

Diego Pérez y Federico Deal

Kramer, Enrique

Casos. Nro. 25
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos





Diego Pérez y Federico Deal

Diego Pérez (41) y Federico Deal (53) –ver **Anexo 1**– estaban en Montevideo en diciembre de 2003 reponiéndose de un año muy significativo para el principal producto de su empresa de organización de eventos deportivos, la Nations Senior Cup de tenis. No era para menos. Habían logrado superar el estancamiento en que se había sumido el torneo luego de la crisis económica de la región del Mercosur a finales de 2001 –fundamentalmente con la caída del gobierno del Dr. Fernando de la Rúa en la Argentina, que precipitó una de las peores crisis de ese país y de la región hasta ese momento– y habían obtenido un muy buen éxito en España con la cuarta edición del torneo, la primera fuera del Uruguay. Y también estaban planificando sus próximos movimientos. ¿Mantendrían el formato y la organización para la quinta edición? ¿Era el formato de una sola final la única alternativa o podían organizarse series eliminatorias anteriores? ¿Dónde y cómo se harían? ¿Eran sus nuevos socios lo que realmente necesitaban en el futuro? ¿Habría retornos financieros adecuados para ellos más adelante? ¿Qué oportunidades de crecimiento rentable existían? ¿Y cuán rápido podían o debían crecer?

Los emprendedores

Diego Pérez era una de las figuras emblemáticas del tenis uruguayo. Había sido un jugador profesional exitoso en una larga trayectoria que se extendió desde 1979 a 1995. Representó a Uruguay en la Copa Davis durante 17 años consecutivos. Llegó a estar *rankeado* como # 1 del Uruguay, # 1 en el mundo como jugador *junior* –a los 18 años–, y # 27 dentro de la ATP (Association of Tennis Professionals). Un duro competidor, sus mejores *performances* incluían haber vencido a Boris Becker y a Jim Courier. Además, en 1994 ganó el juego decisivo entre Argentina y Uruguay por la Copa Davis que le dio a Uruguay un triunfo histórico y puso a Diego en el firmamento de los ídolos deportivos del Uruguay de todos los tiempos. Este *match* decisivo de la Copa Davis contra Javier Frana –en ese momento ubicado entre los 20 mejores jugadores del mundo– estuvo caracterizado por el espíritu de lucha y el enfoque intenso de Diego, al conseguir una victoria a pesar de un fuerte calambre durante el último *set*.

Además de los triunfos profesionales, la historia personal de Diego era también significativa. Sus padres habían muerto muy jóvenes, pero su actitud positiva ante la adversidad le había permitido ganarse la vida desde los 16 años como tenista profesional, y había desarrollado una carrera mucho más larga de lo habitual en la profesión. Pero la dura competencia y sobreponerse a la adversidad no eran sus únicas habilidades. La misma energía que ponía en los partidos la aplicaba en hacer amigos y mantenerlos. Esto le había ganado el respeto y el aprecio tanto de los jugadores de tenis como de todas las personas vinculadas al juego.

Al retirarse del circuito internacional, a la edad de 33 años, Diego decidió trasladar su residencia de París a Montevideo. Se dedicó entonces a dirigir el plantel de entrenadores del Carrasco Lawn Tennis, uno de los más importantes clubes de este deporte en la ciudad, hasta 1998, cuando se unió a Federico Deal para crear un emprendimiento orientado a la organización de eventos deportivos de alto nivel.

Este caso fue preparado por el Prof. Enrique Kramer de Universidad ORT Uruguay para Endeavor Uruguay bajo el Convenio ATN-ME-7200-RG con el BID, para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Federico Deal había sido también un jugador profesional de tenis durante varios años, y llegó a estar entre los diez mejores del Uruguay. Posteriormente se dedicó a enseñar este deporte, entrenó a varios equipos nacionales y fue el entrenador jefe del equipo *junior* del Carrasco Lawn Tennis. Después de 15 años de esta actividad, se orientó a la televisión. Adquirió los derechos de retransmisión para el Uruguay de los mayores torneos internacionales de tenis –incluyendo la Copa Davis y los cuatro torneos del Grand Slam– y de golf –otro deporte que practicaba–, y los comentaba a través de un canal de televisión de alcance nacional en un programa llamado Tennis & Golf. Esto lo llevó a viajar por todo el mundo y a conocer con bastante intimidad el funcionamiento y la lógica de las transmisiones deportivas internacionales.

Cuando la televisión cable llegó al Uruguay en 1998, discontinuó este emprendimiento porque estaba convencido de que los canales nacionales no podrían competir con las redes internacionales como ESPN, PSN y Fox Sports. Entonces se unió a Diego para crear la empresa de organización de eventos deportivos, que llamaron Tennis & Golf Sports para seguir con la denominación que tenía el programa de televisión.

