

Ed Weenk

El pase perfecto

**Lo que el directivo puede
aprender del entrenador
de fútbol**

Prólogo de Carmelo Canales

Libros de Cabecera



«El pase perfecto es un manual de gestión que, sobre los sanos fundamentos de la reflexión y la pregunta, constituye una excelente herramienta de introspección para aquel directivo que esté dispuesto a pensar de forma estructurada y ambiciosa sobre los retos a los que se enfrenta en el ejercicio del oficio de tomar decisiones en el ámbito del negocio y de la empresa».

Carmelo Canales Consultor de Dirección y exvicepresidente del Athletic Club de Bilbao (2001-2004)

Colección EADA Basics

EADA Basics es una colección creada conjuntamente por Libros de Cabecera y EADAAlumni para difundir libros de temas empresariales. EADAAlumni es la comunidad de antiguos alumnos de la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA).

www.eada.edu

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Un entrenador tiene que ganar partidos. Un directivo tiene que conseguir resultados. Los dos no pueden hacerlo todo solos, necesitan de sus equipos.

En *El pase perfecto*, Ed Weenk utiliza el fútbol como metáfora para el trabajo del mánager y el funcionamiento de sus organizaciones. El libro va más allá de los ejemplos típicos y tópicos de motivación y *teambuilding*. El mundo del fútbol le sirve para hablar de una manera amena y muy accesible de conceptos relevantes para las empresas y su competitividad. El éxito se logra a través de mucho trabajo, alineado y coherente con la visión global estratégica.

Parece muy sencillo, pero como ya dijo Johan Cruyff: «lo más difícil de lograr es la sencillez».

IBIC: KJC
ISBN: 978-84-940572-4-3



9 788494 057243

El pase perfecto

Lo que el directivo
puede aprender del
entrenador de fútbol

Ed Weenk

Prólogo de Carmelo Canales

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: noviembre 2012

© 2012 Marcus Eduard Weenk

© 2012 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, ático
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Diseño de la cubierta: P.A.R.
Editor: Llorenç Rubió
Maquetación: Barreras & Creixell

ISBN papel: 978-84-940572-4-3
ISBN ebook: 978-84-940572-5-0
IBIC: KJC

Depósito Legal: B-14236-2012
Impreso por Publidisa
Impreso en España - *Printed in Spain*

Para Pau y Marc.

Veros correr pretendiendo ser Messi o Víctor es una de esas pequeñas cosas que hacen la vida tan hermosa...!

Fuentes de las citas en la página siguiente:

1 Un ejemplo típico del lenguaje «cruyffiano», un conocido estilo lingüístico que existe tanto en holandés como en castellano, y popularizado sobre todo por una persona, Johan Cruyff, sin duda uno de los mejores jugadores y más grandes visionarios de la historia del fútbol.

2 De: Spencer Johnson, MD: *¿QUIÉN SE HA LLEVADO MI QUESO?*

3 De: Peter F. Drucker, *GESTIÓN PARA LA EFICACIA DE LOS NEGOCIOS*, Harvard Business Review, mayo-junio de 1963.

4 De: Ben Zander, director de la Orquesta Filarmónica de Boston, en un TEDTalk durante la conferencia anual de TED en febrero del 2008 (véase también www.ted.com para el video completo, que ofrece una opción para activar subtítulos en castellano).

Lo más difícil de lograr es la sencillez.
Johan Cruyff

Siguen moviendo el queso.
Spencer Johnson, MD

...porque su tarea [del directivo] es un trabajo muy difícil, exigente e implica la asunción de riesgos. Y aunque disponga de maquinaria para ahorrar esfuerzos, nadie ha inventado todavía una máquina que nos «ahorre tener que trabajar», por no hablar de una máquina que nos «ahorre tener que pensar».
Peter F. Drucker

Mi concepción del éxito se basa no en la riqueza, la fama o el poder, sino en la cantidad de ojos brillantes que tenga a mí alrededor.
Ben Zander

