

deporte & negocios

LECTURA PRÁCTICA SOBRE EL ARTE Y LA CIENCIA DE LOS NEGOCIOS Y LA GERENCIA DEL DEPORTE



CÓMO DESCUBRIR
EL ADN DE UNA
EMPRESA DEPORTE

Entender el ADN de su compañía puede ayudarlo a saber lo que puede hacer, y cómo ser ágil en un mundo cambiante.

AUTOR: MARK BONCHEK

© 2016 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORP.

El término “ADN de la compañía” suele usarse como sinónimo de la cultura y estrategia de una organización -una metáfora de lo que la vuelve singular. Sin embargo, podría haber más de fondo en la comparación. Entender el ADN de su compañía puede ayudarlo a saber lo que puede hacer, y cómo ser ágil en un mundo cambiante.

El ADN contiene las instrucciones que un organismo necesita para desarrollarse y funcionar. Nuestro entendimiento de este podría llevar a conocimientos similares acerca de las organizaciones.

Por ejemplo, el ADN se forma en la concepción. ¿Sucede lo mismo en el caso de las compañías? ¿La singularidad de una compañía se define por la visión y valores de sus fundadores? El ADN no cambia durante la vida de un organismo.

¿Es eso cierto respecto a una compañía? De ser el caso, ¿ello limita hasta qué grado puede adaptarse y evolucionar? Finalmente, el ADN se expresa de forma diferente con base en el entorno. ¿Podría una compañía tener siempre el mismo ADN, pero ser capaz de innovar al expresarlo a través de nuevos modelos de negocio, diseños organizacionales y ofertas?

Considere a Pokémon Go, una sensación viral y el juego más popular para teléfonos inteligentes en la historia. El fundador de Pokémon, Satoshi Tajiri, creció a las afueras de Tokio. Su pasatiempo de la infancia era coleccionar insectos.

Conforme la expansión urbana pavimentó los campos y bosques, los insectos de Tajiri desaparecieron. Cuando Tajiri desarrolló interés en los videojuegos, vio una forma de recrear su experiencia de la

infancia al atrapar criaturas escurridizas.

Por años, esta visión se expresó en computadoras de escritorio.

Con Pokémon Go, la visión original de Tajiri se hizo vida en el entorno donde se concibió. Usted pudiera decir que el ADN de la compañía de Pokémon es “coleccionar criaturas.”

Interesantemente, Pokémon Go fue producido por una compañía llamada Niantic, cuyo fundador creó la compañía que se convirtió en Google Earth. El ADN de Niantic podría describirse como “mapear lugares.” Ponga junto “coleccionar criaturas” y “mapear lugares” y el resultado será Pokémon Go.

Si continuamos con la idea de que el ADN define la concepción de una compañía, ¿limita ello su habilidad de cambiar?

Los siguientes ejemplos sugieren que una compañía debe permanecer honesta a su ADN, pero tiene espacio para expresarlo en nuevas formas.

Considere los caminos de dos competidores: IBM y HP. Ambos batallaron en los 1990s, pero uno reasumió la visión y valores de su fundador, mientras que el otro los rechazó.

El líder que definió a IBM fue Thomas J. Watson. Su mantra era “piensa,” y esa era su forma de hacer negocios. La visión de Watson consistía en usar el pensamiento para crear máquinas, y usar máquinas para facultar el pensamiento.

IBM tuvo una experiencia cercana a la muerte a principios de los 1990s, por una serie de malas decisiones de negocios. Sin embargo, en el despertar de esa crisis, IBM regresó a su ADN. La laptop de IBM que cambió el juego fue la ThinkPad. Una de sus campañas de marketing más exitosas fue “construyamos un planeta más inteligente.”

Además, su actual enfoque es en los negocios cognoscitivos, encabezados por la

tecnología de aprendizaje de las máquinas llamada Watson.