Tennis & Golf Sports

El nacimiento de la idea

Diego y Federico se conocían y eran amigos desde hacía mucho tiempo, debido a lo pequeño e íntimo del grupo de profesionales del tenis en el Uruguay. A comienzos de 1995, Diego tuvo la idea de realizar una exhibición con motivo de su retiro de la actividad profesional. Intentó aprovechar las amistades que había logrado a lo largo de los años e invitó a participar al francés Yannick Noah. Éste había sido ganador del Roland Garros –uno de los torneos del Grand Slam–, había estado entre los cinco mejores jugadores del mundo y tenía un reconocido carisma y habilidad para entretener a cualquier público en una cancha de tenis y desde un escenario, ya que además era un buen músico. Pero para que la exhibición fuera exitosa, debía obtener la ayuda de alguien que pudiera lograr *sponsorships* de empresas y que tuviera los contactos y las habilidades negociadoras necesarias con los medios. Y pensó en Federico.

Juntos organizaron el *match* de despedida de Diego en mayo de 1995. Lo realizaron en el Palacio Peñarol, una ubicación nada convencional para un partido de tenis, ya que se utilizaba habitualmente para realizar partidos de basketball y encuentros de boxeo, pero de un alcance mucho más popular que el entorno más convencional del Carrasco Lawn Tennis. Tuvo gran éxito, y atrajo a unas 4.000 personas que disfrutaron del espectáculo.

Teniendo en cuenta este éxito, Diego y Federico organizaron una exhibición de dos días de duración en octubre de 1995, también en el Palacio Peñarol, pero invitando a leyendas del deporte como John McEnroe –considerado uno de los grandes de todos los tiempos–, Mansour Bahrami –que había estado entre los mejores 10 del mundo– y José Luis Clerc de Argentina –que había llegado a ser el # 4 del mundo–. Nuevamente el evento fue un éxito, y atrajo a unos 3.000 espectadores cada día del torneo.

Percibiendo que los torneos de tenis podrían “prender” con el público uruguayo, y antes de lanzarse con la idea que estaban perfeccionando, realizaron un estudio de mercado para identificar qué figuras del tenis eran las más apreciadas. Resultó que las más populares eran las estrellas de la generación anterior del circuito profesional, tales como Noah, McEnroe, Björn Borg, Guillermo Vilas y Mats Wilander. Organizaron entonces una versión “mini” de una Senior Cup –es decir, una copa a disputarse entre jugadores mayores de 30 años y que estuvieran retirados del circuito profesional. Realizaron el torneo en enero de 1998 –durante el verano austral– en Punta del Este, el balneario más exclusivo de la costa atlántica del Mercosur, que atraía a los sectores sociales más altos de Argentina, Brasil y Uruguay. En el torneo participaron Guillermo Vilas –ex jugador # 1 del mundo–, Víctor Pecci –campeón paraguayo, que llegó a # 5 a escala mundial–, José Luis Clerc y el propio Diego. Fue todo un éxito.

Además, organizaron otros eventos, como la Ericsson Cup en el Carrasco Lawn Tennis –parte de la Ericsson Cup Latin America, una serie de torneos profesionales jugados en ocho ciudades de toda Latinoamérica–, y el partido exhibición de fútbol, en mayo de 1999, entre el PSV Eindhoven de Holanda y el Club Nacional de Fútbol, uno de los dos grandes equipos uruguayos de este deporte, que se realizó en el Estadio Centenario, el mayor estadio del país. El motivo era celebrar los 100 años del club uruguayo. Y el Centenario se llenó.

Las tres primeras ediciones de la Nations Senior Cup

Comentaba Federico:

“En tenis estaba casi todo inventado: la Tennis Masters Cup –que incluye los torneos Grand Slam–, que se conoce en general como el ATP Tour, el WTA Tour, que es igual al ATP pero para mujeres, la Copa Davis, la Federation Cup –que es la Copa Davis de mujeres–, y la Senior Tour. Lo que no existía era algo similar a la Copa Davis para *seniors*. Dijimos que eso era lo que había que hacer.”

En febrero de 1998 Diego conoció durante una conferencia en Porto Alegre, Brasil, al Sr. Hackan Wretsell, CEO de Ericsson, la empresa global de telecomunicaciones. Con su carisma y pasión, Diego lo convenció para que hiciera el trayecto de unos 700 kilómetros de Porto Alegre a Punta del Este en autobús durante toda una noche. Luego de un fin de semana espléndido en el que Diego y Federico le demostraron los atributos del balneario, lo convencieron para que aportara los US\$ 350.000 necesarios para hacer de Ericsson el *lead sponsor* de la primera Nations Senior Cup. Con este apoyo, se abocaron a obtener los restantes US\$ 650.000 necesarios para poder organizar un torneo de exhibición con el nivel al que aspiraban. Uno de los factores trascendentes para el éxito fue lograr que el Conrad Resort & Casino, el recientemente inaugurado y más importante hotel cinco estrellas de Punta del Este, se ofreciera a colaborar como sede del evento.

Otro aspecto importante fue la televisación de los partidos. Con el objetivo de lograr que el torneo fuera conocido globalmente, firmaron un acuerdo a tres años –con vencimiento en el 2001– con IEC Sports Inc., una compañía internacional que comercializaba y distribuía derechos de transmisión de eventos deportivos. IEC colocó los derechos de la Nations Senior Cup a los principales canales deportivos del mundo, como Fox Sports, Globosat, Eurosport y ESPN Asia. En total, se transmitieron 30 horas de los partidos del evento a un total de más de 77 millones de hogares en toda Latinoamérica, Europa y Asia, algunas de ellas en directo. Esto hacía de la Nations Senior Cup el evento realizado en Uruguay con mayor difusión televisiva en el exterior.