Índice

Prólogo	11
Sobre el libro	15
¡Juguemos!	
La visión global del entrenador	29
Preparación de la temporada	33
Preparación de un partido	57
<i>iGame-time!</i>	97
Análisis del partido y adaptación de las tácticas	101
Las dinastías del fútbol: mirar a largo plazo	113
Desde la sala de prensa: el epílogo	119
Anexos	
1. Competitividad, visión global, coordinación, coherencia	125
2. Todas las reflexiones en conjunto	129
3. Fuentes recomendadas	163
4. <i>Sales & Operations Planning (S&OP)</i>	167
5. «Hacer sin hacer»	173
6. Cuadro de Mando Integral	175
7. Indicadores SMART	177
8. Sobre el autor	179

Prólogo

Es muy probable que algunas personas con las que he compartido mi vida profesional con intensidad en el pasado y que conocen mi manera de pensar puedan extrañarse de verme como prologuista de un libro como el que ha escrito Ed Weenk. De hecho, cuando me plantearon la idea de hacerlo lo primero que pensé es: ¿qué hace un prologuista como yo en un libro como éste?

Por un lado, mi experiencia profesional de ya casi treinta años como consultor de dirección y mi paso como vicepresidente del Athletic Club de Bilbao entre 2001 y 2004, parecen situarme en condiciones objetivas adecuadas para vincularme a un libro que pone en conexión el mundo del fútbol con el ámbito de la gestión empresarial. Además, soy socio fundador de Libros de Cabecera. Hasta ahí, todo cuadra.

Sin embargo, más allá de estos hechos objetivos, la verdad es que he sido, y sigo siéndolo tras la lectura del libro, muy escéptico respecto de la utilidad del uso de las analogías entre el mundo del deporte en general, y del fútbol en particular, con las complejas tareas que implica la gestión.

Pues bien, creo que el libro de Ed representa, en relación a mi posición inicial de escepticismo, la tan famosa «excepción que confirma la regla».

El pase perfecto es un manual de gestión que, sobre los sanos fundamentos de la reflexión y la pregunta, constituye una excelente herramienta de introspección para aquel directivo que esté dispuesto a pensar de forma estructurada y ambiciosa sobre los retos a los que se enfrenta en el ejercicio del

oficio de tomar decisiones en el ámbito del negocio y de la empresa. Cerca de veinte reflexiones y casi setenta preguntas articuladas sobre eso que ahora se llamaría un relato sobre la realidad de la gestión, creo que son una muy buena munición para aquellos que estén por la mejora continua en su quehacer directivo.

En definitiva, creo honestamente que es un gran *libro de cabecera*, en la múltiple acepción de la expresión; es un libro que abre cuestiones, más que cerrarlas y también creo que es de esos libros que se guardan cerca de la mesa de trabajo para repararlo de vez en cuando, para releer algún pasaje o ciertas reflexiones.

Es cierto que tras su lectura sigo guardando un sano escepticismo sobre el uso de las analogías entre el deporte y la gestión; mi experiencia de contacto con la gestión de entidades deportivas y del mundo del *management* está suficientemente arraigada como para cambiarla por una afortunada excepción. En general creo que la mayor parte de las veces se simplifica de una forma vulgarizadora cuando se intenta usar los retos deportivos como guía de navegación para enfrentarse al mundo de la empresa.

Sin embargo, creo que Ed consigue el equilibrio adecuado; la apelación al entrenador de fútbol consigue democratizar la base de partida de los diferentes lectores y sirve como hilo conductor del discurso principal, pero no limita la riqueza de la aportación, ni la encorseta. Es más, el lector va a encontrar en las páginas del libro más ejemplos y referencias de las que, por sí sola, la actividad deportiva podría ofrecer.

Es más que posible que al lector le pueda parecer algo idealizada la figura del entrenador que ayuda al autor a articular su mensaje; de hecho, tiendo a pensar que no son muchos los entrenadores que cubren con excelencia los diferentes aspectos y elementos que se repasan en el libro. Especialmente, no creo que mirar a largo plazo sea un atributo del que pueda aprenderse mucho de ellos con carácter general. Pero incluso creo que esa incoherencia analógica aparta elementos de reflexión adicionales que pueden resultar valiosos para el lector curioso.

Permítaseme la licencia de animar a quien lea este prólogo a incorporar el libro a sus lecturas de gestión; creo que merece la pena. A mí me ha hecho reflexionar, me ha ayudado a estructurar mi propia introspección y, sobre todo, me ha recordado que incluso los prejuicios más arraigados pueden ser desafiados. Si además el lector es aficionado al deporte o al fútbol, la lectura se le va a hacer más amena, sin perder un ápice de solidez conceptual.

