO

Otro factor de cambio importante tiene que ver con la creciente valorización que se le ha dado al tiempo en la sociedad moderna. La gente ha comenzado a valorar esta variable como un recurso imprescindible en su desempeño productivo. Esta tendencia también afecta los mercados, que tuvieron que buscar formatos de negocios fundamentados en el ahorro de tiempo para el cliente, así como alternativas placenteras de utilización de tiempo libre (una de las causas crecimiento del mercado del ocio y la recreación)

5 LA ECOLOGÍA

Observamos una tendencia global hacia lo ecológico y la vida sana. Desde el cuidado del medio ambiente, la ingesta de productos orgánicos o la práctica de deporte, hasta llegar a la guerra abierta y declarada contra el cigarrillo y la comida chatarra.

6 IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN

Mucho se ha dicho acerca de que estamos en la era de la información, y es cierto. Hoy representa un activo estratégico. El que tiene información tiene poder. Nunca antes hubo tanta alternativa de actualización y de tan fácil acceso para el consumidor. De la mano de la tecnología, esta tendencia sigue creciendo.

7 LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

Una economía global y abierta al libre comercio obliga a las empresas del deporte a transformar sus estructuras gerenciales en equipos de trabajo con expertos en marketing y finanzas que deben aplicar los principios de la planificación estratégica hacia la previsión, fijación de objetivos, elección de estrategias y selección de proyectos. En efecto, el 'producto deporte' es hoy un fenómeno global de variables económicas, políticas y sociales con profunda incidencia en el comportamiento del consumidor.

8 EL CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS

Si analizamos el producto bruto interno de una nación, en especial desarrollada, notaremos una tendencia en crecimiento de los servicios como generadores de riqueza y empleo en detrimento de la manufactura.

9 DESMASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS

Ya explicado por Alvin Toffler en "La tercera ola", esta es una de las MEGATENDENCIAS que más han afectado el desarrollo de los negocios. La gente dejó de comportarse como una masa homogénea, para rescatar su individualidad. Cada vez más el mercado está formado por segmentos diferenciados y cada vez más chicos. Toda empresa que quiera triunfar en el mercado actual y futuro deberá atender las necesidades de estos segmentos. Piense en cuántas marcas de leche había hace 20 años y cuántos hay ahora en un supermercado.

10 ATAQUE A LOS NICHOS DE MAYOR COMPETENCIA

Son dos temas relacionados. La segmentación de los medios y la existencia de nichos cada vez más pequeños y heterogéneos llevan a que haya una competencia feroz por captar consumo. Esta dinámica lleva a otros dos factores que caracterizan a los mercados actuales: La rápida erosión de las ventajas competitivas y un ciclo de vida cada vez más corto de los productos.

11 CAMBIOS EN LOS PATRONES DE DISTRIBUCIÓN

La necesidad de las empresas de adaptarse es uno de los cambios más drásticos y evidentes del mercado. Nuevos formatos de RETAIL, nuevos procesos de entrega y venta, pero fundamentalmente un cambio tan profundo y revolucionario en el futuro de la humanidad: la aparición y crecimiento de INTERNET.

VII CÓMO RESOLVER MOMENTOS CRÍTICOS

CRISIS es el nombre de una enfermedad crónica enquistada en el pulmón financiero, sin excepción, de todas las organizaciones que adoptan el deporte como modo de vida empresarial. Conflicto, inestabilidad y mutación son variables que nos enseñan que el comportamiento del deporte como bien de consumo masivo en los mercados del entretenimiento es un juego permanente entre el empeoramiento y la mejoría. Observemos sus efectos en JUEGO de las empresas del deporte en los mercados del entretenimiento:

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. Una aplicación a este suceso parece tenerla JOAN LAPORTA, el ex presidente de la unidad BARCELONA FC: *"Lo más difícil de gestionar una empresa del entretenimiento es el entorno. Desde 2003, he lidiado con épocas de bonanza cuando los títulos de las dos Ligas y una Champions. Pero también con otras de sequía por la falta de campeonatos y como consecuencia, la inestabilidad institucional. Alrededor de una marca del producto fútbol hay grupos de presión mediáticos y económicos, porque se trata de una entidad que tiene una fuerza social importante, pero también fuerza económica"*.

La gerencia de LAPORTA ha sido hasta ahora una de las más rentables en los más de 100 años de vida del club, pero su habilidad para pilotar no fue suficiente contra la MUTUACIÓN de la enfermedad crónica que ataca el corazón comercial de las empresas deportivas. A mitad de 2008, después de una temporada marcada por la ausencia de títulos, fue sometido a una moción de censura. La solvencia financiera del BARCELONA no contó. Ocho miembros de la junta directiva dimitieron como consecuencia de la situación. Un mes más tarde, recuperó la tranquilidad corporativa gracias a que logró el respaldo del 52,7%, de los compromisarios representados en la asamblea general ordinaria. *"Vi pasar a cuatro o cinco presidentes por el Real Madrid desde que estuve al frente del Barça. Hemos conseguido estabilidad institucional, pero a costa de sufrir bastante y de muchas decepciones personales. Si eres directivo y te dedicas al marketing y organizas un partido de la selección catalana en el CAMP NOU en el que el Barça no cobra, estás incurriendo en una incompatibilidad; lo mismo sucede si cobras comisiones por traspaso de jugadores o vendes imagen de jugadores"*.