El formato del torneo fue de cinco días de duración, en el que participaban ocho países y que bajo una modalidad parecida a la de la Copa Davis se eliminaban los países en competencia y se determinaba el país ganador. Cada encuentro consistía en dos partidos individuales y uno de parejas. Cada equipo estaba integrado por tres jugadores. En esta primera edición, que se realizó en febrero de 1999, intervinieron John y Patrick McEnroe, Björn Borg, Mats Wilander, Guillermo Vilas y Jannick Noah, entre otros. Fue otro gran éxito.

La organización de la segunda edición de la Nations Senior Cup probó ser una verdadera odisea para Diego y Federico. Ericsson se había comprometido a seguir como principal auspiciante, pero en setiembre de 1999 compró los derechos de *lead sponsorship* del torneo ATP de Key Biscayne –ex Lipton, uno de los más importantes del mundo–, por US\$ 10 millones. Esto la dejó sin los fondos ni el interés necesarios para apoyar a la Nations Senior Cup. Sin embargo, como Diego y Federico ya se habían comprometido con los jugadores, no era el momento de echarse atrás. Ambos estaban en Nueva York asistiendo al US Open cuando se enteraron de la noticia. En su habitación de hotel consultaron las Páginas Amarillas. Identificaron como potencial interesado a StarMedia, una empresa creada y dirigida por un uruguayo, el Sr. Fernando Espuelas, que por aquel entonces estaba tendiendo a convertirse en el mayor portal horizontal de Internet para el público latinoamericano, y que había sido muy exitosa en sus sucesivas rondas de financiación. Diego llamó inmediatamente y por medio de su habitual encanto y energía convenció a la secretaria de Espuelas que le diera una entrevista de cinco minutos para el martes siguiente, cuando en primera instancia le había dicho que por cinco o seis meses no los podría recibir –incluso le regaló invitaciones para asistir al US Open–. Esos cinco minutos se transformaron en casi una hora de una cordial charla con Fernando Espuelas, la que culminó con StarMedia como *sponsor* principal de la Nations Senior Cup con un aporte cercano a los US\$ 500.000. Dada la necesidad de StarMedia de exposición y la excelente imagen que había logrado el evento en sus dos primeras ediciones, Espuelas firmó un acuerdo por el cual su empresa continuaría auspiciando el torneo durante los años 2001 y 2002.

La tercera edición, realizada a finales de enero del 2001, estuvo signada por tres acontecimientos centrales. Por un lado, la International Tennis Federation –ITF, la organizadora de los principales torneos de tenis del mundo, en particular la Copa Davis y los torneos del Grand Slam (Wimbledon, el US Open, Roland Garros y el Abierto de Australia)– reconoció el evento y lo incluyó dentro de su calendario. Como dijo José Luis Clerc¹,

“Aunque siempre haya sido un asunto serio venir a competir a Punta del Este en la Nations Senior Cup, era simplemente un torneo de exhibición. Ahora se determina al campeón *senior* del mundo por países.”

Por otro lado, el deterioro de la situación económica en la Argentina, que culminaría con la caída del gobierno de Fernando de la Rúa a finales de diciembre de 2001, fue provocando un descalabro económico de enormes proporciones en ese país, que impactó de manera inmediata y directa en el Uruguay y de manera menos importante en Brasil. Los auspiciantes decidieron reducir y en algunos casos eliminar sus aportes al torneo.

Finalmente, el derrumbe de las *punto com* a lo largo del 2001 afectó severamente el *cash flow* de StarMedia, por lo cual su contribución futura al evento se evaporó, a pesar de tener un contrato firmado para el 2002.

Luego de la tercera edición, estaba claro que la Nations Senior Cup no podría tener su cuarta edición en Argentina o Uruguay en los próximos años. Diego y Federico se enfrentaban a un nuevo desafío: mantener el principal evento de su empresa con vida.

Fue precisamente en mayo de 2001 que Diego y Federico pasaron por el proceso de selección de Endeavor, en el que resultaron elegidos como Emprendedores Endeavor. Ver **Anexo 2** por una descripción de la misión y objetivos de esta organización, así como el proceso de selección de emprendedores.

Lo que hace que un evento deportivo funcione

El principal ingreso de un evento deportivo es el aporte de los auspiciantes o *sponsors*. Normalmente un evento tiene numerosos *sponsors*, la suma de cuyos aportes hacen posible la realización del evento. En opinión de Federico, el objetivo de los auspiciantes es principalmente tener derecho a una serie de beneficios que acompañan al *sponsorship* además de lograr la exposición de sus empresas o marcas. Comentaba:

“Nos fuimos dando cuenta con el tiempo que lo más importante de un evento es el marketing corporativo que buscan las empresas. Dicho de otro modo, el torneo es el motivo para que las empresas puedan invitar a sus clientes con sus esposas a pasar dos o tres días en un lugar a todo lujo. Ahí se vinculan más con ellos, se hacen amigos, conversan, intercambian ideas y proyectan nuevos negocios.