Tengo la sensación de que aquellos que decidan leer el libro de Ed Weenk estarán de acuerdo conmigo y lo catalogarán como uno de sus *libros de cabecera* ya que ofrece estímulos e ideas útiles para el ejercicio de la responsabilidad de directivo y de la gimnasia mental que toda mejora requiere.

Carmelo Canales Abaitua, *octubre de 2012*

Consultor de Dirección y socio de Libros de Cabecera

Fue Vicepresidente del Athletic Club de Bilbao entre 2001 y 2004

Sobre el libro

Este es un libro para *mánagers* y sobre *mánagers* y su papel fundamental en la empresa. El mundo del fútbol sirve como un ejemplo, como veremos en seguida. El libro se basa tanto en mi experiencia personal trabajando en proyectos y en la formación impartida *In Company* en empresas de distintos tamaños, diversos sectores y muchos países, como también en mi labor como profesor de operaciones y tutor de proyectos finales en EADA –Escuela de Alta Dirección y Administración– en Barcelona, tratando con participantes provenientes de muchos países y de diferentes niveles en los programas Master, MBA y ExecutiveMBA.

He podido darme cuenta en mi trabajo que mis propias experiencias prácticas, mis ideas y mi pasión por la profesión en la que trabajo pueden ser útiles para los demás; por ello, he decidido poner algunas de estas experiencias e ideas sobre papel. Lo hice de una manera similar a mi trabajo como profesor y consultor independiente: viendo las cosas desde una perspectiva más amplia y, sobre todo, haciéndome muchas preguntas.

Obviamente, un libro como éste tiene que ofrecer al lector algo de valor. Los principios fundamentales que me han guiado al escribir han sido los siguientes: el libro debe transmitir una visión global («la Visión Global»); debe ser corto, conciso y de valor práctico para *mánagers* y ejecutivos; debe ser fácil de entender, el sentido común debe tener un papel central y, por encima de todo, debe incitar a la reflexión.

En este libro sobre y para *mánagers* y su papel en las empresas, el mundo del entrenador de fútbol sirve como ejemplo para reflexionar sobre una serie de cuestiones que considero relevantes. Explicaré brevemente por qué he elegido el fútbol como «vehículo». A pesar de que en cierta medida siempre me ha gustado ver fútbol y lo he seguido –a cierta distancia–, nunca me atrevería a considerarme un verdadero aficionado o experto.

Sin embargo, no puedo negar que desde que resido en Barcelona me he visto afectado de forma bastante seria por la fiebre del fútbol, que hasta ha conseguido tener un lugar propio en mi vida diaria. Y dado el impacto que tiene el fútbol en la sociedad en general y en el comportamiento de las personas en particular, no parece una exageración decir que el fútbol es un fenómeno con el que muchas personas tienen «algo» en común. Y además, la mayoría de nosotros tenemos opiniones fuertes y claras sobre el tema.

Mientras pensaba qué forma iba a dar a este libro, llegué a la conclusión de que una serie de conceptos muy conocidos del fútbol podrían servir como una base sencilla y comprensible para hablar de los temas que quería plantear sobre directivos y el *management*. Decidí entonces utilizar el mundo del fútbol como una especie de metáfora de lo que ocurre en las empresas.

Digo deliberadamente una especie de metáfora, porque no quiero aquí pretender que estos dos mundos son idénticos al cien por cien, esto sería ir demasiado lejos. Es más preciso que en lugar de las metáforas hablar del uso de «analogías» entre el fútbol y los negocios. Estoy convencido de que estas

analogías son muy útiles para explicar los conceptos fundamentales que se presentarán a lo largo del libro.

De antemano confieso ser consciente de que no soy el primero que utiliza el deporte en general –y el fútbol en particular– como ejemplos de fenómenos que ocurren en los negocios. Un rápido vistazo a los temas de muchas conferencias y programas de formación en todo el mundo –a menudo dirigidas por exatletas o exentrenadores exitosos– enseña que hay muchos paralelismos. Sin embargo, creo que la mayoría de estos ejemplos se ocupan principalmente de conceptos concretos como la motivación, la perseverancia y la dinámica de equipos. Y debido a que mi enfoque es más amplio, he tomado la libertad de usar el mismo contexto, el del deporte, pero aplicado de una manera ligeramente diferente.

