



THE
METANOIA
GROUP

M E T A N O I A F O O T B A L L · M F B

TIGRES ETERNO

CAPACIDAD, CONVERSIÓN Y ARQUETIPO

Diagnóstico, Filosofía y Arquitectura de una Institución que Trasciende Generaciones

Mario Garza Livas

Asesor Estratégico · Consultor en Negocios de Fútbol · Agente Deportivo · CIO de Family Office · Profesor de Cátedra

C O N F I D E N C I A L

V 1 . 0 · A g o s t o 2 0 2 6

T H E M E T A N O I A G R O U P

www.metanoiagroup.vip

+52 (81) 2513 6784 · mario@metanoiagroup.vip

Estructura estabiliza. Propósito dirige. Adaptación sostiene.

TABLA DE CONTENIDOS

TIGRES ETERNO

PRELIMINARES

- Prólogo
- Por qué existe esta obra
- Cómo leer este libro
- Metodología
- Glosario anticipado

LIBRO I — IDENTIDAD

- Capítulo 1. Los siete arquetipos de una institución de fútbol de élite
- Capítulo 2. El arquetipo de Tigres
- Capítulo 3. Monterrey, la Universidad y la Segunda Época Dorada

LIBRO II — LA VENTAJA

- Capítulo 4. La crisis de continuidad institucional
- Capítulo 5. La nueva tesis

LIBRO III — LA RESTRICCIÓN DE LA ÉLITE

- Capítulo 6. Los doce dominios donde Tigres no puede permitirse una debilidad
- Capítulo 7. La Arquitectura Tigres 2035

LIBRO IV — CAPACIDAD COMPETITIVA

- Capítulo 8. Arquitectura de Capital
- Capítulo 9. Arquitectura Deportiva
- Capítulo 10. Arquitectura de Liderazgo y Gobierno
- Capítulo 11. La Institución que Aprende
- Capítulo 12. El Estadio y el Ecosistema

LIBRO V — CONVERSIÓN COMPETITIVA

- Capítulo 13. La fuga de desempeño
- Capítulo 14. Las seis disciplinas de conversión

LIBRO VI — EL SISTEMA DE DESEMPEÑO

- Capítulo 15. El Balanced Scorecard Tigres 2035

LIBRO VII — EL BENCHMARK

- Capítulo 16. Rayados y la carrera por construir la institución más difícil de replicar
- Capítulo 17. Ocho clubes, ocho lecciones

LIBRO VIII — LA EJECUCIÓN

- Capítulo 18. Escenarios 2027–2032
- Capítulo 19. Roadmap Tigres 2035
- Capítulo 20. El Tigres de 2035

CONCLUSIÓN GENERAL

- La Segunda Época Dorada de Tigres

APÉNDICES

- Apéndice A. Metodología detallada
- Apéndice B. Cronología institucional (2014–2026)
- Apéndice C. Modelo causal de la crisis institucional
- Apéndice D. Ingeniería financiera y escenarios de valuación del estadio
- Apéndice E. Modelo de gobierno detallado
- Apéndice F. KPIs estratégicos maestros y Balanced Scorecards de Academia y Scouting
- Apéndice G. Cronograma maestro unificado
- Apéndice H. Bibliografía y fuentes
- Apéndice I. Glosario de términos centrales

OBERTURA

Prólogo

Todo club de fútbol que ha alcanzado la grandeza enfrenta, tarde o temprano, la misma pregunta, formulada con distintas palabras según la época y el idioma, pero idéntica en su naturaleza más profunda: ¿qué le ocurre a una institución extraordinaria cuando termina la generación que la hizo extraordinaria? Tigres Eterno nace para responder esa pregunta con el rigor que merece, no como una colección de opiniones dispersas sobre el club, sino como una arquitectura de pensamiento completa, capaz de explicar de manera simultánea por qué existe la institución, en qué sustenta su ventaja competitiva, qué exige su aspiración a la élite del fútbol continental, y, en el nivel más profundo de todos, por qué algunas instituciones logran sostener la excelencia generación tras generación mientras otras, con recursos comparables, no lo consiguen.

