



Dirección de personas

‘Mamma Mia!’, toda una lección de liderazgo y gestión del no

Artículo de Emily McBride

Desde su estreno en Londres en 1999, más de 70 millones de personas han visto *Mamma Mia!*, una comedia vibrante de una madre e hija salpicada de los grandes éxitos de ABBA. El musical se ha representado en 450 ciudades, traducido a 16 idiomas y convertido en una [franquicia cinematográfica rompetaquillas protagonizada por Meryl Streep](#). ¿El secreto de la fórmula? Una combinación de canciones tarareables con una historia sobre el amor, las segundas oportunidades y la belleza e imprevisibilidad de la vida.

Visto en retrospectiva, el éxito de *Mamma Mia!* parecía cantado, pero la productora Judy Craymer solo pudo alcanzarlo mostrándose incansable en la búsqueda de un sí y dispuesta a decir no cuando era necesario. La historia del musical, objeto de tres casos de estudio de los profesores del IESE [Nuria Chinchilla](#) y [Kandarp Mehta](#), junto con Arturo Gómez Quijano, pone de relieve el valor de la perseverancia y la importancia de nunca rendirse en un mundo donde, como canta ABBA, “el ganador se lo lleva todo”.

“CONOCIÉNDOME, CONOCIÉNDOTE”

Craymer estudió en la Guildhall School of Music and Drama de Londres. En 1978 comenzó su carrera en el teatro Haymarket de Leicester, una ciudad modesta que, sin embargo, mantenía una estrecha relación con el teatro musical: allí se preestrenaban muchos musicales antes de salir de gira.

En el mundo artístico, a quién conoces puede ser tan importante como qué sabes. Bajo esta premisa, Craymer estableció los primeros contactos que la llevaron a colaborar con algunas de las grandes producciones de los años ochenta, incluida *Cats*. También trabajó con personas clave del teatro musical, destacando su labor como ayudante de producción del letrista Tim Rice, colaborador de Andrew Lloyd Webber. Gracias a Rice, conoció a Bjorn Ulvaeus y Benny Andersson, la mitad masculina del icónico cuarteto ABBA.

Con sus melodías pegadizas, [ABBA era la voz del pop de los setenta](#). Pero, en 1982, el grupo se encontraba

en un paréntesis, y Ulvaeus y Andersson estaban interesados en hacer un musical con Rice, que acabaría siendo *Chess*. Como ayudante de Rice, Craymer viajó a Estocolmo para grabar el álbum y allí quedó fascinada por las canciones de ABBA, en especial “The Winner Takes It All”. Le recordaban a las canciones del teatro musical con el que trabajaba: atemporales, melódicas y con un fuerte arco narrativo.

Eso le dio una idea tan sencilla como extraordinaria: crear un musical original con los grandes éxitos de ABBA. Como tenía línea directa con Ulvaeus y Andersson, les pidió los derechos para usar sus canciones. Pero, con 27 años y sin un respaldo importante, pasó lo que tal vez era inevitable: le dijeron que no.

“SI CAMBIAS DE OPINIÓN, SOY LA PRIMERA DE LA FILA”

A Craymer le costó diez años de persistencia transformar ese no en un sí condicional. En 1995, los fundadores de ABBA llegaron a un acuerdo con ella: si les presentaba una buena historia, no del grupo en sí, sino una historia nueva que incorporara sus canciones, podría usarlas.

De un día para otro, Craymer se convirtió en emprendedora, aunque seguramente no se considerara como tal. Era una creativa en pos de un sueño. Dejó el trabajo, vendió su piso y fundó su propia empresa para invertir todos sus recursos en el proyecto que la había obsesionado durante diez años. ¿No se arriesgaba demasiado, tal solo teniendo un sí condicional?

Según explica Kandarp Mehta, en la industria del espectáculo prima el “efecto de señal”: un sí condicional constituye una valiosa moneda de cambio, ya que influye en la percepción que los demás tienen de un proyecto.

Como ejemplo, Mehta cita la película *Asesinato en el Orient Express* (1974). Su director, Sidney Lumet, quería reunir un elenco de estrellas, así que decidió granjearse primero a la más brillante de la época, Sean Connery, de quien obtuvo un sí condicional. Con ese as en la mano, consiguió fichar a Albert Finney, Ingrid Bergman, Lauren Bacall, Vanessa Redgrave y Anthony Perkins, entre otros.

Craymer era productora: no escribía ni dirigía ni coreografiaba, pero conocía a quienes sabían hacerlo. Ante el reto de formar su propio equipo tras años

“

La productora Judy Craymer transformó una negativa en el exitoso musical de ABBA con creatividad, visión emprendedora y perseverancia.

trabajando en producciones de otros, presentó su idea a los grandes nombres del teatro musical. De todos recibió un no por respuesta.

