

Guía táctica para dirigir empresas deportivas

Dirigir en el mundo del deporte es un juego arriesgado, ya que los medios de comunicación y los aficionados cuestionan las decisiones como en ningún otro sector. Es clave formar a los futuros líderes deportivos con consejos prácticos para tomar buenas decisiones que tengan en cuenta a todas las partes interesadas.



4 de marzo de 2016

¿Cuáles son los factores del éxito mundial de la marca Beckham? ¿Cómo se llevó a cabo la reinversión de los Giants de San Francisco? Aunque la buena dirección de empresas deportivas tiene mucho en común con la dirección en general, existen diferencias que hacen del deporte un sector muy especial. La importancia de cada victoria, hacer frente a la mala conducta y una dirección bajo los focos son algunas de ellas.

Así lo refleja un [libro](#) sobre dirección de empresas deportivas, que analiza cómo tomar buenas decisiones en un momento en el que los deportes son cada vez más globales y sofisticados.

Los autores, el profesor del IESE **Antonio Dávila**, junto con George Foster y Norm O'Reilly, profesores de la Universidad de Stanford y de Ohio, respectivamente, combinan años de experiencia trabajando para y con organizaciones deportivas, en la enseñanza y la investigación sobre este sector, ya sea en reuniones, frente a la pantalla o en los asientos del estadio.

El resultado es un libro instructivo, con ejemplos reales, sobre estrategia, marketing, finanzas, toma de decisiones y dirección de empresas.

¿Apostar por Barry Bonds?

En el año 1992, los Giants de San Francisco, miembro de las Grandes Ligas de Béisbol norteamericanas, perdían dinero a espuestas. Su frustrado dueño había decidido que era momento de vender. Era evidente que los Giants necesitaban un nuevo estadio pero... ¿necesitaban realmente fichar al gran bateador Barry Bonds por la cifra record de 43 millones de dólares?

En el libro encontrarás un análisis de este contrato que acaparó todos los titulares. Los autores lo consideran un ejemplo de buena toma de decisiones, que tuvo en cuenta a un gran número de partes interesadas y distintos objetivos. Para el CEO Larry Baer, que llegó con los nuevos propietarios del equipo, "era necesario poner en marcha la franquicia. Tuvimos que demostrar que nos importaba tanto el béisbol como dirigir al equipo".

La dirección pensó en los vínculos del bateador de *home runs* Barry Bonds con San Francisco y los Giants. Su padre, Bobby Bonds, había sido una estrella de los Giants y su padrino, Willie Mays, un jugador del Salón de la Fama. "[Barry] Se crió en la sede del club Candlestick Park junto a su padre", explica Baer. La idea de ese fichaje era "traer a Barry Bonds a casa", un

gesto de "enorme simbolismo".

Aunque la imagen de Bonds se resentiría más tarde por un supuesto uso de esteroides, el contrato en 1992 y las renovaciones posteriores tuvieron un gran peso en los éxitos de los Giants. El equipo consiguió gran cantidad de fondos privados para levantar un nuevo estadio en el centro de la ciudad, la asistencia del público aumentó, el equipo empezó a ganar y los ingresos se dispararon.

Avancemos rápidamente hasta 2007, justo después de que Barry Bonds consiguiera un récord con su *home run* número 756. Ese año, la dirección decidió no renovar a su jugador estrella, separando así a la marca de los Giants de la de Bonds.

Tras la salida de Bonds, los Giants ganaron la Serie Mundial, el honor más alto en béisbol, con una nómina de jugadores relativamente modesta. El éxito de los Giants se puede vincular con su gestión inteligente de los grupos de interés: las decisiones difíciles se sopesaron desde muchos puntos de vista, desde la de los aficionados de fin de semana hasta la de los líderes de la liga.

Buenas decisiones al pie de la letra

Patrocinios, derechos de retransmisión, venta de prendas deportivas? ¿Cómo puede un directivo tomar la decisión correcta en todo momento con todos estos elementos?