Cada *sponsor* tiene una serie de beneficios que utilizan tanto para ellos mismos como para sus invitados. Por ejemplo, alojamiento en las habitaciones más sofisticadas del hotel en el cual se realiza el evento, entradas a los partidos, acceso a palcos VIP, invitaciones a fiestas, todas las comidas, participación en un torneo de tenis en el cual juegan con las propias estrellas del evento –lo que se llaman partidos Pro-Am, o profesional-*amateur*–, un torneo de golf, también con las estrellas y con profesionales contratados especialmente a esos efectos, publicación de avisos en prensa, radio, televisión, en la revista del evento y, naturalmente, la exposición de su marca, producto o empresa en la televisación del evento. Pero esto no es lo principal. En España me han dicho: ‘Mira, si quiero que la valla la vea mucha gente, la pongo en el Bernabeu², no en un torneo de tenis.’

De hecho, en la disposición física de un torneo se tienen que montar cuatro áreas: aquella en la que están los *stands* de las empresas y a la cual accede el público; luego está la cancha, el área VIP y finalmente el área corporativa.

¹ En El Observador, un periódico uruguayo, del 28 de enero de 2001.

² Se refiere al estadio de fútbol Santiago Bernabeu, del Real Madrid, el principal de esa ciudad.

El torneo en sí tiene que ser muy bueno, pero además tiene que ser muy bueno todo lo que hay alrededor. Por ejemplo, en el torneo de golf se deben establecer horarios para cada uno de los invitados; cuando llegan a la cancha pueden recibir un regalo; tienen que tener pronto su carrito con los palos; el jugador o el *pro* con el que van a jugar debe recibirlos: y a los dos minutos de llegar deben estar jugando. No puede haber nada de esperas. A los jugadores se les exige por contrato que además de jugar en el torneo, deben jugar con los invitados al tenis y al golf –aquellos que lo juegan, y estas son cosas que se saben–; además, deben asistir a las reuniones sociales. Y debe haber por lo menos una o dos fiestas en un evento, que deben hacerse en lugares de muy buen nivel.

Por ejemplo, en la cuarta edición de Nations Senior Cup que hicimos en España, un auspicio de importancia le daban al *sponsor* el derecho a dos palcos VIP para un total de 12 personas, seis habitaciones para dos personas durante tres días, tres plazas para jugar un torneo de tenis con las figuras del evento, ocho plazas para jugar al golf, todas las comidas y las invitaciones a una cena de gala en el Olivia Valere –un restaurante de primera línea– y a una fiesta en los salones del Hotel Puente Romano, el último día después de la final, en la cual actuaba Yannick Noah con su banda, Zam Zam.”

Otra fuente de ingresos de un torneo podían ser los medios. Esto dependía de la imagen, tamaño o historia del evento. Un torneo importante obtenía ingresos y beneficios muy importantes por la sesión de los derechos de difusión en los medios, especialmente la televisión. Pero un torneo que se iniciaba o que estaba consolidándose, aún cuando participaran en él figuras de primer nivel, tendía a no percibir ingresos significativos o beneficios relevantes de esta fuente. Esta era la situación de la Nations Senior Cup hasta el momento. Según Federico,

“Para nosotros, la televisión nunca nos dio lo que la gente cree que se recibe. Nosotros, más que nada al principio, lo que queríamos era exposición, posicionar el evento. Muchas veces cambiamos el dinero sólo para obtener exposición.”

Las entradas eran una fuente adicional de ingresos, pero generalmente no eran significativas en el contexto de un torneo importante. Es más, en muchas ocasiones debían regalarse entradas para lograr que el estadio estuviera lleno. Comentaba Federico:

“El estadio tiene que estar lleno todos los días del torneo. Esto es fundamental. Por más que ganes dinero y tengas buenos *sponsors*, si se ve la tribuna medio vacía ya no es lo mismo. Hay que regular que el estadio esté siempre lleno. Y a veces eso implica repartir invitaciones.”

Además, muchas veces se realizaban remates de la llamada *memorabilia*, es decir, diversos artículos que habían pertenecido a jugadores destacados y cuyos ingresos se vertían siempre a obras sociales o de caridad.

Un elemento central de un evento de tenis, y más aún cuando era por invitación, era la calidad y el renombre de quienes participaban como jugadores. Eran el plato principal del evento, y también el costo más importante. Pero conseguir que los jugadores aceptaran participar en un evento no era sólo cuestión de dinero. Explicaba Federico:

“Siempre tiene que haber figuras de nivel mundial. Nosotros elegimos los países que queremos que estén presentes, y luego elegimos a los jugadores que nos gustaría que participaran. Para conseguir que vengan hay que pagarles bien. Cobran, y cobran mucho. A nadie le hacen descuento. El favor que te hacen es venir a tu torneo. La mayoría de estos jugadores deciden jugar 8-10 torneos por año, como McEnroe o Becker. Si el torneo no es bueno, no van. Si lo pasan bien, sí van.