Esta obra no describe a un club cualquiera. Describe a una institución que vivió, en años relativamente recientes de su historia, una época de éxito deportivo e institucional sin precedentes, y que atraviesa hoy la prueba más exigente que cualquier organización de esta naturaleza puede enfrentar: sostener esa excelencia más allá de la generación de liderazgo que la hizo posible. La manera en que Tigres responda a esta prueba determinará, con una influencia que ningún resultado deportivo de una sola temporada podría igualar, la naturaleza de la institución que su ciudad, su Universidad fundadora y su afición heredarán durante las próximas décadas.

OBERTURA

Por qué existe esta obra

Este libro parte de una convicción central, que atraviesa la totalidad de sus páginas: el desempeño de una institución futbolística nunca constituye un fenómeno único e indivisible. Es, en cambio, la interacción de dos fuerzas distintas —la capacidad que la organización logra construir, y la capacidad que efectivamente logra convertir en resultados realizados— y ninguna de las dos, considerada de manera aislada, explica jamás, por sí sola, el éxito o el fracaso de una organización deportiva. Comprender esta distinción, y aplicarla con precisión al caso concreto de Tigres, constituye el propósito que organiza cada uno de los libros que componen esta obra.

Tigres llega al momento en que esta obra se escribe desde una posición de privilegio pocas veces igualada en el fútbol latinoamericano: un vínculo fundacional con una institución universitaria que ninguna estrategia comercial puede replicar, un respaldo corporativo estable, una infraestructura de primer nivel, una afición numerosa y profundamente exigente, y una ciudad cuya cultura empresarial e industrial no tolera la mediocridad relativa. Precisamente por esta razón, el diagnóstico que esta institución exige no puede formularse desde la escasez. Debe formularse desde una pregunta considerablemente más incómoda: ¿por qué aquello que Tigres ya posee todavía no produce la totalidad del desempeño que podría producir?

Esta obra no constituye un ejercicio académico. Es un instrumento de trabajo, escrito para que el Consejo, la dirección deportiva, el cuerpo técnico y quienes respaldan financieramente a la institución puedan compartir, por primera vez, un mismo lenguaje preciso para diagnosticar, decidir y construir. Cada término que aquí se introduce —arquetipo, capacidad, conversión, foso competitivo, fuga de desempeño— no constituye un adorno conceptual. Es una herramienta de diagnóstico que, aplicada con disciplina, permite distinguir los síntomas de las causas, y las causas de las verdaderas palancas de transformación institucional.

Tigres Eterno no describe un estancamiento sin salida ni una decadencia inevitable. Describe una oportunidad histórica: la posibilidad de que esta institución escriba, con la misma legitimidad y con la misma ambición que su primera gran época, una segunda narrativa fundacional, tan sólida y tan perdurable como la que la precedió.

OBERTURA

Cómo leer este libro

Esta obra se organiza en ocho libros sucesivos, cada uno construido sobre los cimientos que el anterior estableció, siguiendo una progresión deliberada de profundidad analítica. El primer libro examina la identidad de Tigres: qué clase de institución es, y qué tensiones atraviesan esa identidad. El segundo examina la naturaleza de su ventaja competitiva: sobre qué fundamentos puede construir una superioridad sostenible. El tercero examina la restricción particular que enfrenta cualquier institución de aspiración de élite: la exigencia de no poseer debilidades materiales en ningún dominio organizacional relevante. El cuarto y el quinto desarrollan, con el detalle que la magnitud de esta transformación exige, la Capacidad Competitiva y la Conversión Competitiva de la institución: el potencial que puede construir, y la disciplina mediante la cual ese potencial se realiza. El sexto traduce toda esta arquitectura en un sistema de medición concreto. El séptimo examina a Tigres en comparación con su entorno competitivo más inmediato y con referentes internacionales de trayectoria documentada. Y el octavo desarrolla la ejecución: los escenarios posibles, la hoja de ruta concreta, y el retrato de la institución que resultaría de haber sostenido, con disciplina, esta transformación durante casi una década.

Cada libro puede leerse de manera independiente por quien busque profundizar en un dominio particular. Su valor completo, sin embargo, solamente se revela en la lectura integral, precisamente porque la tesis central de esta obra sostiene que ninguna de estas dimensiones, considerada de manera aislada, explica jamás la totalidad del fenómeno que se examina.