Los puntos de vista del ex presidente de la marca deportiva española nos enseñan que el comportamiento del 'producto fútbol', y en general el de todas las líneas del 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.**

En efecto, 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. *"No es cierto que cuando la pelota entra todo va bien; la fuerza que irradia el fútbol hace que tengas que estar siempre alerta": Lo dice JOAN LAPORTA.*

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. Observemos este apartado con el suceso FLORENTINO PÉREZ en la unidad de negocios REAL MADRID.

Este ingeniero de caminos abandonó la presidencia del club 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 empresa deportiva y una rica historia en los campos de juego. El pensamiento Estratégico de PÉREZ 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 DE PRODUCTO DEPORTE rinde con sostenibilidad en y fuera de los campos de producción de la industria del entretenimiento.

DESDE LA ECONOMÍA, SE PODRÁ INTERPRETAR COMO UN CAMBIO EN EL DESARROLLO QUE DA LUGAR A UNA INESTABILIDAD

El poco peso del '*producto deporte*' en los directorios de mercadeo de los inversores resulta 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 'acorralla' a la acreditada LEAGUE PREMIER. Descubrimos que no sabemos navegar con el viento en contra y que se nos ha olvidado remar"*.

KENYON, que como director ejecutivo del MANCHESTER UNITED entre el final de los noventa y el despegue de 2000 logró los contratos más sonoros de patrocinio para la época con la multinacional americana NIKE y la británica VOFAFONE, advierte que el estrangulamiento financiero de las empresas del deporte 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. *"Las crisis, además de fracasos, traen oportunidades para los más estratégicos"*.

COMO FENÓMENO DE CONFLICTO (SOCIAL), EL PRODUCTO DEPORTE ES EL REFUGIO DEL DESENCANTO DE UNA SOCIEDAD 'ACELERADA' POR LA INMEDIATEZ DE LA MODERNIDAD

Al estadio llega 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.

Para que este Ritual de Consumo se convierta en pretexto social, las empresas mediáticas se reinventan a diario para adaptar su oferta a los nuevos modelos de comunicación impulsados por la tecnología: retransmisión en directo de las jugadas, texto en directo con el recuento del juego, fotografías al instante, charlas masivas en directo sobre el desarrollo del partido. Al tiempo, la televisión redescubre metodologías para medir el cada día más difícil indicador de la fidelidad de audiencia y por supuesto, el seguimiento de los cortes publicitarios; mientras que la radio se hace omnipresente en la cama, en el coche, en el transporte público con los detalles del juego en directo. Cada hora y cada situación del 'producto deporte' 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 (seguidor, hinchas, fans). 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.

**GESTIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS
"A REINVENTAR LA GESTIÓN PARA ADAPTAR LA EMPRESA AL VIENTO EN CONTRA"**

A criterio ENRIQUE De MULDER, consejero delegado de SOCIEDADES VIÁLOGOS, la consultora de Caja de Navarra, España, *"a la crisis financiera hay que añadir la factura de nuestra propia fiesta. Debemos aprender que los excesos conllevan facturas gordas y las pagan los que vienen después. La otra gran lección de esta crisis es que los ciclos existen. No todas las empresas están igual de preparadas para la crisis, aunque sí que todas están afectadas por la incertidumbre"*.

Si trasladamos la reflexión del experto español a los negocios del deporte, nos encontramos con el complicado panorama de incertidumbre que vive la NBA, una de los cinco Grandes Ligas del entretenimiento americano. Tras años de bonanza, no supo administrar la factura de su propia fiesta y hoy pide a los bancos 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, pone como garantía los contratos sobre derechos televisivos de los próximos 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 si para redescubrir en medio de la escasez"*.

De MULDER comparte esta apreciación. *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.*

Para recuperar el 'apetito' del consumidor, De MULDER sugiere actuar con un marketing personalizado. *"Se trata de reinventar la mejor comunicación con el cliente, por ejemplo, a través de las opiniones que vierten en los foros propios de la web 2.0 (donde está el mundo). En consecuencia, las empresas orientadas al cliente innovan y las empresas orientadas al producto simplemente responden. El giro está en cambiar el concepto de vender productos por persuadir soluciones en el mercado".*

Medidas de gestión cuando el tiempo está en contra

Son las sugeridas por el experto en Gestión Gerencial de Escuela de Alta Dirección y Administración EADA, de Barcelona, ELISEU SANTANDREU, para toda categoría de empresas, incluidas las jugadoras de la industria del entretenimiento. Intente usted como Gerente del *Producto Deporte* adaptarlas a su unidad de producción:

Desarrollar un nivel de retribución basado en el incremento de la productividad, calidad y atención al cliente.

Establecer una política basada en la puntual y más amplia información del entorno.

Explorar aquellas alianzas estratégicas que puedan incrementar el prestigio de la imagen corporativa.