El competidor de IBM, HP, fue fundado en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard. Ellos promovieron el “estilo HP,” uno de los primeros ejemplos de empoderar a los empleados, descentralizar la organización y enlazar el salario con el desempeño.

Empezando a finales de los 1990s, una serie de CEOs vieron el estilo HP como desventaja. Lo abandonaron y reemplazaron el emprendedurismo descentralizado con el control centralizado. Sólo recientemente, con la CEO Meg Whitman, HP comenzó a reasumir el estilo HP, ahora re expresado como “The HP Way Now.”

Esto sugiere que podría existir un límite para la maleabilidad corporativa. La estrategia debe estar alineada con el ADN de la compañía, además de con el mercado.

A primera vista, esto parece plantear un problema. En los mercados de la actualidad, es más importante que nunca adaptarse y evolucionar.

Si las compañías están limitadas por su ADN, ¿es posible mantenerse competitivo?

En biología, hay una diferencia entre genotipo y fenotipo. El genotipo es el ADN subyacente de un rasgo físico, también llamado fenotipo. Algunas veces, el genotipo determina el fenotipo sin importar el ambiente, como sucede con el color de cabello. Sin embargo, otras veces hay un rango respecto al cómo el ADN puede expresarse -lo que se conoce como “plasticidad fenotípica.”

Por ejemplo, cuando las salamandras, durante su periodo de crecimiento, sienten la presencia de predadores, desarrollan cabezas y colas más grandes, para incrementar sus posibilidades de sobrevivencia.

En los negocios, algunas compañías muestran esta plasticidad. Pokémon Go es un ejemplo de expresar el ADN de “coleccionar” en un nuevo entorno dentro de los teléfonos inteligentes. Del mismo modo, IBM ha atravesado múltiples iteraciones de tomar el ADN de “máquinas pensantes” y

ADN



expresarlo a través de ordenadores centrales, computadoras personales, la nube e inteligencia artificial.

¿Cómo descubrir el ADN de su compañía? Escarbe a través de los archivos de su empresa, hable con los primeros empleados y lea la historia corporativa. Observe la visión original y los valores de los fundadores. ¿Cómo veían el mundo? ¿Qué problema querían resolver? Una vez que haya encontrado el ADN, mapéelo al pasado y los negocios actuales de la compañía. Mientras considera estrategias, piense acerca de cómo puede expresar su ADN de nuevas formas que creen un valor singular y una ventaja sustentable.

EL ADN DE DE UNA EMPRESA DEPORTIVA

Al mapear el ADN de la inglesa Manchester United, podemos aplicar parte del contexto referido.

Expresa su ADN en un entramado comercial que gestiona el *producto fútbol* como su negocio central. A partir, desarrolla servicios Inmobiliarios, de viajes (MU Travel), financieros (MU Finance), comunicación (MU online, MU Radio, MU TV...), restauración (MU Catering), juegos electrónicos y apuestas.

Ha transformado su estructura empresarial en un sólido frente de 'ataque' con expertos

en mercadeo, finanzas y alta gerencia que aplican los principios de la planificación estratégica con un trabajo diario y en equipo que implica previsión, fijación de objetivos, elección de estrategias, selección de proyectos y programas. Hoy es la primera unidad de negocios de la Liga Inglesa con un valor en el mercado que supera los 1.860 millones de dólares por sus indicadores ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Situación preferente que la convierte en la empresa de fútbol con mayor poder económico del mundo desde la clasificación de club profesional.