OBERTURA

Metodología

Esta obra constituye un ejercicio de diagnóstico institucional y de diseño estratégico, no una auditoría contable ni una valuación financiera formal. Cada afirmación que contiene distingue, de manera consistente, entre hechos verificables de manera directa, inferencias razonables derivadas de la observación de patrones consistentes, e hipótesis que esta obra formula con la mejor evidencia disponible, pero cuya validación definitiva exige, en cada caso, contraste con información adicional a la que este ejercicio no tuvo acceso directo. El horizonte temporal de esta obra se extiende, de manera retrospectiva, hasta la época de consolidación institucional que precedió a la crisis de continuidad aquí diagnosticada, y de manera prospectiva, hasta el año 2035, horizonte que se adopta de manera consistente a lo largo de la totalidad de la obra.

OBERTURA

Glosario anticipado

Cinco términos, definidos aquí con precisión y empleados de manera consistente a lo largo de toda la obra, constituyen el vocabulario indispensable para comprender cuanto sigue.

Un arquetipo es un patrón recurrente de identidad organizacional que responde a la pregunta de para qué existe, fundamentalmente, un club de fútbol.

La Capacidad Competitiva es el nivel competitivo máximo y sostenible que una organización es capaz de alcanzar dados sus recursos, sus procesos y sus activos: define su potencial.

La Conversión Competitiva es la capacidad de una institución para transformar esa Capacidad disponible en desempeño efectivamente realizado: define su realización.

La fuga de desempeño es la porción del potencial competitivo disponible que, por deficiencias en los procesos de conversión, no llega jamás a materializarse en resultados efectivos.

El foso competitivo es aquella característica organizacional que ningún competidor puede imitar, adquirir ni replicar con facilidad, y que constituye, en consecuencia, la fuente última de toda ventaja verdaderamente sostenible.

Con este vocabulario como fundamento, y con la disciplina metodológica aquí declarada como guía, esta obra invita a su lector a recorrer, con el rigor que la magnitud de esta transformación exige, la arquitectura completa mediante la cual Tigres puede construir, de manera deliberada y duradera, la segunda época dorada de su historia.

I

PARTE I

IDENTIDAD

PARTE I · IDENTIDAD

Capítulo 1. Los siete arquetipos de una institución de fútbol de élite

La insuficiencia de las clasificaciones convencionales

El lenguaje habitual del fútbol profesional clasifica a los clubes conforme a una sola variable: el tamaño de su presupuesto, la extensión de su palmarés o la magnitud de su afición. Se habla de «clubes grandes» y «clubes pequeños», de instituciones «ricas» y «humildes», como si toda la complejidad de una organización deportiva pudiera resolverse en un único eje comparativo. Esta simplificación, aunque cómoda para la conversación pública, resulta profundamente engañosa cuando se le exige rigor analítico, porque trata como equivalentes a organizaciones que, en realidad, difieren en dimensiones cualitativamente distintas: su razón de ser, los públicos a quienes sirven de manera prioritaria, los valores que orientan sus decisiones, la forma en que compiten dentro del terreno de juego y, sobre todo, la definición misma que cada una sostiene sobre lo que constituye el éxito.

Dos clubes con ingresos comparables, con plantillas de valor de mercado similar, o con posiciones parecidas en la tabla de su liga, pueden perseguir objetivos radicalmente distintos, obedecer a lógicas de gobierno incompatibles entre sí y construir su ventaja competitiva sobre fuentes que no guardan relación alguna. Confundir a estas organizaciones bajo una misma etiqueta de tamaño no solamente empobrece el análisis: conduce, de manera casi inevitable, a decisiones estratégicas erróneas, porque una institución termina imitando estrategias que fueron diseñadas para perseguir un objetivo que nunca fue el suyo.

La proposición que organiza este primer capítulo es, por tanto, sencilla en su enunciado, aunque profunda en sus consecuencias: todo club de fútbol posee una identidad institucional multidimensional, y esa identidad puede describirse con precisión mediante un número reducido de arquetipos fundamentales, cada uno de los cuales constituye una hipótesis distinta sobre para qué existe, en última instancia, la organización.

Las siete dimensiones que componen una identidad institucional

Antes de enunciar los arquetipos, resulta indispensable identificar las dimensiones que, combinadas entre sí, los producen. La observación sistemática de las organizaciones futbolísticas más relevantes del mundo permite aislar siete dimensiones que, en su conjunto, determinan la identidad de cualquier club profesional.