Mantener un nivel de liquidez aceptable a fin de atender las obligaciones contraídas, aprovechando al máximo las fuentes de financiación espontáneas.

Actuar contundentemente contra los impagados practicando una concesión de crédito a clientes rigurosa.

Analizar los productos que aporten mayor valor añadido y optimicen las ventajas competitivas.

Buscar fuentes alternativas de suministros.

Disponer de planes estratégicos alternativos en virtud de las contingencias que se puedan ir presentando.

Comunicar debidamente las medidas que se adopten, explicitando las que sean de carácter coyuntural de las estructurales.

Evitar la marcha de los "cerebros".

Prevenir, en la medida de lo posible, climas de nerviosismo, desconfianza e inseguridad.

Diseñar una estructura organizativa ágil, que facilite la comunicación y la toma de decisiones. Las indecisiones, dilaciones y dudas en el cumplimiento de los acuerdos. Las dudas injustificadas pueden ser, en estos momentos, más perjudiciales que nunca.

Procurar por todos los medios mantener un nivel de liquidez, con preferencias a comprometer la misma en crecimientos desmedidos.

Centrar todos los esfuerzos y sinergias a la atención de los puntos débiles de la empresa. Todos los recursos serán pocos y los resultados sorprendentes.

VIII CASO DE APLICACIÓN

CÓMO CONSTRUIR UNA EMPRESA DEPORTIVA DESDE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para aplicar los conceptos emitidos, tomemos la actuación de la empresa REAL MADRID. El suceso nos permite conocer el punto de vista de tres calificadas autoridades financieras de Europa acerca de la gestión y dirección de la marca española. La mirada crítica de los especialistas facilita la interpretación acerca de las acciones de gerencia que han elevado a la marca española junto a la inglesa MANCHESTER UNITED como las dos con mayor reconocimiento en imagen y riqueza en la industria mundial del *producto fútbol*.

ANÁLISIS DE JOSÉ RAMOS RODRIGO, DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA DE LA UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID:

Los cambios en el sistema económico español son necesarios. Este año, como sabe la gente experta en economía, ha habido uno en legislación. Hay un nuevo plan general contable y todas las empresas están obligadas a llevar un cambio importante en su contabilización. Todo eso obliga a cambiar los patrones a la hora de hacer una auditoría. Las críticas que se le hacen al REAL MADRID son triviales. Son ataques absurdos y sin fundamento. Si hay una legislación que está cambiando, es necesario que las auditorías y la forma de presentar la información, también lo haga. Varios expertos en la materia hemos evaluado las cuentas del CLUB. Estamos viviendo una transición entre planes generales contables. En lo deportivo, es de las primeras empresas en hacer este cambio. En lo global de la economía, está al nivel de las grandes empresas de España. Que una auditoría sea sin salvedades quiere decir que es transparente. No existen notas a pie de página o peros. Se presentan los resultados y los beneficios, los ingresos y los gastos. Sin coletillas que apostillen 'dependemos de...'. El mensaje que se transmite es el de la transparencia. El socio debe estar tranquilo ya que hay una transparencia total. El balance del ejercicio en el último curso es muy positivo. Sólo hace falta ver la cuenta de resultados. La rentabilidad del club sigue siendo muy alta, ha crecido un 65%. No es normal en ningún tipo de compañía, deportiva o no, y más en una coyuntura de crisis como la actual. En general, las cuentas están muy saneadas con equilibrio entre ingresos y gastos. El socio debe estar muy contento por el momento económico actual que vive el REAL MADRID: solvencia, claridad y estabilidad.

ANÁLISIS DE IGNACIO RUÍZ - JARABO, EX DIRECTOR GENERAL DE LA AGENCIA TRIBUTARIA E INSPECTOR FINANCIERO Y TRIBUTARIO:

El rigor presupuestario del REAL MADRID es extremo, algo muy positivo en cualquier gran empresa. Los gastos se han ajustado a los presupuestados al milímetro. Sólo ha variado un uno por ciento. Y en este caso se debe a las primas que se dieron al obtener grandes resultados deportivos. Ajustándose muchísimo al presupuesto, los resultados han sido muy buenos. Esta característica, llama mucho la atención si las comparamos, por ejemplo, en cómo funciona el Estado. La buena gestión presupuestaria es envidiable. La auditoría que presenta es totalmente limpia. Cualquier accionista de cualquier empresa estaría encantado si le rindiesen las cuentas como lo hace el REAL MADRID a sus socios. Es líder en lo económico. Esta gestión ordenada y ejecución del presupuesto tiene especial mérito. Los avatares específicos de un club de fútbol dificultan mucho su funcionamiento. Quiero resaltarlo como estricta invocación a la justicia. El orden en la gestión económica es espectacular. La solvencia es importante. Esta se puede medir de dos maneras: qué fondos propios tiene la entidad y qué volumen de recursos son suyos. La empresa tiene unos fondos propios de 175 millones de euros, una cifra muy significativa. Es la primera garantía de que el futuro de la sociedad está garantizado.

