



ASOCIACIÓN DE GESTORES DEL DEPORTE PROFESIONAL

8 RAZONES FUNDAMENTALES DE LA MODERNIZACIÓN Y EL ÉXITO DE LOS JJOO POR MICHAEL PAYNE, EX DTOR. MARKETING COI Y ASESOR RIO 2016

“En mi opinión, hay ocho razones fundamentales que explican la modernización del movimiento olímpico. En ellas reside el éxito futuro de los Juegos. Todas juntas proporcionan un nuevo marco comercial y constituyen una lección extensa sobre gestión y liderazgo

Por muy prometedoras y positivas que sean las perspectivas hoy en día, es fundamental que el movimiento olímpico continúe luchando y ocupándose activamente de los asuntos que vayan surgiendo y requieran su atención; no debe cruzarse de brazos y convertirse en un organismo excesivamente burocrático”

1. El liderazgo es multidimensional

La modernización del movimiento olímpico ha sido posible gracias a la capacidad de liderazgo. Aunque en ocasiones hubo personas ajenas al COI que malinterpretaron el modo de actuar de Samaranch, su autoridad, basada en decisiones estratégicas a largo plazo, fue esencial para salvar los Juegos. Su capacidad de liderazgo permitió que el COI controlara la agenda. En lugar de mantenerse en todo momento en un segundo plano, el COI comenzó a imponer condiciones. Samaranch proporcionó una imagen muy clara de lo que pretendía: quería modernizar los Juegos Olímpicos manteniéndose fiel a sus principios; comercializar los Juegos sin transigir. Desde el punto de vista estratégico también fue de gran ayuda, como comentó un observador, su habilidad para jugar al ajedrez en tres dimensiones.

Samaranch se hizo cargo de las peculiaridades de la marca olímpica y se armó de paciencia. El movimiento olímpico funciona con planes a largo plazo y no es sensible a los resultados trimestrales. Al mismo tiempo, un elemento fundamental de la resurrección olímpica ha sido la definición del éxito. Los Juegos Olímpicos tendrán éxito siempre que sigan siendo el máximo premio para los atletas, que permanezcan fieles a los valores, la filosofía y la marca olímpica, y que presenten unos índices satisfactorios de audiencia televisiva (como prueba inequívoca del interés del público).

El esfuerzo de Samaranch por lograr la independencia económica del COI y conseguir que actuara como un organismo unido fue crucial en los primeros años de su mandato.

Todo el movimiento olímpico se encontraba en crisis, explicó, y la única manera de superarla era trabajando unidos. Detrás de esta sencilla petición se escondía la idea de que la marca olímpica es más grande que cualquier persona o grupo.

2. La independencia económica permite la libertad de acción

Era evidente que el movimiento olímpico no tendría futuro alguno a no ser que pusiera fin a su dependencia política y se emancipara económicamente. Este imperativo económico derivó en la creación del programa de marketing de mayor prestigio del mundo.

El programa TOP (The Olympic Partners) constituye una estrategia mercadotécnica que, con el tiempo, ha proporcionado a las empresas una plataforma incomparable que les ha permitido acelerar su desarrollo, fortalecer su marca y motivar a sus empleados.

Para conseguir todo esto simplemente hizo falta reducir la asociación comercial. Se limitó drásticamente el número de patrocinadores, a la vez que se desarrolló una estrategia para evitar comprometer los principios básicos que hacían de los Juegos Olímpicos una marca única y especial.

3. Los valores nobles determinan el valor comercial

Mantener intactos los valores y principios éticos de los Juegos Olímpicos, evitando así venderse al dios del dinero, es un acto de malabarismo.



ASOCIACIÓN DE GESTORES DEL DEPORTE PROFESIONAL

Pero aquí se da una paradoja. A lo largo de los años se ha ido haciendo evidente que los valores no comerciales son los que dan a la marca olímpica su verdadero valor de cara a los patrocinadores.