LA VISIÓN ORIGINAL Y LOS VALORES DE LOS FUNDADORES

Nació en 1878 como el equipo del depósito ferroviario Lancashire and Yorkshire Railway Company. En 1892 llegó a la primera división del fútbol inglés. En 1902 y luego de una crisis económica, J. H. Davies toma el control administrativo y sustituye el nombre origen por el de Manchester United. Su estadio fue bombardeado durante la Segunda Guerra Mundial, pero encontró en el rival de patio, Manchester City, la solidaridad de un arriendo para jugar en Maine Road. Con la gestión de una política de promoción de su talento juvenil, Matt Busby como entrenador, logró los títulos de Liga de 1956 y 1957. Este exitoso despegue se detuvo con el desastre aéreo de Múnich de 1958: ocho jugadores del equipo perdieron la vida. Se recuperó y ganó la liga en 1965 y 1967, así como la Copa Europea en 1968. Regresó al éxito en los 90 con el escocés Alex Ferguson para lograr ocho campeonatos de Liga en once años. En 1999, se convirtió en el primer equipo inglés en ganar la Champions, la Premier League y la FA Cup en la misma temporada.

En el 2005, la parte de este todo, sufre una ruptura que parecía interrumpir la molécula. La familia estadounidense Glazer compra el club por 1.330 millones de dólares. Para la época certificaba 333 millones de consumidores (seguidores/hinchas), de los cuales 193 millones se localizaban en Asia y un 9.5 millones identificados como colectivos sociales en internet.

Malcolm Irving Glazer, (1928 – 2014), asume la presidencia. Lo era también de First Allied Corporation, un holding que controla inversiones inmobiliarias, participaciones en compañías energéticas y de alimentación, en distintos sectores financieros, como el del gas natural y el petróleo, y temas de salud y medios de comunicación. Una vez su emporio económico aterrizó en Inglaterra, designó sus hijos como directivos de la unidad de negocios Manchester United.

La jugada económica y financiera para comprar la propiedad inglesa de la Liga Premier, convirtió al americano Glazer en una figura odiada por la gran base de consumidores.

No era bienvenido ni al estadio Old Trafford menos a la ciudad de Manchester.

Desde que la familia Glazer se hizo con el control del club a mediados de 2005 no rentabiliza ingresos ni siquiera con la venta de Cristiano Ronaldo al Real Madrid por 96 millones de euros. Han sido señalados de oportunistas por el rumbo que toma el dinero del club para tapar deudas en otras inversiones empresariales.

Los seguidores británicos se preguntan cómo es posible que un estadounidense multimillonario de origen judío y propietario del equipo de Fútbol Americano de los Tampa Bay Buccaneers con residencia en Florida fuera el dueño de un club con la historia del United e incluyera al equipo como una empresa más de su conglomerado empresarial. En vida, Glazer nunca pisó el estadio de Old Trafford. No concedió entrevistas ni realizó declaraciones. Con su secretismo, alimentó la expectación por conocer si la política deportiva del nuevo dueño alteraría la molécula del ADN Manchester United.



GET LOST
GLAZER!

Pero Glazer ni sus hijos tocaron el ADN de la marca deportiva a pesar de la hasta ahora sequía de títulos locales y globales. Entendieron que en los mercados del entretenimiento en los que desarrolla su negocio central, era más importante **adaptarse y evolucionar** antes que mutar al modelo de la industria deportiva americana.

Hoy, Manchester United permanece honesta a su **ADN** y lo expresa en una cultura liberal económica, como la liga inglesa, sin una legislación específica acerca de la propiedad de clubes, en la que prevalece la libertad mercantil con unidades de negocio abiertas a capitales individuales. Y en la que 11 de sus 20 clubes profesionales cotizan en bolsa. Un modelo de negocio que exhibe a 9 de sus unidades entre los 20 más ricos de Europa.

En Inglaterra la forma de sociedad de responsabilidad limitada es voluntaria. Dada su tradicional cultura liberal económica, facilita la inversión de capitales extranjeros. **Y esa es una parte sustancial de la MOLÉCULA del ADN de la compañía MANCHESTER UNITED.**

SOBRE EL AUTOR:

Mark Bonchek es el fundador de Shift Thinking.

© 2016 Harvard Business School Publishing Corp.

De: hbr.org

Distribuido por: The New York Times Syndicate