Para medir la solvencia hay que tener en cuenta lo que el club debe y habría que compararlo con los resultados. Alguien debe mucho o poco según lo que es capaz de generar. El Real Madrid genera unos resultados positivos de unos 100 millones de euros anuales. Esa comparación entre beneficios y deuda crea un ratio que le sitúa en el grupo de cabeza de las grandes empresas de este país. De forma sencilla: el REAL MADRID es de las grandes empresas españolas menos endeudadas. Y la deuda es particular, ya que no es una deuda bancaria. Por las características de su acreedor, es una deuda sin costes. Eso hace que la gestión sea mucho más rentable. Si alguien critica la solvencia, hay dos opciones. O no entiende los datos económico-financieros de un club deportivo o tiene mala fe. Aprovechándose de la dificultad que tiene interpretar unos datos de este tipo, hay gente que puede pretender tergiversar la realidad económica. Desde la distancia, la información económica auditada de este club pone de manifiesto que es una entidad estricta y, en terminología empresarial, bastante solvente. El futuro parece despejado, y más con la capacidad enorme del club para generar ingresos. Según los estudios de mercado, es el equipo con mayor atractivo para los anunciantes. Las expectativas de futuro son inmejorables.

ANÁLISIS DE JUAN IRANZO, DIRECTOR DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS:

Cualquier empresa tiene que utilizar, como hace el REAL MADRID, correctamente sus activos. En primer lugar su imagen. La del REAL se utiliza óptimamente. En segundo lugar, la rentabilidad de sus jugadores, en cuanto a optimizar sus inversiones. Incluso si se ceden los jugadores a las selecciones. Y en último lugar, las infraestructuras, como el Santiago Bernabéu o Valdebebas no pueden estar infrautilizadas. Hay que optimizarlas a través de todo tipo de eventos y que el CLUB siempre ha potenciado. Me parece aberrante que alguien pueda ver negativo que un club explote al máximo sus recursos. Tiene que haber un equilibrio entre la deuda y los ingresos de una organización, sea del tipo que sea. Una empresa puede endeudarse en la medida que pueda soportarlo. Si el endeudamiento se realiza para invertir, es adecuado. En este caso, invertir en jugadores. Y el Real Madrid tiene los mecanismos necesarios para hacer que esa inversión sea eficiente. Además, en el caso de este club de fútbol, hace que pensemos que va a ser económicamente sostenible durante un muy largo periodo de tiempo. Hay que tener cuidado con el sobreendeudamiento excesivo. El REAL MADRID es de sus socios, y afortunadamente están siempre al día de todos los datos del club. El fútbol al fin y al cabo no es un negocio particular. Es una empresa que da servicios de ocio, ni más ni menos. Y su funcionamiento es como el de una empresa. Pero hay un dato claro. Los datos económicos hacen pensar que es una empresa líder, con una deuda soportable y pequeña que le hacen ser sostenible y con un gran presente y mejor futuro.

MERCADEO ESTRATÉGICO PARA RESULTADOS EFECTIVOS

El éxito de la empresa REAL MADRID en los mercados del entretenimiento desde la percepción comercial, ha sido su Plan Estratégico de MERCADEO (marketing) como guía de actuación de cada una de las áreas de producción de la organización. En efecto, en los círculos empresariales españoles cuando se aborda el tránsito de FLORENTINO PÉREZ por la presidencia del REAL MADRID, un sólo tema no genera discusión: su mejor fichaje hasta ahora no ha sido KAKÁ, RONALDO, RONALDO, BECKHAM, ZIDANE ni ROBINHO. La estrella que goza de todos los elogios es JOSÉ ÁNGEL SÁNCHEZ. El ejecutivo que con una visión moderna de Gerencia de Marca ha logrado disminuir el impacto negativo de la prolongada sequía de resultados deportivos. Su exitosa actuación desde el departamento de MERCADEO sumó para que JOSÉ ÁNGEL SÁNCHEZ ascendiera al segundo cargo más importante de la empresa deportiva: director ejecutivo con responsabilidad en las áreas económica, finanzas, control de gestión, patrocinio, marketing, recursos humanos y dirección de Planeamiento Estratégico.

Su actuación estratégica y de resultados, se resume en las siguientes doce (12) respuestas, que trasladada a nuestros entornos productivos, podríamos convertirlas en un ARQUETIPO de acciones ejecutivas.

1.º EL ROL EJECUTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRATEGIA *¿Cómo es el día a día de un director ejecutivo con toda la responsabilidad económica, financiera, marketing e imagen de una empresa deportiva como REAL MADRID...?*

Es exigente porque el Real Madrid es una institución muy grande, tiene una organización compleja, una dimensión social descomunal y una gran exigencia que está en los códigos elementales de la Institución, por lo tanto exige mucho a las personas, no sólo a los futbolistas, sino a todos los que trabajamos dentro. Tiene una organización de una cierta complejidad e igual merece la pena enmarcarla un poco en este contexto. El Real Madrid tiene tres direcciones generales que cuidan aspectos distintos de la Institución. Los que tienen que ver con mi responsabilidad están denominados bajo la Dirección Ejecutiva y son aquellos quizá más técnicos, esa parte de la economía y las finanzas, la administración, el control de gestión. Toda la parte del negocio, los patrocinadores, la explotación de las instalaciones, las áreas de marketing, todo lo que significa la generación de recursos, y también los sistemas de información, las infraestructuras... Básicamente esta es la responsabilidad. Tengo también en dependencia los Recursos Humanos del Club y todo lo que es el programa de dirección y gestión de personas y la Dirección de Planeamiento Estratégico, que lo que hace es reflexionar sobre posibilidades que ofrece la industria, innovación en nuestros propios procedimientos. Y en este día a día vivo por supuesto conectado con las otras áreas del Club.