Los Juegos Olímpicos poseen una serie de atributos de innegable valor para cualquier patrocinador. Los Juegos Olímpicos defienden el honor, la integridad, la determinación y el compromiso con la excelencia, cualidades que aspira a poseer cualquier empresa. Para describir los Juegos Olímpicos se utilizan atributos tales como dignos, mundiales, globales, modernos, multiculturales y dinámicos; características todas ellas que dan una imagen positiva de los patrocinadores y del proyecto.

Como observó David D'Alessandro, presidente y consejero delegado de John Hancock Life Insurance, "Si los Juegos Olímpicos ofrecen la mayor oportunidad de patrocinio de la Tierra, es porque antes han sido algo más". Y ahí radica el quid de la cuestión. Los Juegos Olímpicos son mucho más que cualquier otro acontecimiento deportivo. El singular valor del movimiento olímpico, cuidadosamente cultivado en el siglo pasado pero cuyas raíces en realidad se remontan a hace cerca de tres mil años, es lo que ha otorgado valor a la colaboración de los patrocinadores. La marca olímpica se ha construido sobre los valores olímpicos, y la única manera de preservarla es creando relaciones duraderas y gestionándolas con cuidado.

Esta es la paradoja positiva que subyace a la marca olímpica. El deterioro de los ideales olímpicos dañaría el valor de la marca. En contra de lo que afirman algunos detractores, los valores corintios y el valor comercial están unidos intrínsecamente. La defensa de los principios olímpicos depende de la capacidad de los representantes de la marca de transmitir este mensaje, y de luchar para protegerla.

4. Tolerancia cero: no vale pedir perdón

El aumento de la percepción sobre qué es lo realmente importante para los Juegos Olímpicos ha ido unido a una mayor certeza sobre cuáles son los pilares sobre los que se asienta el éxito comercial de los Juegos. La defensa de los derechos olímpicos, su imagen y todo lo que representan ha sido fundamental para la modernización olímpica. La exclusividad es una pieza clave. Los patrocinadores tienen que saber que pueden invertir en el movimiento olímpico y que su programa de marketing no va a peligrar por culpa de una campaña promocional sorpresa de un competidor.

Si el COI hubiera optado por la vía fácil y hubiera hecho la vista gorda ante la presencia de promociones dudosas o estrategias comerciales poco claras puntuales, el mercado se habría saturado rápidamente y las cuotas de patrocinio se habrían estancado en los niveles de 1980.

5. Mantener la antorcha bien alta

Sin embargo, no basta con proteger la marca olímpica: es necesario apreciarla verdaderamente. El legado olímpico es el activo más importante de la marca olímpica, y eso no debe olvidarse nunca.

En el centro de Lausana, con vistas al Lago Lemán, hay un museo dedicado al espíritu olímpico. El museo, construido en 1994, alberga abundantes objetos olímpicos de interés, muchos de ellos donados por antiguos atletas, y es un recordatorio permanente del verdadero significado de la marca olímpica. Para los no iniciados, la exposición asemeja una colección curiosa de ropa de deporte antigua y equipaciones pasadas de moda. Sin embargo, para el aficionado olímpico —y eso somos la mayoría de nosotros, de una forma u otra— es la cueva del tesoro.

Allí están, por ejemplo, las zapatillas que llevaba Jesse Owens cuando ganó la medalla de oro en la prueba de salto de longitud en presencia de Hitler, en los Juegos de Berlín de 1936. También allí están las medallas que se han fabricado para cada uno de los Juegos de la era moderna.

Asimismo, el museo alberga un archivo de las secuencias deportivas más memorables jamás filmadas: desde la imagen del nadador estadounidense Mark Spitz ganando siete medallas de oro en Munich en 1972 hasta la de Sir



ASOCIACIÓN DE GESTORES DEL DEPORTE PROFESIONAL

Steve Redgrave cuando consiguió en Sidney su quinta medalla de oro en remo.