La productora Judy Craymer (en la imagen) nunca se rindió ante un no por respuesta.

Entonces, una amiga le recomendó a la escritora [Catherine Johnson](#), que había ganado un concurso de obras de teatro de la compañía Bristol Old Vic y, como madre soltera, necesitaba un sueldo con el que mantener a sus hijos. Craymer le presentó su propuesta, mejorada tras todos los noes que había recibido. ¿Le escribiría una historia que sirviera de armazón para las canciones de ABBA?

Tras concretar la idea inicial –una madre e hija que cantan canciones de ABBA en una isla griega–, Johnson escribió un guion con tintes de comedia shakespeariana. En él, la hija invita a su boda a los tres ex de su madre para averiguar cuál de ellos es su padre. La historia daba un amplio margen para los dos

tipos principales de canciones de ABBA: los himnos alegres y las baladas reflexivas.

A continuación, Craymer eligió al resto de su equipo, entre ellos el coreógrafo Anthony van Laast, el diseñador de iluminación Howard Harrison y el diseñador de escenarios Mark Thompson. Eso era algo poco ortodoxo en el mundo del teatro: normalmente, es el director quien crea el equipo, pero Craymer no tuvo ninguno hasta que un amigo le recomendó a [Phyllida Lloyd](#). Fue otra opción inusual, ya que Lloyd era conocida por dirigir óperas, no musicales. Aun así, aceptó, interesada en explorar nuevos territorios.

“El equipo central que hizo de *Mamma Mia!* semejante éxito estaba formado por tres mujeres con motivaciones completamente diferentes. Para Craymer era un sueño, para Johnson un sueldo y para Lloyd un reto”, destaca Nuria Chinchilla.

Mehta añade: “Los equipos creativos no solo están interesados [en las ganancias económicas \(motivación extrínseca\)](#). [Quieren ganancias creativas \(motivación intrínseca\)](#), así que hay que darles cierta libertad para que jueguen sus bazas. Este equipo funcionó por eso”.

“GRACIAS POR LA MÚSICA”

Mamma Mia! se estrenó en [el teatro Prince Edward de Londres](#) el 6 de abril de 1999, justo 25 años después de que ABBA ganara el Festival de Eurovisión que los lanzó al estrellato mundial.

El musical fue un éxito arrollador de crítica y público. A Craymer, que en un principio se había conformado con recuperar el dinero que había invertido, no tardaron en lloverle las ofertas. La llamaban profesionales de todo el mundo, de Las Vegas a Australia y Broadway. Tras pasarse años persiguiendo un sí, empezó a decir que no.

No, no estaban preparados para Broadway. No, no darían exclusividad a Las Vegas. Y cuando dijo que sí, lo hizo selectivamente. Sí a Toronto, donde podían adaptar y perfeccionar el musical fuera de los focos de Broadway. Sí, después, a una gira por Estados Unidos que incluía San Francisco, Chicago y Boston. También a Australia, donde son fanáticos de ABBA. Y, tras un año de gira, sí por fin a Broadway, donde estaba previsto que se estrenara en octubre de 2001.

Pero el [11 de septiembre todo cambió: con el ataque a las Torres Gemelas](#), Nueva York entró en duelo. El

“

En el mundo artístico, a quién conoces puede ser tan importante como qué sabes.

”

equipo de *Mamma Mia!* se preguntó si debía mantener el estreno en Broadway o postergarlo. Rudy Giuliani, entonces alcalde de la ciudad, instó a los neoyorquinos a volver a los teatros como un acto de patriotismo. El equipo de Craymer lo sometió a votación y decidió seguir adelante, donando lo recaudado en la primera función a las víctimas del 11-S. *Mamma Mia!* se convirtió así en el espectáculo optimista y sanador que necesitaba Nueva York, y triunfó en Broadway.

“COMO EL SOL A LA MAÑANA QUE RECLAMA EL ANDAR”

Aprovechando el poder del no, Craymer había gestionado con inteligencia el crecimiento de su proyecto. Si su musical conquistó Broadway, fue en parte porque había esperado a que estuviera listo. Ahora había llegado el momento de expandirse a mercados de habla no inglesa.