2.º UNA MARCA DEPORTIVA DEBERÁ REIVENTARSE *¿Cómo ha cambiado la industria del fútbol y la marca REAL MADRID en estos últimos años...?*

El Real Madrid ha cambiado mucho. Yo entré en el año 2000 y el Real Madrid ha cambiado mucho, ha sufrido una transformación enorme. Digamos que ha aprendido, en líneas generales, a relacionarse con su industria. Ha tenido que reinventarse. El Real Madrid acabó el siglo siendo el Mejor Club del Siglo XX con un enorme palmarés deportivo, pero con algunas dificultades para interpretar los cambios que estaba habiendo en la sociedad y en la propia industria del fútbol. Y el camino que ha recorrido en estos ocho años que yo llevo aquí es enorme, ha sido un cambio estructural tremendo, organizativo, un cambio absoluto de determinado tipo de criterios que nos ha llevado a convivir con nuestra industria, a financiarnos para poder seguir siendo el Real Madrid en el terreno de juego. Esto cada día está más difícil.

Están sucediendo algunas cosas en la industria del fútbol que representan amenazas severas para los clubes de fútbol como el nuestro, y por lo tanto resulta obligatorio administrar bien y relacionarse bien con la industria. Ese ha sido básicamente el devenir de los últimos ocho años tal como yo lo puedo resumir, de una gran transformación.

3.0 LA CONEXIÓN PRESIDENCIA DIRECCIÓN EJECUTIVA ***¿Cómo interactúa la dirección ejecutiva con la presidencia de la empresa...?***

Tengo muy buena relación con él. Él está en su papel de Presidente. En el Real Madrid a nivel de Junta Directiva funciona como un Consejero de Administración. Tiene labores de supervisión y de control, algunas labores de autorización de determinadas inversiones... pero los gestores individuales de cada una de las áreas trabajamos con bastante independencia. El Real Madrid tiene muy buenos profesionales, muy buenos especialistas. Yo llevo ocho años en el Real Madrid y me considero un privilegiado, he trabajado y trabajo con gente extraordinaria, he aprendido muchísimas cosas y realmente no se puede ser profesionalmente más feliz de lo que uno puede llegar a ser aquí.

4.0 LA RELACIÓN ENTRE LOS EQUIPOS DE CAMPO Y OFICINA ***¿Y su relación con los dos directores deportivos?...***

Me llevo muy bien. El deporte es una especialidad. Nosotros tendemos a interpretarlo como algo que es básicamente opinable, pero yo he aprendido a darme cuenta de que ahí hay un saber y de que realmente hay gente que domina ese saber. Tengo una relación muy buena con ellos en lo personal y en lo profesional muy profunda porque hay bastantes desafíos de organización abiertos en el fútbol en general y en el Real Madrid en particular. Estamos progresando en un montón de procesos que tienen que ver con que el conocimiento en las áreas deportivas no se pierda y de alguna forma se acumule, con crear estructuras para que el conocimiento circule y las cosas el Club las aprenda y no las olvide. Y por ahí hay un programa que estamos gestionando desde la Dirección de Recursos Humanos, muy interesante, en el que colaboramos estrechamente con las áreas deportivas, y luego algún tipo de colaboración o ayuda de los especialistas del área de negocio y mía misma en los procesos de negociación. La interconexión entre las áreas deportivas y las áreas más técnicas del Club es muy alta, convivimos mucho. El REAL MADRID es una realidad que tiene muchas caras y es muy importante comprender el efecto que tiene para cualquiera de ellas la decisión que se vaya a tomar en el otro lado. Tengo la sensación de que progresamos con mucha rapidez en eso y realmente nuestro proceso de toma de decisiones es fiable.

5.0 EL EFECTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LAS FINANZAS ***Ahora que se está hablando tanto del estado financiero del mundo, ¿cómo está la situación financiera dentro del REAL MADRID?...***

El Real Madrid está en una buena situación económica y financiera y lidera la clasificación mundial de ingresos. Eso no es fácil, no hay muchos ejemplos de instituciones o empresas españolas que lideren un ranking de ingresos en una industria. No es fácil que una institución española esté en ese lugar. Y eso habla bastante bien de su capacidad para asociarse a los tiempos y para comprender los cambios que se viven. Los ingresos aumentan, es sólido en la capacidad para ser recurrente en la generación de ingresos y conseguir crecimientos anuales. Los presupuestos que estamos haciendo para este año superan los 400 millones de euros; es una cifra muy alta. Un esfuerzo por contener los gastos y ofrecer resultados de operación muy elevados. Digamos que constituye una de las pocas excepciones que hay en la industria del fútbol de un club que está en una buena situación financiera y económica, y en general en una buena situación patrimonial. Esto no es un milagro, es un esfuerzo de todos por estar bien organizados, por aceptar con las decisiones, por ser sólidos, administrar bien y proporcionar al Club la única posibilidad que tiene de competir. El REAL MADRID tiene que competir en una

industria muy compleja y es imprescindible que administre bien. Por hacer un resumen muy elemental, es un club que tiene unos ingresos recurrentes muy altos, que tiene un resultado de explotación muy bueno y que tiene una posición financiera muy sólida tanto en la tesorería como en nuestro patrimonio.