Gestionar el legado olímpico y concienciar de su importancia a las personas de dentro y fuera del movimiento es crucial para crear una conciencia de organización, para que las personas ajenas comprendan la naturaleza del movimiento y para transmitir la sensación de que la marca olímpica es mágica y eterna.

6. Gestionar las áreas grises

En lo que se refiere a este elemento de la modernización olímpica, hay dos aspectos que conviene destacar. En primer lugar, en un contrato es imposible concretar todos los detalles de una relación a largo plazo.

Siempre habrá áreas grises. Es necesario estar preparado para solucionar los problemas que inevitablemente surgirán a medida que estas aparezcan. En las relaciones a largo plazo, es necesario ser flexible. En ocasiones la solución no es ceñirse a lo que dice el contrato, sino valorar si una acción favorece y ayuda a la marca olímpica y si puede reforzar la colaboración para el futuro.

La segunda cuestión es que la marca olímpica siempre atraerá a personas con su propia agenda. Cada Juego encierra su propio desafío ético, y esconder la cabeza en la arena no es una estrategia viable. Para proteger la marca olímpica a largo plazo es necesario que sus custodios se ocupen de las áreas grises. Es fundamental para gestionar la marca adecuadamente. No hacerlo sería una falta de responsabilidad.

En ocasiones, también –no muy a menudo, aunque sí ocurre ocasionalmente– es necesario adaptar las normas. La clave reside en distinguir entre normas y principios. Las primeras se pueden modificar; sin embargo, los principios olímpicos no se deben violar jamás.

7. Desarrollar reflejos rápidos y utilizar la crisis como catalizador

Las crisis ocurren. Cuando se dan, proporcionan una medida de la habilidad de una organización para responder con liderazgo a las dificultades y de su capacidad de recuperación.

Para sobrevivir a una crisis hace falta capacidad de liderazgo. Cuando el COI se vio amenazado por la crisis de Salt Lake City, Samaranch se dejó de cumplidos y actuó con rapidez y decisión; y, quizá lo más importante, llevó a cabo una serie de cambios. Aprovechó la crisis para transformar totalmente el COI y realizar en menos de seis meses unas reformas cuya implantación, en circunstancias normales, habría llevado décadas. Estas medidas no sólo salvaron al COI de la crisis inminente, sino que salvaguardaron su credibilidad futura.

8. Recurrir al máximo común divisor

Cuando se está atravesando una mala racha, uno se ve tentado de transigir en sus valores y olvidar los principios fundadores. Sin embargo, la modernización olímpica se llevó a cabo respetando los principios olímpicos e introduciéndolos en las vidas de más personas. Para realizarla, recurrimos al máximo común divisor en lugar de abandonarnos a los dictados de una comercialización rápida.

En los años noventa, por ejemplo, el COI no se dejó seducir por las ofertas de las cadenas de televisión privadas, más altas que las de las públicas. Era de la opinión de que los Juegos Olímpicos representan la igualdad y el acceso a la oportunidad olímpica, por lo que todos debían tener acceso a ellas.

Por ello siguió retransmitiendo en abierto para que el mundo entero pudiera verlas. El dinero nunca debe ser una barrera que impida seguir los Juegos. Del mismo modo, los estadios olímpicos y los dorsales de los atletas no llevan ningún tipo de publicidad, y el patrocinio de tabaco y bebidas alcohólicas está prohibido.

AGP

ASOCIACIÓN DE GESTORES DEL DEPORTE PROFESIONAL

Siempre mejorando

Por muy prometedoras y positivas que sean las perspectivas hoy en día, es fundamental que el movimiento olímpico continúe luchando y ocupándose activamente de los asuntos que vayan surgiendo y requieran su atención; no debe cruzarse de brazos y convertirse en un organismo excesivamente burocrático. Debe seguir persiguiendo las grandes ideas y no olvidar nunca el potencial y el poder del ideal olímpico; igual que el atleta, aspirando siempre a mejorar.