Y lo que consigue Diego es que vengan a nuestro torneo. Diego es muy querido entre los jugadores. Además, es un gran anfitrión. Él los conoce. Es muy distinto que un jugador vaya a un torneo y lo reciba un señor que es un promotor a que lo reciba alguien que es un amigo, con el que han hablado por teléfono a lo largo de los años, que sabe lo que les gusta. Por ejemplo, Diego sabe a quién le

gusta jugar golf y le prepara partidos, sabe a quién le gusta hacer música de noche y entonces le consigue una guitarra, como por ejemplo a Mats Wilander.

Además, hay que reponer los jugadores que se retiran definitivamente y conocer a los nuevos jugadores. Guillermo Vilas no juega más, Borg tampoco. En el equipo de España, salió Aguilera, entró Bruguera. Diego se vincula con ellos yendo a torneos, estando allí. Va a dos o tres torneos importantes por año.

Además, nuestro torneo está apuntando cada vez más a la competición dentro de la cancha. Estamos sacando cada vez más el tema del *show* y hacemos más hincapié en lo competitivo. Incluso hemos cambiado el contrato con algunos jugadores. Lo hicimos no tanto por iniciativa nuestra sino porque algunos de ellos lo exigieron. Un arreglo posible es: 'Quiero US\$ 80.000 fijos más US\$ 15.000 o US\$ 20.000 por cada partido que gano.'

Además, tanto Diego como yo, al conocer el juego, sabemos cómo hacer el *draw*, armar el *fixture*, es decir, determinar quién juega contra quién en los partidos iniciales. Esto es importante para sacar lo mejor de los jugadores."

La infraestructura era otro aspecto importante en la organización de cualquier torneo. Debía organizarse en un lugar atractivo, que fuera de fácil acceso por avión, con excelente hotelería de cinco estrellas, generalmente cerca de una playa, para hacerlo más atractivo a los jugadores, a los *sponsors* y a los invitados de los *sponsors*. Debía tenerse a disposición todas las facilidades de comunicación modernas para los participantes y la prensa, excelentes restaurantes, lugares donde poder hacer una fiesta con *show*, música y baile incluidos, personal en calidad y cantidad suficiente para atender a las más diversas necesidades de los jugadores, los *sponsors* y sus invitados, y finalmente, la disponibilidad de canchas de tenis y de golf.

Finalmente, la operación de un torneo significaba una planificación precisa y cuidadosa, así como una mirada de actividades por parte de la propia organización y de todos los proveedores. Hasta los más mínimos detalles se debían cumplir con precisión casi milimétrica; por ejemplo, el regalo que debía esperar a cada uno de los jugadores e invitados en su habitación, muchas veces especial para él o ella. También se debía preparar y cumplir el envío de un coche que fuera a buscar a la hora que se determinara a cada uno de los invitados para asistir a la fiesta final.

La dirección de estas operaciones estaba supervisada por Federico y Diego. Involucraban, por ejemplo, la organización general, la contratación de la publicidad, el armado del estadio que incluía la publicidad estática para la cancha, las carpas en las cuales estaría el área VIP, el *catering*, plantas y flores, el audio, la amplificación, tanto del evento en sí como de la fiesta final y todos los detalles del torneo. Decía Federico:

"La organización de todo esto lleva mucho tiempo, te puede llevar todo un año. La logística también implica indicarle a cada uno dónde va su *stand*, su cartel, en las canchas y en el resto de las instalaciones. Es una lista casi interminable de cosas y detalles."

El mercado y la competencia

El mercado para las compañías organizadoras de eventos deportivos estaba compuesto por las corporaciones e instituciones que asignaban porciones de sus presupuestos de marketing, publicidad y relaciones públicas a eventos relacionados con los deportes. La actividad global generada por el tenis era considerable. En general, se estimaba que la mitad de los ingresos se generaban por la venta de anuncios y auspicios a las corporaciones multinacionales y la otra mitad por la venta de los derechos de televisación a los medios. Por ejemplo, la Copa Davis generaba unos ingresos de aproximadamente US\$ 800 millones por año.

Los competidores en la industria de organización de eventos deportivos de alto nivel podían clasificarse en dos grandes categorías: globales o regionales. Las principales compañías globales eran IMG, que controlaba la mayoría de los principales eventos de tenis y administraba atletas en el mundo entero, tanto de tenis y de golf como de fútbol y muchos otros deportes, y Proserv, que poseía muchos otros eventos.

Un ejemplo de compañía regional era Altenis, que pertenecía al Sr. Bucholz, una leyenda en el mundo del tenis. Había desarrollado el Lipton's, perdiendo dinero durante los primeros seis años. Aproximadamente a los 20 años de haber iniciado el torneo lo vendió a IMG en US\$ 60 millones. Manejaba el Ericsson ATP Tour, la Senior Tour y la Ericsson Cup Latin America. El modus operandi de Altenis era tercerizar sus varios torneos a compañías locales de organización de eventos. Tenía ingresos anuales de aproximadamente US\$ 5 millones, y su larga y reconocida trayectoria en el circuito de tenis profesional le habían granjeado una fuerte credibilidad y reputación entre los *sponsors* corporativos. En 2003 esta compañía era la dueña del torneo ATP de Buenos Aires.