La primera es la carta fundacional, es decir, la razón de ser última de la institución: aquello para lo cual existe fundamentalmente, más allá de cualquier objetivo coyuntural. La segunda son las metas y objetivos concretos que la organización persigue en un horizonte determinado, que traducen esa razón de ser en resultados observables. La tercera son los intereses y los grupos de interés a quienes el club sirve de manera prioritaria: sus socios, su afición, sus propietarios, su comunidad, sus patrocinadores o una audiencia global, según el caso. La cuarta son los valores y principios que orientan la toma de decisiones cuando los intereses de esos distintos grupos entran en tensión. La quinta es el modelo deportivo, esto es, la manera en que el club busca construir su ventaja competitiva dentro del terreno de juego. La sexta es el modelo de negocio, que ordena la jerarquía de sus fuentes de ingreso y la lógica con la cual asigna su capital. Y la séptima, quizás la más sintética de todas, es la identidad institucional propiamente dicha: la narrativa cultural mediante la cual el club se representa a sí mismo ante el mundo y ante su propia gente.

Ninguna de estas siete dimensiones, considerada de manera aislada, agota la identidad de una institución futbolística. Es precisamente la combinación específica de todas ellas la que produce arquetipos reconocibles y recurrentes, presentes —con variaciones locales— en prácticamente todas las ligas profesionales del planeta.

Los siete arquetipos fundamentales

Del cruce sistemático de las siete dimensiones anteriores emergen siete arquetipos institucionales. Cada uno constituye una hipótesis distinta sobre para qué existe un club de fútbol, y cada uno implica, como se desarrollará en capítulos posteriores, una teoría diferente sobre la fuente de su ventaja competitiva sostenible.

El primer arquetipo es la Institución. Su propósito no se agota en el fútbol: representa algo más grande que el juego mismo, de tal manera que el desempeño deportivo constituye apenas una expresión —importante, pero no exclusiva— de una identidad que lo trasciende. En este tipo de organización, la identidad sobrevive a las generaciones de jugadores, entrenadores y directivos que la habitan; la legitimidad cultural acumulada a lo largo de décadas resulta enorme; los socios y la afición conservan una influencia real, y con frecuencia formal, sobre el rumbo de la institución; el éxito deportivo importa profundamente, pero la continuidad de la identidad importa todavía más; y las tradiciones se protegen de manera activa y deliberada, no como nostalgia, sino como estrategia. El indicador principal de éxito para una institución de este tipo no es el título de una temporada particular, sino la preservación de su grandeza a lo largo del tiempo.

El segundo arquetipo es la Máquina Ganadora. Su propósito es ganar tanto como sea posible; todo lo demás resulta secundario frente a ese imperativo. Se distingue por una competencia deportiva de nivel superior, una toma de decisiones despiadada cuando el rendimiento lo exige, estándares internos exigentes y una filosofía futbolística que, aunque pueda evolucionar tácticamente, permanece estable en su ambición a lo largo del tiempo. El indicador principal de éxito son, sin ambigüedad, los títulos obtenidos.

El tercer arquetipo es la Marca de Entretenimiento. Su propósito consiste en convertirse en una de las marcas deportivas más reconocidas del mundo, con independencia relativa del resultado deportivo inmediato. Se caracteriza por una audiencia global, una capacidad singular para atraer figuras de proyección mediática, una orientación comercial explícita y un posicionamiento asociado a un estilo de vida más que a una tradición competitiva. El indicador principal de éxito es la relevancia global: ganar ayuda a esa relevancia, pero la atención, por sí misma, también la produce.

El cuarto arquetipo es la Fábrica de Talento. Su propósito es producir futbolistas de nivel de élite de manera sistemática. Prioriza de forma absoluta a la cantera, alcanza niveles de excelencia notables en el reclutamiento juvenil, construye un modelo de ingresos apoyado significativamente en la venta de jugadores formados internamente y renueva de manera constante su plantilla como parte natural de su operación, no como una anomalía. El indicador principal de éxito es el desarrollo de jugadores: ganar resulta importante, pero no constituye, para este arquetipo, una condición existencial.

El quinto arquetipo es el Club Comunitario. Su propósito es representar a una ciudad o a una región, y encontrar en esa representación su razón de ser primordial. Da prioridad a su afición local, persigue la sostenibilidad financiera como principio antes que como

restricción, cultiva una autenticidad cultural difícil de imitar y sostiene una identidad cívica profundamente arraigada en su territorio. El indicador principal de éxito es el sentido de pertenencia que genera entre quienes lo rodean.