Título y alcance

Como se mencionó anteriormente, he elegido el mundo del fútbol como el instrumento para hablar de algunos conceptos que creo relevantes para las empresas y su competitividad, desde la perspectiva y el papel de sus máangers.

En términos futbolísticos, el objetivo final del entrenador es asegurar que su equipo cierre con éxito la temporada expresado en marcar goles y, por supuesto, ganar la máxima cantidad posible de partidos y torneos disputados. Pero la mayor parte del trabajo del entrenador realmente sucede antes y después de los partidos de su equipo, porque él ni puede dar todos esos milimétricos pases ni tampoco marcar los goles a que den lugar. Es el equipo el que tiene que hacer esto y, en

última instancia, el trabajo del entrenador consiste en preparar los partidos con su equipo y el resto de la organización de tal manera que los jugadores rindan al máximo en los momentos importantes y que los pases que hagan sean siempre perfectos. Durante los partidos, la influencia del entrenador es aun importante, pero mucho más limitada: sigue el curso, da instrucciones o cambia posiciones y/o jugadores si lo cree oportuno.

Por analogía, en el mundo empresarial también es el objetivo de una empresa seguir marcando goles y ganar partidos, es decir, generar constantemente nuevas oportunidades y convertirlas en negocio rentable, ahora y en el futuro. Al igual que en el fútbol –donde el entrenador no es la persona que crea los pases ni marca los goles– un directivo tampoco puede hacerlo todo en solitario. Para esto incorpora al personal en su empresa o departamento para formar con ellos un equipo de trabajo que sea el responsable de la ejecución de la obra, del proyecto o del servicio, mientras el director se concentra en su trabajo real: la dirección, el liderazgo, la toma de decisiones, y la gestión del equipo.

Y para ello debe preparar a su gente de la mejor manera posible para que puedan afrontar las tareas de crear nuevas oportunidades de negocio, de conseguir nuevos clientes o de hacer que las promesas a los clientes existentes se hagan realidad de una forma consistente. Durante la ejecución, el director se concentra en hacer un buen seguimiento de lo que está sucediendo e intervendrá sólo si es realmente necesario. Si la preparación ha sido buena, va a tener que intervenir con mucha menos frecuencia.

Ahí es donde está el enfoque de este libro: en la correcta preparación del «partido perfecto», es decir, el período previo a la temporada, en la preparación de los partidos, en el entrenamiento del pase perfecto. Sin embargo, la preparación también implica la evaluación después de los partidos y la adopción de posibles ajustes a la táctica, que es en realidad equivalente a la preparación del próximo partido, teniendo en cuenta aquellas cosas que en el anterior han ido bien y aquellas que no tan bien.

Es evidente que los puntos para lograr el campeonato se ganan finalmente en el campo, por lo cual no podré obviar esta parte. Pero por las razones anteriormente mencionadas, la atención se centrará en la preparación del partido perfecto, porque creo que es ahí donde el papel y la influencia del entrenador (léase directivo), son mayores y más importantes.

Algo similar podría decirse sobre la visión a largo plazo, las características particulares de las verdaderas dinastías del fútbol y los secretos detrás de su éxito a largo plazo. De ellos se habla también un poco al final de este libro, porque son un aspecto interesante que no puede dejarse de lado.

Creo que los directivos, al observar algunos aspectos fundamentales de un club de fútbol y el equipo en el campo que trata de vencer al oponente, pueden aprender mucho acerca del funcionamiento de sus empresas y de sus equipos. Utilizando en este libro estas analogías, pretendo invitar a directivos y estudiantes en proceso de llegar a serlo, a reflexionar expresamente sobre la empresa y su papel dentro de la misma.