La cuarta edición de la Nations Senior Cup

Federico contaba de este modo el génesis de la continuación de la saga del torneo:

“La Nations Senior Cup se hizo durante tres años en Punta del Este y fue todo un éxito. El torneo anduvo bien y se ganó buen dinero. Cuando no se pudo hacer más allá, intentamos hacerlo en Brasil, en el Jockey Club de Río de Janeiro. Montamos una oficina en San Pablo, realizamos innumerables viajes tanto a Río como a San Pablo, contando siempre con el invaluable apoyo del tenista Carlos Kirmayr, pero Brasil estaba en un año sumamente difícil: las empresas estaban “temerosas” por el posible triunfo de Lula, y el real había sufrido una devaluación del 50 por ciento en los últimos años. Nos dimos cuenta de que no llegábamos, que íbamos a perder mucha plata, y lo levantamos. Lo íbamos a hacer en diciembre del 2002 y lo levantamos en octubre. Es más, ya estábamos a punto de cerrar la oficina nuestra en Montevideo, no hacer el torneo nunca más, cambiar de ambiente. Despedimos a todo el personal, y un día dije: ‘Me voy a España. Tengo un amigo allí que quizá me ayude.’ Mi amigo era un uruguayo, Alberto Pedronzo, que vivía en Madrid y Marbella y era muy amigo del Director del Hotel Puente Romano³. Hablé entonces con el gerente de Aerolíneas Argentinas, que era otro amigo, Eduardo Méndez, y nos dio los pasajes muy baratos. Nos fuimos con Diego directamente al hotel. A esta gente le gustó mucho la idea. Nos dieron muchas de las facilidades que les habíamos pedido: 40 habitaciones sin cargo, pagaron la fiesta final, nos cedieron el estadio de tenis que tienen al lado del hotel con una capacidad para 3.000 personas, así como el uso de las otras 10 canchas que tienen para entrenar, y otro montón de cosas.

Además, el lugar es espectacular. Está a 10 metros de la playa y todo está a 100 metros de distancia: el hotel, la playa, el estadio. (Ver **Anexo 3**)

También hablamos con el Ayuntamiento de Marbella. Nos apoyaron bastante. Gastaron aproximadamente US\$ 100.000 entre contribuciones en efectivo y las habitaciones para la prensa, que se consiguieron en otro hotel.”

Sin embargo, el riesgo financiero a asumir era muy importante. Trasladar el torneo a otra ubicación, en particular a un entorno desconocido, implicaba agregar riesgos a los naturales de cualquier evento. Por ejemplo, Federico mencionaba como riesgos adicionales la selección y administración del equipo de ventas y del personal operativo y administrativo –muchos de los cuales terminaban sin tener el desempeño que habían prometido–, los despidos correspondientes, los aspectos contractuales en general, y el costo de mantener la organización funcionando durante casi un año entero mientras se preparaba el torneo. Además, para personas residentes en Uruguay, los costos de vida en Europa eran prohibitivos.

³ El Hotel Puente Romano era uno de los Leading Hotels of the World, categoría cinco estrellas Grand Luxe, ubicado en Marbella (www.puenteromano.com). En 1979 había creado el Puente Romano Tennis and Fitness Club, y se había convertido en una de las ubicaciones más importantes del tenis en Europa. Allí se había jugado una instancia de la Copa Davis y se entrenaban varios jugadores profesionales, ya que tenía una de las mejores canchas de arcilla de Europa. Había estado dirigida anteriormente por Manuel Santana, una leyenda del tenis español. Ver el **Anexo 2** por una publicidad del hotel incluida en la revista del torneo.

Por este motivo, Diego y Federico se asociaron. Lo hicieron con Rafael y Luis Calvo. Rafael había vivido unos años en Uruguay, entre las décadas del '70 y '80. Allí lo conocieron Diego y Federico. Eran los dueños de Gin Larios, una marca de bebida alcohólica muy popular en España. Habían vendido su empresa a unos franceses y se dedicaban ahora a gestionar un fondo de inversión, con participaciones en varias industrias y negocios. El arreglo fue que se creaba una nueva sociedad, la Nations Senior Cup SL (sociedad limitada) de la cual los Calvo obtenían el 50 por ciento a cambio de los fondos necesarios para poner en marcha el evento y Diego y Federico ponían el propio torneo más su *know how* y trabajo en la organización del evento a cambio del restante 50 por ciento.

Montaron entonces una oficina en Madrid, de muy buen nivel, en la cual trabajaban Luis Calvo en la gestión administrativa, el gerente de Comunicaciones y Marketing, Raúl Rodríguez –un uruguayo que estaba viviendo en España–, una secretaria, Diego y Federico. Los Calvo seleccionaron entonces un equipo de ventas, encargado de conseguir los auspiciantes. En opinión de Federico,

“El equipo no anduvo bien este año, pero igual respondió. Consiguieron muy buenas marcas: Air France, Alfa Romeo, Coca-Cola, Europcar, Lacoste, Mototola y Telefónica, entre otros. También es cierto que empezamos algo tarde con la venta, recién en marzo.”