Craymer se dio cuenta de que se enfrentaba a los mismos retos de localización que cualquier emprendedor que busca operar en otro país. Tenía un musical con canciones famosas en inglés, pero el equipo decidió que solo se hablara un idioma en el escenario. Por tanto, dondequiera que se representara el espectáculo, se traduciría por completo, canciones incluidas. Además, se adaptaría al contexto local, una

Infografía 1



Adaptabilidad

ABBA era mundialmente famoso, pero Craymer y su equipo sabían que no podían llevar su espectáculo a otros países sin tener en cuenta el contexto local. Respetaron la idea central, pero ajustaron algunos detalles. Cuando una visión tiene potencial global, adaptarla a cada contexto es clave para que triunfe.



Equipo centrado en las personas

Craymer rompió con las convenciones, al formar su equipo creativo sin siquiera tener un director. Al elegir a Johnson —al inicio de su carrera— y a Lloyd —que nunca había dirigido un musical—, confió más en el potencial que en la experiencia.



Gestión de las relaciones

Las conexiones que Craymer había forjado durante años —con Tim Rice, Bjorn Ulvaeus y Benny Andersson— resultaron fundamentales para llevar *Mamma Mia!* a los escenarios. Más tarde, cuando Meryl Streep dudaba sobre participar en la película, Craymer desempolvó una carta elogiosa que la propia actriz había escrito al elenco del musical, utilizándola para convencerla.



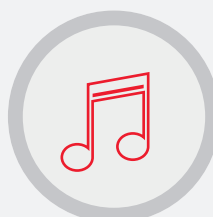
Uso estratégico del no

Decir no, sobre todo a ofertas atractivas, puede ser una tortura. Pero las negativas de Craymer fueron estratégicas para mantener la integridad creativa del proyecto y esperar hasta el momento oportuno. Los líderes efectivos protegen siempre su visión marcando límites.



Perseverancia y compromiso

Craymer pasó más de diez años tras los derechos de las canciones de ABBA, sin dejar nunca de creer en el potencial de su idea. “Toda idea nace en el individuo”, afirma Chinchilla. “Después necesitas a otras personas para que te ayuden a pulirla, pero has de ser ambicioso para mantenerte firme y humilde para admitir lo que no sabes y aprender de los demás”, sostiene.



Un musical de récords

En 2024, año de su 25º aniversario, *Mamma Mia!* se había representado en 450 ciudades y 16 idiomas, frente a más de 70 millones de espectadores. Aún hoy sigue en cartelera en Londres, donde se estrenó.

4.500 millones de dólares

Recaudación del musical hasta la fecha. La película es la más taquillera de la carrera de Meryl Streep, con una tercera entrega en fase de producción.

tarea en la que se implicaron todos los miembros del equipo central de Craymer.

Ella trabajó con socios locales; Johnson se asesoró para adaptar el argumento cuando chocaba con las normas culturales (por ejemplo, en el tema de las madres solteras); y Lloyd resolvió, junto con directores locales, las cuestiones de la puesta en escena.

Mientras, Craymer seguía dando noes. Desde que *Mamma Mia!* aterrizó en Estados Unidos, la productora de Tom Hanks, Playtone, había estado llamándola para hacer la película del musical. Evocando su propia odisea para conseguir los derechos de las canciones de ABBA, Craymer se mantuvo en sus trece y declinó una y otra vez la oferta.

Hasta que, siete años después, sintió que por fin había llegado el momento. Dio el sí, Johnson escribió el guion y Lloyd dirigió. Tres mujeres que nunca habían hecho una película llevaron *Mamma Mia!* a la gran pantalla.

LECCIONES DE MAMMA MIA! PARA EMPRENDEDORES

Craymer fue mucho más que una productora: fue estratega creativa, gestora emocional y emprendedora cultural. Estas son algunas de las lecciones que deja su historia (ver infografía 1).

Fuente: [“Aprendiendo a hacer negocio con... *Mamma Mia!*”](#), una sesión disponible en vídeo para los miembros de la Asociación de Alumni del IESE.

+INFO:

Mamma Mia! Emprendiendo en femenino, una serie de tres casos de Nuria Chinchilla, Kandarp Mehta y Arturo Gómez Quijano, está disponible en [IESE Publishing](#).

Este artículo forma parte de la revista IESE Business School Insight núm. 170 (sept.-dic. 2025).

LOS AUTORES

Kandarp Mehta es profesor de Iniciativa Emprendedora en el IESE. Es experto en técnicas de negociación y en innovación y creatividad, además de actor de cine y televisión.

Nuria Chinchilla es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE y titular de la Cátedra de Mujeres y Liderazgo Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera. Especializada en mujer y liderazgo, trabajo y familia, autoliderazgo y gestión del tiempo.

Artículo publicado en www.iese.edu/es/insight y reproducido previa autorización.