El sexto arquetipo es el Retador. Su propósito consiste en alterar la jerarquía competitiva existente, desafiando con inteligencia a instituciones que disponen de muchos más recursos. Se distingue por una cultura de innovación genuina, un uso intensivo de la analítica deportiva, un reclutamiento particularmente inteligente y la capacidad demostrada de superar de manera sostenida el desempeño que su presupuesto haría esperar. El indicador principal de éxito es, precisamente, ese sobredesempeño competitivo sostenido en el tiempo.

El séptimo arquetipo es el Vehículo de Inversión. Su propósito es incrementar el valor de la empresa que representa el club. Se caracteriza por una disciplina central de asignación de capital, un pensamiento de portafolio que en ocasiones se extiende a varias instituciones relacionadas entre sí, una lógica orientada a la apreciación de activos y una atención explícita a la opcionalidad de salida de la inversión. El indicador principal de éxito es, en consecuencia, el retorno sobre el capital invertido.

Cuatro capas transversales que afinan el retrato

Los siete arquetipos anteriores explican el propósito último de una institución futbolística, pero no agotan, por sí solos, la totalidad de su identidad. Existen, además, cuatro capas transversales que atraviesan a los arquetipos y que resultan indispensables para describir con precisión a cualquier organización particular.

La primera es la filosofía de propiedad. La forma en que un club es poseído —por sus socios, por una familia, por una corporación, por un gobierno, por un grupo multipropietario, por un fondo de capital privado, por su comunidad o por un municipio— influye de manera decisiva sobre su gobernanza, aunque, resulta importante subrayarlo, no determina por sí sola su identidad profunda. Existen instituciones con accionistas corporativos que, sin embargo, conservan una identidad plenamente institucional en el sentido antes descrito: la forma de propiedad condiciona los mecanismos de gobierno, pero no necesariamente sustituye a la identidad que la organización ha construido a lo largo de generaciones.

La segunda capa transversal es la filosofía deportiva, que responde a una pregunta distinta: ¿de qué manera busca el club su ventaja competitiva dentro del terreno de juego? Entre las respuestas más comunes se encuentran el desarrollo de cantera propia, la inversión

financiera directa en el mercado de fichajes, la superioridad analítica en la toma de decisiones, la excelencia en la dirección técnica, una red de reclutamiento particularmente privilegiada, o la combinación deliberada de juventud e identidad cultural como fuente de rendimiento.

La tercera capa transversal es el modelo de negocio, que describe la jerarquía de prioridades de ingreso de la institución. Algunos clubes privilegian el ingreso por taquilla; otros, el ingreso por derechos de transmisión; otros más, el ingreso comercial y de patrocinios; y otros, finalmente, basan su modelo en la compraventa de jugadores como fuente primaria de valor. La manera específica en que cada club ordena estas prioridades revela, con notable precisión, su verdadera identidad estratégica, más allá de cualquier declaración pública de intenciones.

La cuarta capa transversal, y quizás la más reveladora de todas, es el perfil de identidad: la narrativa condensada mediante la cual el club se percibe a sí mismo. Entre los perfiles más reconocibles se encuentran el perfil imperial, que aspira a dominar; el perfil romántico, que aspira a representar ideales; el perfil revolucionario, que aspira a hacer las cosas de manera distinta; el perfil regional, que aspira a representar a su gente; el perfil cosmopolita, que aspira a pertenecer al mundo entero; el perfil desarrollador, que aspira a formar futbolistas; el perfil comercial, que aspira a maximizar su plataforma de negocio; y el perfil tradicionalista, que aspira, sobre todas las cosas, a proteger su legado.

A estas cuatro capas se añade una quinta variable, de naturaleza distinta pero igualmente decisiva: el horizonte de ambición, es decir, la escala temporal para la cual la organización efectivamente optimiza sus decisiones. Un club puede optimizar para un horizonte de un año, cuyo objetivo característico es evitar el descenso de categoría; para un horizonte de tres años, orientado a asegurar la clasificación a competencias internacionales; para un horizonte de cinco años, orientado a consolidarse como referencia doméstica; para un horizonte de diez años, orientado a convertirse en una marca de alcance global; para un horizonte de veinticinco años, orientado a construir una institución perdurable; o incluso para un horizonte de cien años, orientado, sencillamente, a preservar un legado. Este horizonte condiciona de manera directa la política de fichajes, la inversión en cantera, la tolerancia al endeudamiento y la estabilidad que la organización otorga a su cuerpo técnico y a su liderazgo.