El equipo que participó en la realización del evento fue el siguiente, de los cuales siete viajaron desde el Uruguay –sin incluir a Diego ni Federico–:

- Director Ejecutivo: Diego Pérez
- Dirección General: Federico Deal
- Coordinador de Canchas: Fernando Gil y Luis Szlagowski
- Coordinador de Jugadores: Federico Pérez
- Coordinación de Prensa: Pedro Hernández, Sebastián Fest y Sergio Goloubinstseff
- Coordinación General: Alejandra Palermo y Alejandra del Río
- Secretaría General: Claudia Nori
- Producción: Carlos Romero
- Transporte: Federico Deal (h)

Además, Diego y Federico conservaban una pequeña oficina en Uruguay, con una secretaria, Alejandra Palermo.

Un cambio importante que realizaron en el torneo fue pasar de ocho a cuatro equipos. Esto permitió pasar de jugar de martes a sábado a partir de las 16:00 y hasta a veces muy tarde en la noche –como en Punta del Este– a jugar sólo de jueves a sábado y de 18:00 a aproximadamente las 23:00. Según relató Federico,

“Pasar de ocho a cuatro equipos nos llevó fuertes discusiones con Diego. Ya nos habían dicho que Marbella era un lugar difícil para torneos de tenis. Se habían hecho otros y no había ido mucho público. Lo que pasa es que es un lugar de mucho calor. En Punta del Este ya era mortal jugar en el horario que habíamos marcado. Tenían que ser jornadas muy largas porque se jugaba en una cancha sola. Además, los *sponsors* y sus invitados están dispuestos a venir tres días a un torneo. Si los invitas cuatro días, muy pocos vienen.”

Se invitó a participar a España –representada por Sergi Bruguera, Emilio Sánchez Vicario y Carlos Costa–, Alemania –por la que participaron Boris Becker, Michael Stich y Patrick Kuhn–, Suecia –por la cual jugaron Mats Wilander, Mikael Pernfors y Joakim Nystrom, y Francia –representada por Yannick Noah, Henri Lecoste y Guy Forget–.

En cuanto a la difusión en los medios, el torneo estuvo en directo en toda España a través del satélite, Canal Sur –de Andalucía–, Canal Plus Digital, y estuvo en los noticieros de Televisión Española.

La evaluación que hacían de los resultados de la cuarta edición era la siguiente:

“Los tres días del torneo parecen una locura; *son* una locura. Gastás US\$ 700.000 para jugártelos en tres días! Vinieron espectadores de diferentes países: ingleses, alemanes, rusos, italianos, franceses, portugueses, especialmente para el torneo. El estadio estuvo colmado de público los tres días, con 3.000 personas! Los partidos fueron espectaculares. La fiesta final, que hicimos en el Hotel Puente Romano, fue impresionante. Hubo 500 personas, tocó Noah, casi cinco horas sin parar. La comida fue excelente. El estado del tiempo también nos ayudó. Durante el torneo los días fueron hermosos. Dos días después de finalizar el torneo, empezó a llover... no paró durante un mes!

Todo salió perfecto. Si nos preguntás si firmamos para que el año que viene salga todo igual, decinos dónde hay que firmar!

De todos modos, si bien como evento fue un éxito, financieramente no lo fue tanto. No fue malo... Plantamos la semilla, creemos que podemos crecer y tenemos toda la organización. Vamos a hacerlo nuevamente el año que viene con algunas modificaciones. A partir de allí, veremos.”

Por más información, visitar la página www.seniorcup.com.

Planes para el futuro inmediato y más allá

Para la quinta edición de la Nations Senior Cup, Diego y Federico planificaban mantener una serie de aspectos y modificar otros. Por ejemplo, se mantendría como sede el Hotel Puente Romano, se realizaría a lo largo de tres días, y se iba a continuar con el formato de cuatro equipos. Pero algunos aspectos irían a cambiar. Los principales eran los siguientes:

- Cambio de fecha. Aunque no estaba totalmente determinada, seguramente se iba a realizar en el mes de julio.
- Cambio en el equipo de ventas. Debido al limitado éxito del anterior equipo, los Calvo habían seleccionado uno nuevo. Se le había dado un plazo hasta el 31 de enero de 2004 para que demostraran resultados. De no ser así, los propios Diego y Federico asumirían esta responsabilidad.

También estaban las preguntas que se formulaban Diego y Federico respecto de ir más allá de la Nations Senior Cup. Una de las ideas que manejaban era la realización de dos series previas, con un Masters final, en lugar de sólo el Masters, como hasta ahora. Pensaban en realizar una de las series en algún lugar de Latinoamérica –México, Brasil o Punta del Este ya habían sido consideradas– y otra en Europa. La idea era que, como torneo incluido en el calendario de la ITF, del mismo siempre debía surgir el Campeón Senior por naciones del mundo. Y esto sólo se podía realizar una vez al año. El desafío que enfrentaban era cómo lograr que las dos series despertaran un interés suficiente para los *sponsors*, los jugadores, los medios y el público. Diego y Federico temían que el atractivo de los equipos participantes en estas instancias iniciales no fuera el mismo.

