Todo lo que el fútbol nos puede enseñar sobre la creación de valor

26 de agosto de 2010

Un nuevo libro titulado *Value Creation and Sport Management* analiza a través de diferentes entidades cómo el deporte se ha

©IESE Business School

convertido en un círculo virtuoso de creación de valor dentro de la industria global.

El deporte es un gran negocio, no sólo porque se ha convertido en uno de los 10 generadores de dinero más importantes el mundo, sino también porque la envergadura de su influencia social hace que sea aún más lucrativo. Gracias a su capacidad de mover pasiones, generar atención mediática y crear riqueza, el deporte ha pasado a ser el no va más del siglo 21 por lo que respecta a modelo de grupo de interés.

Entre los diferentes temas y entidades que se analizan en su nuevo libro, Sandalio Gómez, Kimio Kase y Ignacio Urrutia, del IESE, estudian el caso del Real Madrid, en concreto, el periodo bajo la primera presidencia de Florentino Pérez (2000-2006). De este modo, aplican herramientas de dirección conceptuales para discernir aquello que genera el círculo virtuoso de creación de valor. Por ejemplo, mediante el seguimiento realizado desde el auge de Pérez hasta su caída, los autores pueden ilustrar la delicada y, a menudo, imprevisible simbiosis que se produce entre el éxito deportivo y el económico.

A causa de la escasez de estudios rigurosos por parte de académicos de gestión empresarial que se ocupan de la industria del deporte, ha resultado imposible proporcionar material de calidad que añada valor real a los gestores deportivos. Por este motivo, en 2005, el IESE Business School creó un centro de investigación especializado, el Center for Sport Business Management (CSBM). El libro Value Creation and Sport Management ofrece una pequeña muestra de los estudios llevados a cabo por investigadores del CSBM durante los últimos años.

El deporte y los eventos deportivos generan valor más allá del deporte. Por este motivo, la competencia para acoger los acontecimientos más importantes, como los Juegos Olímpicos o la Copa Mundial, es tan intensa. Los autores muestran la manera en la que Valencia usó la sinergia entre deporte y turismo con la finalidad de aumentar el perfil de la ciudad y de la región. Valencia se ofreció, con éxito, para acoger la Copa de América y la ciudad se incluyó en el circuito del Gran Premio de Fórmula Uno. Estos son claros ejemplos de un círculo virtuoso en marcha.

La revolución de los medios de comunicación

Los autores subrayan que la transmisión de eventos deportivos, sobre todo por televisión, ha supuesto a las organizaciones deportivas una oportunidad para generar ingresos, a través de la venta de los derechos de emisión, los derechos de imagen individual y del equipo, y la

©IESE Business School

publicidad, entre otros. Los medios de comunicación han revolucionado el mundo del deporte y le han otorgado un estatus privilegiado en la vida económica y social. En 2003, el periódico deportivo español Marca estimó que la industria del fútbol mundial había obtenido unos ingresos de 235 mil millones euros.

La fidelidad a la marca, un factor que pasa inadvertido, es un elemento clave dentro del deporte, donde los grupos de interés, unidos por intereses comunes, forman una red interconectada, creando así un círculo virtuoso de creación de valor. En el centro del círculo, el factor fundamental para el éxito es la competición deportiva, cuya finalidad consiste en entretener y mover pasiones entre el público objetivo.

Los seguidores juegan un papel destacado, ya que son ellos los que mueven el círculo. Sin embargo, tiene que haber competencia, porque si un club o jugador siempre gana, los seguidores pierden el interés. Cuanto más equitativos sean los rivales, mayor será la incertidumbre y la pasión, y esto es lo que genera interés y valor económico.

Los autores proponen tres modelos de industria del deporte que se pueden aplicar al fútbol. El primer modelo considera una única dimensión, que se basa en los resultados deportivos. El segundo modelo tiene en cuenta aspectos deportivos y económicos. El tercer modelo surge de una variación del segundo, ya que incorpora la creación de círculos virtuosos en los que participan los grupos de interés de los clubes. Los grupos de interés incluyen desde los seguidores hasta los jugadores, los medios de comunicación, la localidad donde el club tiene su sede y el equipo directivo.

Pérez tuvo claro que los medios de comunicación juegan un papel esencial en la creación de valor. Los medios de comunicación están estrechamente asociados al proceso de comercialización. La posibilidad de vender los derechos televisivos de la transmisión de los partidos fue la principal fuente de ingresos que se presentó a los clubes, que tradicionalmente dependían de la venta de entradas de partidos o de abonos de temporada. Al mismo tiempo, los medios de comunicación generan una gran cantidad de información relativa a los partidos, los jugadores y los clubes y, por eso, las relaciones entre los medios y los clubes son interdependientes. Los clubes y los medios de comunicación dependen los unos de los otros en la misma proporción.

Estrellas, no: Galácticos

La estrategia de Pérez basada en fichar a una súper estrella (o galáctico) cada temporada aseguraba que el Real Madrid apareciera en las noticias y ayudaba a extender su

©IESE Business School

envergadura a escala mundial. No solamente se fichaba a los jugadores por su talento, sino también se tenía en cuenta el público al que podrían atraer y el dinero que podrían generar: Zidane para las cadenas de televisión francesas y árabes; Ronaldo y Roberto Carlos para Brasil y el resto de América Latina, y Beckham para los mercados emergentes de Asia y los Estados Unidos. La presentación de los jugadores tenía tanto éxito que llegó a convertirse en un acontecimiento internacional; por ejemplo, a la presentación oficial de Beckham asistieron 499 periodistas.

El círculo virtuoso se produce cuando un club ficha a jugadores carismáticos: el atractivo que despierta el club aumenta conforme a la expectación de que el jugador puede incrementar los resultados del club. Además, la habilidad a la hora de fichar nuevos jugadores está ligada a beneficios tanto económicos como emocionales. Así pues, Pérez pudo contratar a los futuros galácticos porque éstos estaban dispuestos a formar parte del mejor equipo del mundo. Otro punto a destacar es que la glamurosa identidad de marca influye a sus patrocinadores, seguidores, inversores y a la ciudad, todos ellos unidos en el círculo virtuoso.

Las derrotas no tienen glamour

Sin embargo, pese a todo su glamour, el éxito empezó a esquivar al Real Madrid y, aunque ganaron dos títulos de liga durante ese periodo, no ganaban empleando el estilo y el talento que los seguidores esperaban. Peor aún, sus grandes rivales, el FC Barcelona, ganaban, y lo hacían con estilo. Pérez, el héroe, se transformó en villano, ya que los seguidores se dieron cuenta de que este sólo estaba interesado en dirigir el club como si de una empresa más se tratara. Así pues, el círculo virtuoso se rompió y la decadencia económica y administrativa empezó a acompañar a las derrotas en el terreno de juego.

Actualmente, los seguidores, y algunos jugadores, han dado la espalda al enfoque galáctico y cada vez se reclama con más fuerza que el equipo se componga principalmente de jugadores españoles, y solamente de unas pocas estrellas internacionales. Esto refleja el hecho de que los seguidores juzgan a la dirección del club según las victorias o las derrotas obtenidas en los partidos (corto plazo; escenario en que uno gana y el otro pierde), y no en base a la actuación financiera o económica (de medio a largo plazo; con la posibilidad de un escenario en que todo el mundo gana).

Los autores concluyen que la creación de valor está determinada por el funcionamiento de la entidad y, como tal, por la estructura que define dicho funcionamiento. La actuación de la organización, y la forma en que se concibe a los jugadores, determinará hasta qué grado es capaz de crear valor dentro del sector.

©IESE Business School

©IESE Business School