La matriz de identidad y las cuatro preguntas fundamentales

En lugar de asignar a cada club un único arquetipo puro —ejercicio que rara vez resulta fiel a la realidad—, el análisis riguroso de una institución futbolística exige describirla

mediante una matriz que combina su arquetipo dominante con las capas transversales anteriores. Esta matriz constituye la herramienta de síntesis fundamental de todo diagnóstico institucional, y permite comparar organizaciones de manera precisa, más allá de su tamaño relativo o de su posición coyuntural en la tabla.

Toda esta complejidad puede, sin embargo, sintetizarse en cuatro preguntas fundamentales que, respondidas con honestidad, permiten comprender a casi cualquier club de fútbol del mundo. La primera pregunta es por qué existe la institución: si representa a un pueblo, si persigue títulos por encima de cualquier otra consideración, si forma talento como su misión central, o si busca incrementar el valor de una empresa. La segunda pregunta es cómo compite: si lo hace a través del capital, de la cantera, de la superioridad analítica, de la excelencia en la dirección técnica o de una red privilegiada de reclutamiento. La tercera pregunta es a quién sirve primordialmente: a sus socios, a su afición, a sus propietarios, a su comunidad, a sus inversionistas o a una audiencia global dispersa por el planeta. Y la cuarta pregunta, quizás la más reveladora, es qué significa el éxito para esa organización en particular: títulos, sostenibilidad financiera, desarrollo de jugadores, crecimiento comercial, trascendencia cultural o retorno financiero sobre el capital invertido.

Comprendidos de esta manera, los clubes de fútbol dejan de ser simplemente organizaciones «grandes» o «pequeñas»: se revelan como instituciones que optimizan funciones objetivo distintas, bajo modelos de gobernanza distintos, para servir a públicos distintos. Dos clubes con ingresos comparables o con posiciones de liga similares pueden perseguir definiciones de éxito fundamentalmente incompatibles entre sí, lo cual convierte a este marco de arquetipos múltiples en el instrumento más preciso disponible para describir, comparar y, en última instancia, diagnosticar al universo completo de clubes que compiten en las principales ligas profesionales del mundo. Este marco constituye, precisamente, el punto de partida indispensable para comprender, en el capítulo siguiente, cuál es el arquetipo que efectivamente describe a Tigres, y cuál es la tensión particular que atraviesa su identidad institucional en el presente.

PARTE I • IDENTIDAD

Capítulo 2. El arquetipo de Tigres

Una identidad que no se resuelve en un solo arquetipo

Aplicar el marco de los siete arquetipos institucionales a un caso real exige, ante todo, resistir la tentación de la respuesta simple. Existe una inclinación natural, cuando se analiza a una organización futbolística concreta, a forzarla dentro de una sola categoría, como si la precisión analítica exigiera necesariamente la simplicidad. Tigres representa, precisamente, el caso contrario: una institución cuya identidad no se agota en un único arquetipo, sino que vive, de manera genuina y permanente, en la tensión productiva entre tres de ellos.

El primer arquetipo que reclama a Tigres es el de la Institución. El club nació y se desarrolló como una expresión deportiva de una universidad pública, lo cual le confiere, desde su fundación, una legitimidad que ningún competidor puede fabricar por decreto ni adquirir mediante inversión. Esa filiación universitaria no es un dato anecdótico de su historia: es el fundamento último de su carta fundacional, el elemento que explica por qué el club representa, ante su comunidad, algo considerablemente más amplio que la disputa de un campeonato. La identidad institucional sobrevive, en este caso, a generaciones enteras de jugadores, entrenadores y directivos, y la afición mantiene con el club un vínculo que trasciende ampliamente el resultado de cualquier temporada particular.

El segundo arquetipo que reclama a Tigres es el de la Fábrica de Talento, aunque de manera todavía aspiracional más que plenamente consumada. La organización ha declarado, de manera explícita y reiterada, su intención de que la cantera deje de ser un discurso institucional para convertirse en una fuente estructural de valor competitivo y patrimonial. Esta aspiración no describe todavía, con precisión, el estado actual del club, pero sí describe con precisión la dirección hacia la cual pretende evolucionar, y esa dirección resulta decisiva para comprender las prioridades estratégicas que se desarrollarán a lo largo de esta obra.