Los conceptos centrales

Uno de los conceptos clave que cada empresa y directivo tiene que afrontar constantemente, es el de COMPETITIVIDAD, es decir, lograr y mantener una VENTAJA COMPETITIVA, algo que se puede resumir en las siguientes tres preguntas:

- ▶ ¿Cuál es mi promesa a los clientes («qué»)?
- ▶ ¿Qué es lo que tengo que hacer particularmente bien para cumplir esta promesa constantemente, día tras día («cómo»)?
- ▶ ¿Por qué las respuestas a las dos preguntas anteriores forman una combinación ganadora? En otras palabras: ¿por qué en esto soy diferente/mejor que mis competidores?

El término «ventaja competitiva» ya indica explícitamente que en todo lo que hace una empresa, los resultados tienen que ponerse siempre en la perspectiva de lo que esté haciendo la competencia. Por eso, normalmente se habla del objetivo de (i) crear una ventaja competitiva y (ii) lograr que sea de carácter permanente, es decir, a largo plazo.

Creo que es importante también reconocer aquí que la persecución de una ventaja competitiva sostenible no se trata tanto de la búsqueda desesperada de LA solución mágica como de una cuestión de trabajo constante, consistente y dedicado. Y para que este esfuerzo sea significativo y productivo, debe formar parte de una visión más amplia, la visión global, la Visión Global.

Llámelo visión, estrategia, hoja de ruta o dele el nombre que

deseo; lo importante es que esté ahí, visible, comprensible y comprendida, para que el esfuerzo de todos vaya alineado en la misma dirección, en un mejor alineamiento interno (pases perfectos, con «tiralíneas») entre individuos y entre departamentos, y en una mayor coherencia entre la estructura de la organización, las competencias de sus componentes y las decisiones que se tomen en los diferentes niveles.

Además de la docencia, desde mi puesto en la práctica –en el ámbito de las operaciones, la logística y la cadena de suministro– una de mis preocupaciones es ver cómo la parte operativa de una empresa encaja con la visión estratégica más amplia de la misma empresa. Y a esto me gustaría añadir que normalmente manejo una definición bastante amplia del término ‘operaciones’.

Mi experiencia práctica me lleva a la observación de que con frecuencia los estudiantes, los mandos intermedios e incluso la alta dirección de las empresas parecen chocar o sufrir con la visión global de su empresa o departamento; incluso, en muchas ocasiones, parece que la hayan perdido completamente de vista.

Muchos de ellos se centran demasiado en detalles de todo tipo. No estoy diciendo que haya que olvidarse de los detalles, sino todo lo contrario. Todos los que vivimos en la práctica empresarial podemos estar muy de acuerdo en que –en la vida real– el diablo se encuentra casi siempre en los detalles; en otras palabras, no podemos obviarlos.

Pero para mí, no tiene mucho sentido lidiar con los detalles sin antes entender o tomar consciencia de que estos mismos

detalles tienen su lugar concreto dentro de un contexto más amplio, y asegurarse de que este panorama global se tiene muy claro. Sólo entonces podremos ocuparnos de asegurar el mejor encaje posible de los detalles dentro del conjunto y lograr que lleven a avanzar en la dirección deseada.

El dicho «los árboles no dejan ver el bosque» se utiliza generalmente en situaciones desesperadas o con sensación de haberse perdido. A mi juicio, sin embargo, se aplica en muchos casos también a personas que aunque no necesariamente se sientan perdidas entre los árboles, tampoco logran ver el bosque.

Este libro está escrito como una herramienta para aquellos interesados en reflexionar sobre si además de ver todos esos más o menos hermosos árboles, también mantienen la visión del bosque en su conjunto.

La perspectiva en este libro es la del directivo, el mánager, la persona responsable para la continua toma de decisiones, la de quien debe garantizar que las acciones y los esfuerzos de su gente vayan alineados en la dirección correcta, con el objetivo de lograr los objetivos de la empresa, división o departamento.

A pesar de que en el propósito del libro pensé dejar fuera la teoría, he decidido hacer referencia a algunos entornos conceptuales relevantes. Y lo hago finalmente porque creo que pueden servir como un marco para la explicación de los temas principales. Menciono especialmente a los marcos conocidos desde los años ochenta del siglo pasado y desarrollados por Michael Porter en torno a la competitividad, el alineamiento

interno y la visión global, como por ejemplo la cadena de valor (*value chain*) y el famoso modelo de las cinco fuerzas para hacer un mapeo de la competitividad dentro de un sector. Más sobre esto se puede encontrar en el Anexo 1.