Los autores enumeran cinco puntos clave, que se detallan en el libro:

1. Que los **objetivos** estén bien articulados y definidos
2. Que el **horizonte temporal** sea realista
3. Que las **alternativas** se examinen minuciosamente
4. Que se entiendan bien las **limitaciones**
5. Que se reconozca explícitamente la **incertidumbre**

"Una buena decisión se toma cuando existe coherencia entre los objetivos preestablecidos y los objetivos reales de una elección, y cuando se ha tenido en cuenta toda la información y los datos disponibles de manera coherente para alcanzar la decisión final", resumen los autores. De todos modos, advierten, las buenas decisiones pueden conllevar resultados negativos. Por ejemplo, un costoso fichaje puede rendir poco si el jugador contratado se lesiona a continuación.

Otra consideración especial en el ámbito del deporte es que las decisiones se toman con los

medios de comunicación y los aficionados siempre alerta y muchas veces cuestionando cada movimiento de la dirección.

La dirección de empresas deportivas frente a la dirección en otras empresas

Áreas comunes	Áreas de diferenciación
1. Liderazgo y cuestiones de estrategia	1. Ganar en el campo es esencial
2. Creación y reparto del valor	2. Distintos objetivos de los propietarios
3. Búsqueda del aumento de ingresos	3. Dirección bajo los focos
4. Ampliación de la actividad del producto	4. Apoyar a los más débiles
5. Innovación en nuevos productos	5. Perjudicar a los más fuertes
6. Reglas de contratación astutas y creativas	6. Reservas y reasignación de ingresos
7. Cuestiones de calidad del producto	7. Atletas como activos de negocio
8. Cuestiones de marca	8. Gestión del "mal comportamiento"
9. Seguidores y clientes como pilar de negocio	9. Divulgación de la información financiera limitada
10. Globalización	10. Cóctel de deportes y entretenimiento

Beckham, otro gran ejemplo

Aunque son cada vez más los deportes con carácter global, desde el tenis hasta el críquet, el fútbol sigue siendo el que más. No en vano, todos los continentes compiten para enviar sus equipos a la Copa Mundial de la FIFA y encontramos aficionados en todas partes.

Considere la marca "Beckham", un éxito de marketing sin precedentes. Para los autores, "los pilares de la marca 'Beckham' son la habilidad del jugador en el campo de juego, el haber formado parte de clubes de gran éxito; su apariencia y encanto infantil; su noviazgo, su matrimonio con la 'Spice pija' (Victoria Adams, miembro del grupo musical Spice Girls) y su familia; y el papel de los Beckham en sociedad, con numerosas apariciones en eventos y organizaciones benéficas."

¿En qué se sustentan los pilares de esta marca? Para empezar, en unos diez millones de

camisetas de Beckham vendidas. Tanto si son con el número 7, que el jugador lució con el Manchester United, como con el 23, en el Real Madrid, las ventas de camisetas Beckham le han seguido dondequiera que fuera, y han generado grandes ganancias.

En América del Norte, como la Liga Mayor de Fútbol (MLS) tenía problemas para ganar los corazones de los aficionados estadounidenses, contratar a Beckham ayudó no sólo a su equipo, sino al reconocimiento de toda la liga. "Probablemente no haya un aficionado al fútbol en este planeta que no sepa ya qué es el LA Galaxy y la MLS, y David Beckham ha jugado un papel importante en que esto sucediera", explicó el comisionado de la MLS, Don Garber.

Por supuesto, algunos opinan que el contrato de Beckham con el LA Galaxy fue un gran desperdicio de dinero y que llegaba tarde en su carrera. Pero esa es la naturaleza de la dirección de empresas deportivas, que trata con decisiones tomadas ante el escaparate público. Con una gran visibilidad y apuestas arriesgadas, los directivos de empresas deportivas deben considerar muchos aspectos, tanto dentro como fuera del campo de juego.

www.iese.edu/es/insight