6.0 LA CALIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Esfuerzo de todos y usted es la cabeza visible pero al frente de un gran equipo, una especie de multinacional...

Sí. Yo tengo la ventaja de tener en mi equipo algunas personas que llevan conmigo todo el tiempo que llevo yo aquí y otras que se han ido incorporando en los últimos años que son profesionales extraordinarios. El REAL MADRID tiene una plantilla de trabajadores, no sólo de mis áreas, también de otras, de primerísimo nivel, que serían titulares en cualquier alineación de cualquier empresa nacional o multinacional del mundo. Es gente de un nivel profesional altísimo y de una gran capacidad. Nosotros hacemos un esfuerzo por ser muy selectivos y muy exigentes en la contratación de personal, como no cabe otra posibilidad, porque el REAL MADRID traslada su ambición a todas las áreas de actividad, no solamente a las que tienen que ver con el deporte, que por supuesto. Hay una subdirección general de negocio que es responsable de todos los ingresos del Club excepto de los que se derivan del aforo. El aforo en el REAL MADRID no se entiende con un prisma puramente de negocio. Es una asociación, los dueños son los señores que se sientan ahí y por tanto no puede, ni debe, ejercer criterios puros de mercado en el desarrollo de esa explotación, por lo tanto el aforo se entiende como un área más bien de tipo social a pesar de que tiene una muy buena gestión. La subdirección general de negocio cuida absolutamente todo el resto de los ingresos del Club, que son muy elevados, y tiene distintas áreas: las de patrocinio, las que explotan las instalaciones fuera de los días de partido, las áreas puras de marketing, las más técnicas, el marketing directo, el Carnet Madridista... Esto está al mando de una ejecutiva extraordinaria, Begoña Sanz, que lleva también con nosotros ocho años y que está haciendo un trabajo tremendo también en las áreas de contenido y que conoce muy bien esta industria. Hay una subdirección general económica que está a las órdenes de Julio Esquerdeiro, un profesional de primerísimo nivel tanto en la parte de administración como de control de gestión, y una subdirección general de recursos que cuida los sistemas de información, cómo nos ayudan las herramientas para saldar nuestra actividad diaria y toda la parte de infraestructuras. Este es un club que tiene ingenieros, que organiza un evento cada semana que necesita dos mil personas para funcionar. Un evento para 80.000 personas en el que trabajan dos mil. Se pueden imaginar el grado de complejidad que tiene la organización de un evento de esa naturaleza y todos los grados de especialidad que requieren las organizaciones para poder atenderlos como es necesario. Hay un área de Planeamiento Estratégico, a las órdenes de Iván Bravo, una persona extraordinaria que nos ha ayudado muchísimo a progresar en comparación con otros modelos, también deportivos, de otros clubes, de otras instituciones y de otros deportes, y en la interpretación de nuevas técnicas y de todo lo que hay que hacer para ser capaces de desarrollar un trabajo mejor en cada una de las áreas. Y por último, hay una dirección de Recursos Humanos con unos objetivos muy importantes de localización y desarrollo del talento, de conciliación de la vida personal y familiar de las personas que trabajan dentro del Club, de desarrollo de formación y de carrera. Es el organigrama de una multinacional, de una gran empresa.

7.0 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO: ESTADIO EMPRESA

El socio del Real Madrid habrá visto lo que ha cambiado el Bernabéu en los últimos años. Ha dejado de ser un estadio solamente de fútbol para ser algo más...

Es muy importante comprender que el REAL MADRID tiene ahí una instalación en un lugar privilegiado y que resulta imprescindible obtener el mayor rendimiento posible por esa instalación en días distintos a los del partido. El Tour del Bernabéu, que tiene casi 700.000 visitantes, es el segundo museo de Madrid. Los restaurantes, las instalaciones... Este es un trabajo donde se ha interpretado y se ha entendido bien que había que obtener un rendimiento por las propias instalaciones desligado de la propia actividad, aprovechando su ubicación. La inversión que se ha venido realizando en los últimos años en el Bernabéu nos permite hoy disfrutar de un conjunto de ingresos para competir mejor. Además albergará la final de la Copa de Europa de 2010, a ver si tenemos suerte y la jugamos.

8.0 EL FUTURO DESDE UN PLAN ESTRATÉGICO

En el mundo del fútbol se vive actualmente muy al día. Afortunadamente en el Real Madrid existe un plan estratégico con unas posibilidades infinitas de miras hacia delante...