Por último, un comentario acerca del término de «competencia». Aunque soy muy consciente de que no sea cierto para todas las empresas en todos los sectores, mi punto de partida al escribir este libro han sido las empresas que viven diariamente con la presión competitiva y que, por lo tanto, tienen la necesidad de tratar esa competencia innovando y/o mejorando de forma continua. En términos futbolísticos, nadie estaría interesado en una competición liguera donde un equipo dominante pudiera más o menos hacer lo que le diera la gana sin correr el riesgo de perder el campeonato. Por el contrario, el punto de partida es la competición en la que hay varios candidatos serios al título y en donde cualquier descuido o error con toda probabilidad será penalizado de inmediato por los competidores directos.

Objetivo y estructura

En pocas palabras, el propósito de este libro es ofrecer una serie de reflexiones sencillas y fáciles de entender, que en una organización todos puedan utilizar en un tiempo razonablemente corto, con el objetivo de obtener de forma relativamente rápida una buena comprensión de la Visión Global de una organización y la dirección a la que quiere ir. Después de establecer esta visión global, es posible evaluar hasta qué punto la organización está bien preparada para

llegar allí de la mejor manera posible, en términos de alineamiento interno y la coherencia entre personas, infraestructura y procesos.

Después de hacerse estas reflexiones, el directivo tendría que tener una visión clara de la situación de su organización y una buena base para establecer las prioridades y definir acciones concretas.

¿Por qué un libro con reflexiones en vez de soluciones?

Antes de responder a esta pregunta, vuelvo a citar a Peter F. Drucker:

No propongo aquí una gran [teoría] aunque sólo sea porque no tengo ninguna que ofrecer. Y aún menos tengo intención alguna de presentar aquí una fórmula mágica, checklist o procedimiento, que haga el trabajo del directivo, porque su tarea es un trabajo muy difícil, exigente e implica la asunción de riesgos. Y aunque disponga de maquinaria para ahorrar esfuerzos, nadie ha inventado todavía una máquina «que nos ahorre tener que trabajar», y no digamos de una máquina «que nos ahorre tener que pensar».

Estoy muy de acuerdo con esta afirmación del gran Drucker; en otras palabras, tampoco voy a presentar aquí una «verdadera y gran caja de herramientas», por las mismas razones. Estoy convencido de que es mucho mejor invitar a la gente a reflexionar sobre sus propias actividades y su empresa, en otras palabras, a pensar. Y exactamente por eso he formulado en este libro muchas preguntas que pueden ayudar a hacer las reflexiones, de una manera estructurada.

¿Por qué el énfasis en la reflexión? Eso es bastante sencillo, creo que la mejor base para diseñar buenas soluciones, para elegir y tomar decisiones, es tener el problema muy claro. Y para mí esto empieza por la visión global. Creo que tiene mucho más sentido hacerlo todo desde una visión global, lo más completa posible dentro del tiempo y los recursos disponibles, que tratar de encontrar una vía rápida yendo directamente a la caja de herramientas de las mejores prácticas para buscar una solución puntual y específica. La visión global facilita poner las cosas en perspectiva y definir las verdaderas prioridades. Por otro lado, si me hubiera enfocado en posibles soluciones, casi seguro que este libro no habría sido corto y conciso.

¿Para quién?

Este libro pretende ser de utilidad práctica para un público relativamente amplio, desde directores generales y miembros de comités de dirección a jefes de departamento y líderes de equipo, pero también para candidatos a los Masters y MBA's (Executive), tanto en el contexto de empresas ya existentes, como en el de empresas nuevas en la fase de planificación o de puesta en marcha (*start-ups*), en entornos industriales y de servicios.

¡Juguemos!