El tercer arquetipo que reclama a Tigres, con una fuerza que ningún análisis honesto puede minimizar, es el del Vehículo de Inversión. El respaldo financiero de un grupo corporativo de la magnitud del que sostiene al club introduce, de manera inevitable, una lógica de asignación de capital, de disciplina presupuestal y de expectativas de retorno que ningún club exclusivamente comunitario o exclusivamente institucional necesita administrar. Esta

influencia no resulta, en sí misma, contraria a la naturaleza institucional del club; pero sí introduce una tensión genuina entre dos lógicas que, si no se administran con deliberación, pueden entrar en conflicto: la lógica de la legitimidad histórica, que se construye y se protege durante décadas, y la lógica de la eficiencia de capital, que exige resultados medibles dentro de horizontes considerablemente más cortos.

La naturaleza de esta tensión, y por qué no constituye una debilidad

Resulta indispensable señalar, con la misma claridad con la que se identifica esta tensión, que su existencia no constituye, por sí misma, un defecto de diseño institucional. La combinación de identidad universitaria, aspiración formativa y respaldo corporativo no es una anomalía dentro del universo de clubes de fútbol de élite: constituye, más bien, una arquitectura de identidad particularmente compleja, cuya principal exigencia no es eliminar la tensión entre sus tres componentes, sino administrarla con coherencia deliberada a lo largo del tiempo.

Un club que intentara comportarse, de manera simultánea y sin jerarquía, como Institución pura, como Fábrica de Talento pura y como Vehículo de Inversión puro, terminaría, con toda probabilidad, por diluir su identidad hasta volverla irreconocible, tanto para su propia afición como para sus socios comerciales. La disciplina estratégica que esta obra propone no consiste en resolver la tensión eliminando alguno de sus tres componentes, sino en establecer con precisión cuál de ellos ocupa el lugar de arquetipo dominante, cuáles ocupan el lugar de arquetipos complementarios, y de qué manera esa jerarquía se traduce en decisiones concretas de gobierno, de inversión y de filosofía deportiva.

La tesis que se sostiene a lo largo de esta obra es que Tigres debe operar, de manera explícita y consciente, como una Institución que utiliza disciplina de Vehículo de Inversión para financiar su transformación en Fábrica de Talento. Esta jerarquía no resulta arbitraria: refleja la única secuencia lógica capaz de producir una ventaja competitiva duradera, en la cual la legitimidad histórica constituye el fundamento sobre el cual se construye todo lo demás, la disciplina financiera constituye el instrumento que hace posible la inversión sostenida, y el desarrollo de talento constituye el mecanismo mediante el cual esa inversión se convierte en ventaja competitiva imposible de replicar por la vía del gasto puro.

Las capas transversales aplicadas al caso de Tigres

La filosofía de propiedad de Tigres combina dos naturalezas que rara vez coexisten en un mismo club: la propiedad de una institución educativa pública, que aporta legitimidad cultural y arraigo territorial, y el respaldo financiero de un grupo corporativo privado, que

aporta estabilidad presupuestal y disciplina de asignación de capital. Esta combinación exige, como se ha señalado, una gobernanza capaz de honrar simultáneamente ambas naturalezas, sin subordinar por completo ninguna de ellas a la otra.

La filosofía deportiva de Tigres ha descansado históricamente en una combinación de inversión financiera directa en el mercado de fichajes y en la excelencia de la dirección técnica, con una contribución todavía modesta —aunque creciente en su ambición declarada— del desarrollo de cantera propia. La transformación que esta obra propone implica, precisamente, desplazar gradualmente el centro de gravedad de esa filosofía deportiva hacia un mayor peso relativo del desarrollo interno de talento, sin renunciar por ello a la capacidad de inversión que su respaldo corporativo hace posible.

El modelo de negocio de Tigres ordena históricamente sus prioridades de ingreso en torno a una combinación de ingreso comercial, patrocinios y taquilla, con una contribución todavía limitada del desarrollo y venta de talento propio como fuente de valor patrimonial. Esta jerarquía de ingresos resulta coherente con un club que ha priorizado, hasta el presente, su identidad de Institución y su capacidad de Vehículo de Inversión por encima de su aspiración de Fábrica de Talento; la transformación estratégica que se desarrolla en esta obra implica, de manera consistente con lo señalado en el párrafo anterior, incorporar de manera creciente al desarrollo de talento como una fuente adicional y significativa de valor económico.