Otra alternativa que habían considerado era hacer otros torneos con formato similar al de la Nations Senior Cup, pero con jugadores, ubicaciones y nombres diferentes. Decía Federico:

“Hemos manejado las alternativas de Baleares y Canarias. Ya estamos hablando con los ayuntamientos, que están dispuestos a poner bastante dinero y esfuerzo. De todos modos, cada torneo hay que venderlo y luego te lleva cuatro o cinco meses organizarlo. No es viable entonces armar más de dos o tres torneos por año.

Pero creo que lo que tenemos que hacer ahora es afianzarnos. A mí no me gusta dar un paso más largo que mis piernas. Está el evento en Puente Romano; lo hicimos, y lo hicimos bien. Bueno, repetámoslo y ganemos plata. Y después hagámoslo de nuevo. Y después pensemos en otra cosa.”

Anexo 1 – Diego Pérez y Federico Deal



Diego Pérez



Federico Deal

Anexo 2 – Misión y objetivos de Endeavor. Proceso de selección de emprendedores

Misión de Endeavor

Ser el principal soporte de los emprendedores en los mercados emergentes. Creemos que el espíritu emprendedor y la creación de una nueva empresa son los conductores claves detrás del crecimiento económico y la innovación. Nuevas empresas generan puestos de trabajo, propagan riquezas, expanden oportunidades e incrementan la movilidad social. Los emprendedores innovan y construyen, enfrentando los riesgos que transforman las industrias y las sociedades, e inspiran a otros a seguir sus pasos. Finalmente, los emprendedores se convierten en la nueva generación de líderes y filántropos de la comunidad, continuando el ciclo.

Principales objetivos La propuesta de valor de Endeavor se articula en cinco objetivos principales:

1. Identificar y apoyar emprendedores que son innovadores y tienen un gran potencial de crecimiento - Capital Financiero
2. Promover a los emprendedores como modelos a imitar - Capital Humano
3. Crear un ambiente propicio para el desarrollo de emprendimientos - Capital Social
4. Educar a través de actividades emprendedoras en forma masiva - Capital Intelectual
5. Desarrollar una nueva generación de filántropos - Capital Cultural

Proceso de selección

Un Emprendedor Endeavor es el empresario líder de una empresa que se desarrolla en un mercado emergente, y cuya carrera se encuentra aún en etapas tempranas. Debe ser capaz, con la ayuda de Endeavor, de llevar su empresa “al próximo nivel”.

A partir de postulaciones directas y de recomendaciones hechas por nuestra red, Endeavor realiza un proceso de varias entrevistas de creciente exigencia en las cuales se procura identificar si el emprendedor cumple con las criterios de selección de la organización:

- Estado de desarrollo: sus empresas deben tener ventas anuales máximas de US\$10 millones y altas perspectivas de crecimiento.
- Capacidad emprendedora: deben ser visionarios, persistentes y de fácil adaptación a los cambios. Deben ser creativos y capaces de innovación.
- Habilidad gerencial y liderazgo: deben tener capacidad de ejecutar su plan de negocios y de conseguir los recursos necesarios para ello.
- Potencial de crear riqueza: sus empresas deben tener capacidad de generar empleo y desarrollo económico.
- Ética: deben respetar las leyes y ser responsables socialmente.
- Identificarse con Endeavor: deben ser capaces de aprovechar los recursos ofrecidos por Endeavor y también de contribuir a su misión.

Dos veces al año, los candidatos seleccionados en cada país se presentan ante un Panel de Selección Internacional, integrado por profesionales y emprendedores de reconocida trayectoria, que eligen por unanimidad la nueva generación de Emprendedores Endeavor.

Por más información, visitar www.endeavor.org.uy

Anexo 3 – Publicidad del Hotel Puente Romano



HOTEL PUENTE ROMANO

In addition to the existing 6 meeting rooms, totaling over 500m², the hotel has recently inaugurated a brand new 650m² convention center,... 1.400m² to meet all your discerning needs! And all with the latest state-of-the-art technology.



At the Hotel Puente Romano, situated in the famous "Golden Mile" in Marbella, professional activity and leisure perfectly combine. This beachfront oasis, warmed by the Mediterranean sun, surrounded by



waterfalls, fountains and sub-tropical gardens, offers an endless list of enjoyable activities: a 18-hole private golf club for exclusive use by hotel guests; 10 tennis courts and paddle tennis; a gym, and sauna; a horseback riding club; swimming pools; a beach club and much more to ensure that your stay is unforgettable.



Welcome to the Hotel Puente Romano...



WHERE DETAILS MAKE THE DIFFERENCE



one of
The Leading Hotels of the World

Ctra. de Cádiz, km. 177 - 29600 Marbella, Málaga - España - Tel.: +34 95 282 0900 - Fax: +34 95 277 5766
www.puenteromano.com - e-mail: hotel@puenteromano.com