El Club ha definido muy bien los objetivos que tiene en el corto plazo. Es un trabajo muy importante, por definirlo sería realmente un plan plurianual de cuatro o cinco años para que oriente la actividad de cada una de las áreas de actividad del Club, tanto en las áreas deportivas como en áreas de servicios o de recursos. Es un plan y eso significa que no es una respuesta puntual a una necesidad, sino una reflexión sobre la propia industria y sobre cómo se debe orientar la actividad en cada una de las áreas para conseguir unos determinados objetivos que el Club tiene marcados. Estamos siendo muy respetuosos con el plan. Contiene cosas muy interesantes y objetivas realizaciones que probablemente sea difícil conseguir. Hablábamos antes del desarrollo de una política de gestión de personas en las áreas deportivas en un fenómeno general de sustitución de las intuiciones por procesos, algo que permita que el conocimiento, de alguna forma, se acumule. Yo soy de la opinión de que el REAL MADRID tiene un escenario competitivo de alguna amenaza por todo lo que está pasando en la industria del fútbol y es fundamental que la Institución no se resetee cada equis tiempo, ya sean cuatro, cinco o seis años. Un reseteo significa la pérdida de la información que había hasta el momento. Esa es una ventaja que nosotros en cierto modo concedemos a nuestros adversarios en el terreno de juego y por tanto es importante que los gestores comprendamos la necesidad de crear estructuras donde el conocimiento no se pierda sino que se acumule y defendamos el papel de la organización, que está menos sometido a los avatares de la esfera social, como una de las garantías que realmente tiene el Club en progreso. En ese sentido estamos trabajando muy bien y tenemos una esperanza grande puesta en el plan estratégico.

9.0 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PELIGROS EXTERNOS

¿Qué opinión le merece la aparición en el mundo del fútbol sobre todo en la liga inglesa, de personas con mucho dinero que compran y manejan clubes?...

La industria del fútbol está en un momento distinto, está evolucionado, han cambiado mucho las cosas en los últimos diez años. Y es verdad que sobre el Real Madrid, no sólo por ser una asociación, sino por muchísimas otras razones, se ciernen una serie de amenazas que tienen que ver con el medio plazo. Una de ellas es la pujanza indiscutible de la liga inglesa. Esta tiene un modelo de comercialización muy agresiva y una gestión de derechos que probablemente es posible allí y no lo es en otros sitios, o no es deseable. Unos horarios muy bien estudiados para ofrecer el máximo valor en el despliegue del contenido, una normativa interna severa, rígida y atrae el capital de un mundo de grandes fortunas personales y de multinacionales.

Es el caso del Zenit con un rendimiento espectacular al amparo de una de las mayores empresas de Europa, o la reciente llegada de capital al Manchester City, que nosotros hemos vivido en primera persona con el caso de Robinho, alumbran un panorama en el que la liga española tiene que reflexionar y ser capaz de conservar el atractivo de la competición en un entorno económico de desventaja, porque se está produciendo una entrada tremenda de capital en los clubes ingleses. Va a ser difícil competir y esta es una reflexión que no debe hacer sólo el REAL MADRID, sino que debería ser una reflexión colectiva del fútbol español e incluso general del fútbol europeo y de las propias instituciones. Deberíamos ser capaces de desarrollar un valor mayor por la competición en España, saber dónde vamos y discutir algunas cosas que probablemente estén en la estructura de la explotación. Si hay que hablar de horarios en un partido, habrá que hacerlo. Y si hay que establecer algún sistema de regulación para impedir que haya un fenómeno de competencia desleal, habrá que establecerlo. Realmente hay incertidumbres en el medio plazo y el fútbol español debe reflexionar sobre ellas. No ha sucedido en España, salvo en el caso del Mallorca, pero no se descarta que pueda suceder. Lo que no tengo claro es que sea sano un modelo de mecenazgo, un modelo basado en la riqueza personal de un individuo que genera una incertidumbre muy grande a los aficionados sobre el grado compromiso del individuo con el proyecto. No sé si esta sería una buena solución para el fútbol español. Tengo la sensación de que las claves están más en la reflexión sobre lo que es la naturaleza colectiva y sobre la comprensión de lo que es el valor del despliegue de ese contenido en la liga española, no sólo en televisión sino en otras muchas facetas, en el futuro. Me consta que en la Liga de Fútbol Profesional hay una preocupación importante por esto, no solamente por la pujanza de la Liga de Campeones, sino también por determinados problemas que tenemos nosotros como la guerra de las televisiones, que es una cosa que no ayuda. Tenemos que ser capaces entre todos de elaborar un proyecto y de saber dónde vamos. No se trata de un problema del Barcelona y del Real Madrid, es un problema estructural del fútbol español que podría llevarnos a una situación compleja. Fijémonos por ejemplo en el atractivo de la liga alemana, que en otros tiempos fue muy sólida, o un proceso similar en la liga italiana, con pérdida de espectadores, y el atractivo indiscutible de la liga inglesa. Nosotros, que somos una liga poderosa, constituimos un producto que tiene una calidad, un posicionamiento distinto al inglés, quizá estamos todavía a tiempo de ver qué es lo que tenemos que hacer para que no suceda que el decimocuarto de la liga inglesa tenga más ingresos que el cuarto de la liga española, porque en ese contexto un día no vamos a poder competir.

10. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RECONOCIMIENTO DE MARCA ***Los valores del exitoso nombre Real Madrid en el mundo...***

Es una institución singular y tiene esa ventaja. Primero por su masa crítica, por su tamaño, tiene aficionados en todas partes mundo y está asociado a una serie de valores que lo configuran casi en un mito. Ha ganado la Copa de Europa y la liga española más veces que nadie. Es verdad que tiene un posicionamiento que lo hace único, le separa un poco y le permite elaborar estrategias elaboradas y manifestar su diferencia y ponerla en valor en cierto modo. Yo suelo decir que uno no sabe lo que es el REAL MADRID hasta que no se baja de un avión Hong Kong a las seis de la mañana y hay 6.000 personas en un aeropuerto, o una fila de personas en una autopista para ver pasar un autobús como a los Beatles. Realmente el REAL MADRID tiene una dimensión internacional descomunal, su protagonismo social es indiscutible, su reconocimiento de marca es tremendo, es uno de los grandes iconos de la sociedad contemporánea, de la MULTICULTURIDAD. Ofrece la mejor cara de la globalización: *convivencia de culturas, valores...* Tiene una realidad diferente y es verdad que debe aprovechar esa palanca de su internacionalidad para obtener recursos que le permitan competir en el contexto que hemos descrito.

11. EL EFECTO TV SOBRE LA EXPANSIÓN DE LA MARCA

En ese sentido, ¿qué puede aportar esta televisión a los que estamos comentando?

REALMADRIDTV cumple básicamente dos funciones. Una de comunicación y otra muy importante que nos permite abrir cuña fuera de España con lo que son nuestros productos, nuestros servicios y nuestros contenidos. El canal hoy se ve, si no me equivoco, en más de 90 países y hay acuerdos que permiten verla en versión inglesa o castellana. Es nuestra entrada en la mayor parte de los mercados donde acudimos con otro tipo de iniciativas con carácter posterior. Es una herramienta clave estratégica del desarrollo internacional de la marca, porque al final desarrollarlo internacionalmente no consiste ya sólo en que la gente te conozca, la gente conoce el REAL MADRID, consiste en que esa relación que tenemos con todos esos aficionados que no están aquí contenga un día una transacción del algún tipo que nos ayude a financiar la actividad. Y para eso hacen falta estrategias, organizaciones, acuerdos, socios... El canal cumple ese papel en su dimensión internacional, la punta de lanza que nos permite entrar, buscar socios locales... Estamos muy contentos con ese desarrollo. Y luego por supuesto en su faceta de comunicación con los aficionados es una herramienta clave. Nosotros entendemos que la relación con los aficionados suele ser triangular, es decir, está mediada literalmente por medios de comunicación, y así debe ser, pero REAL MADRIDTV es una forma de hablar directamente a nuestros aficionados.

12. LA REACCIÓN DE LA MARCA ANTE LA LENTITUD ECONÓMICA GLOBAL

Está claro que la crisis mundial financiera está afectando al mundo del fútbol...

Por supuesto, el contexto económico general en este momento no ayuda, esa es la verdad, y al fútbol le afecta, por supuesto, como afecta a todas las actividades. Afecta de una manera muy directa a todas aquellas actividades que se relacionan con el consumidor. Puede afectar a las entradas, puede afectar a las compras en PPV. Pero luego en el fútbol español, además, singularmente, y no sólo en el fútbol español, donde en cierto modo se financia también una actividad competitiva a través de las aportaciones de los dueños de las empresas porque la situación patrimonial nunca es demasiado sólida, estas empresas también pueden verse afectadas y de alguna forma repercutir en los clubes la situación de inestabilidad. Es una situación compleja que no conviene soslayar, de la que el REAL MADRID está a día de hoy, afortunadamente, en el contexto de este año fiscal, muy bien protegido. Tiene una administración sólida, unos ingresos muy altos y realmente no tiene incertidumbres en el corto plazo ni muchísimo menos, además todos pensamos que este tema se pasará un día. Pero por supuesto afecta también a todos aquellos que son socios del Club, patrocinadores. En la medida en que están afectados por una crisis de consumo, todo eso se acaba reflejando al final en los clubes de fútbol, pero debo decir que en ese contexto no hay incertidumbres para el REAL MADRID. Es una institución sólida y no tendrá un problema con ese asunto.

COPYRIGHT© 2012 - DEPORTE & NEGOCIOS®

ESTE MÓDULO HA SIDO DESARROLLADO POR LOS CATEDRÁTICOS ESCUELA DEPORTE & NEGOCIOS.; GIORGIO CAPIROSSI, ROMA; LUCKAS EMILIO ASCÁRRAGA, NUEVA YORK; ROLFE HUGO BUITRAGO, BOGOTÁ, y HUGO HERNANDO MARTÍNEZ, MIAMI...

Para otras copias de este documento o la autorización para reproducir su contenido en un medio impreso, digital o electrónico, por favor comuníquese con OFICINA DE DERECHOS D&N, info@deporteynegocios.com. No está permitida la reproducción total o parcial de este informe en medios de comunicación impresos o electrónicos.