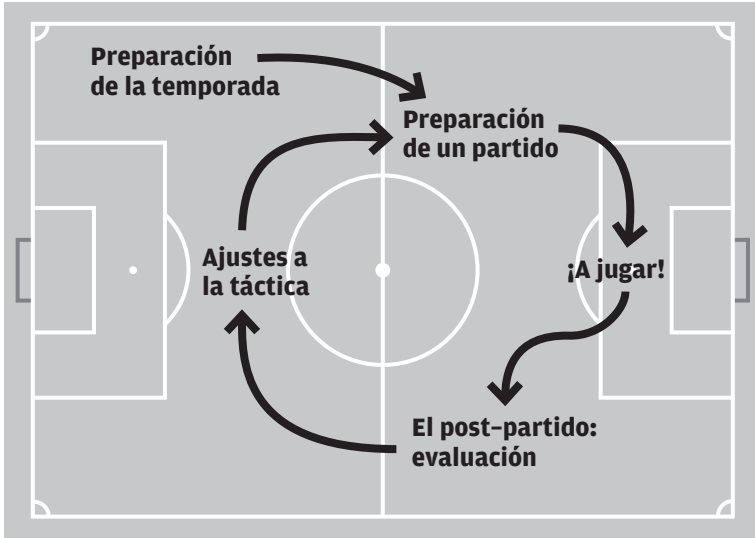
La Visión Global del entrenador

Cualquier persona con un ligero conocimiento del fútbol y una visión mínimamente razonable de la gestión de empresas estará de acuerdo en que el fútbol perfecto no existe, al igual que tampoco existe el negocio perfecto, independientemente del éxito que puedan tener. Siempre habrá algunos fans acérrimos que dirán lo contrario, pero tal posición presupone al menos la existencia de un ideal objetivo que –por supuesto y por muchas razones– puede ponerse en duda.

Independiente de cuál de las dos posiciones elija el lector, creo que sobre la base de las analogías utilizadas en el libro debería ser posible para todo el mundo pensar en ejemplos tanto de clubes y equipos «buenos» como «malos». Es más, creo que las cuestiones y reflexiones que se tratan más adelante se pueden aplicar a las empresas o unidades de negocio ya existentes para determinar cuan bien va el negocio, como pueden ser relevantes para proponer cambios estratégicos, por ejemplo, cambios significativos en la propuesta de valor de la empresa, la introducción de nuevas combinaciones de producto–mercado, o incluso en el caso de una nueva empresa *start-up*.

En los párrafos siguientes se describen algunos de los aspectos más importantes de la visión global del entrenador con más detalle, desde la definición de la estrategia antes del inicio de la temporada hasta la evaluación del juego después de cada partido y la preparación del siguiente partido. El esquema que se muestra a continuación sirve como marco

para posicionar los conceptos relevantes de dirección de empresas.



Nota. El lector familiarizado con los conceptos básicos de la Gestión de Calidad Total reconocerá en este esquema los elementos principales del ciclo de Deming, *Deming's Quality Cycle: Plan-Do-Check-Act* (Planificar-Ejecutar-Comprobar-Actuar). No es casualidad; creo que éste es uno de los principios fundamentales de la dirección, la estrategia y la ejecución operativa.

La pizarra del entrenador

EL "PASE PERFECTO"

Preparar la temporada

- Plan de juego, cómo vencer a la competencia; completar el equipo; soporte sobre y alrededor del campo

Preparar el próximo partido

- Estilo de juego y nivel de ambición; dar buen ejemplo; entrenar para el «pase perfecto»; entrenar la técnica; entrenar para la consistencia; entrenar movimientos y patrones nuevos

¡Game-time!

- ¡Disfruta!, lidera, inspira, monitorea, da instrucciones, reacciona a excepciones (lesiones, tarjetas, etc.)

Analizar partido y ajustar táctica

- Analizar estadísticas, sacar conclusiones, dar feedback, definir acciones de mejora

El autor



Ed Weenk (Holanda, 1971) es licenciado en estudios empresariales de la Rotterdam School of Management, con un post-grado en Supply Chain Management de la Universidad Técnica de Eindhoven en Holanda. Trabaja como profesional independiente, especializado en consultoría y formación en estrategia empresarial, *Supply Chain* y logística. Es profesor asociado senior de la escuela de negocios EADA en Barcelona (España), en donde también es Director del Programa en Dirección de Proyectos y profesor responsable de los Proyectos Finales de los MBA's Internacionales. Ha dirigido proyectos de consultoría y formación *in company* para decenas de empresas de muchos sectores y tamaños diferentes. Como apasionado del *experiential learning* tiene un interés especial en el uso de simulaciones de negocio (*serious gaming*) dentro del ámbito de la formación, tanto en la escuela como en entornos *in company*.

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.