El perfil de identidad de Tigres combina, de manera particularmente interesante, elementos del perfil regional —la representación de una ciudad y de una comunidad universitaria que se reconoce en el club— con elementos del perfil imperial, propio de una institución que ha alcanzado, a lo largo de su historia reciente, niveles de éxito deportivo que la sitúan entre las organizaciones más relevantes de su liga y de su confederación. Esta combinación de arraigo regional y ambición de dominación constituye, en sí misma, una fuente potencial de ventaja competitiva, siempre que ambos elementos se administren con la coherencia que esta obra propone.

El horizonte de ambición de Tigres, finalmente, no puede limitarse al objetivo característico de un año o de tres años —asegurar la clasificación a competencias internacionales o evitar el descenso, objetivos que, para una institución de esta magnitud, resultan insuficientes como ambición central—. El horizonte que esta obra adopta como propio es considerablemente más exigente: el de veinticinco años, correspondiente a la construcción de una institución perdurable, capaz de sostener su excelencia con independencia de las personas específicas que, en un momento dado, ocupen sus posiciones de liderazgo.

La matriz de identidad de Tigres

Sintetizada en forma de matriz, la identidad institucional de Tigres puede describirse de la siguiente manera. Su carta fundacional combina la naturaleza de Institución con la aspiración de Fábrica de Talento. Su misión central consiste en representar a una comunidad universitaria y regional a través de la excelencia deportiva sostenida. Su modelo deportivo combina, en el presente, la inversión financiera directa con una aspiración creciente hacia el desarrollo de cantera propia. Su modelo de negocio se ordena en torno al ingreso comercial y de patrocinios, con una contribución creciente esperada del desarrollo de talento. Su identidad se describe mejor como la de una institución regional con ambición de dominación. Su propiedad combina la naturaleza universitaria con el respaldo corporativo privado. Su horizonte de ambición, tal como esta obra lo adopta, es multigeneracional. Y su definición de éxito no puede reducirse a los títulos de una temporada particular: consiste en ganar preservando y fortaleciendo, de manera simultánea, la identidad institucional que lo distingue.

Por qué esta claridad de arquetipo resulta indispensable

Las cuatro preguntas fundamentales que permiten comprender a cualquier institución futbolística encuentran, en el caso de Tigres, respuestas que ninguna estrategia posterior puede permitirse ignorar. Tigres existe para representar, a través de la excelencia deportiva, a una comunidad universitaria y regional cuya legitimidad no depende de ningún resultado particular. Compite, y debe competir de manera creciente, a través de una combinación deliberada de capital disciplinado y desarrollo interno de talento. Sirve, de manera primordial, a esa comunidad universitaria y regional, sin que ello resulte incompatible con honrar el respaldo financiero que sostiene su operación. Y su éxito, en el sentido más profundo que esta obra puede ofrecer, no se mide únicamente en los títulos obtenidos en un año determinado, sino en la capacidad demostrada de la institución para seguir produciendo excelencia deportiva, generación tras generación, con independencia de quiénes ocupen, en cada momento, sus posiciones de liderazgo.

Esta claridad de arquetipo no constituye un ejercicio meramente descriptivo. Constituye el fundamento indispensable sobre el cual se construye, en el capítulo siguiente, la comprensión del territorio, de la institución educativa y del respaldo corporativo que, juntos, explican la narrativa fundacional de Tigres y la oportunidad histórica de una segunda época dorada.

PARTE I • IDENTIDAD

Capítulo 3. Monterrey, la Universidad y la Segunda Época Dorada

Un territorio que exige, no que simplemente acompaña

Ninguna institución futbolística se comprende plenamente al margen del territorio que la sostiene, y Monterrey no es, para Tigres, un escenario pasivo sobre el cual se desarrolla la actividad deportiva. Es, en un sentido estrictamente estratégico, una de las variables que explican tanto la naturaleza de la exigencia que enfrenta el club como la magnitud de la oportunidad que tiene frente a sí.

Cinco atributos de ese territorio resultan decisivos para cualquier diagnóstico riguroso. El primero es su vocación industrial: una ciudad construida sobre una cultura de manufactura, ingeniería y disciplina operativa, en la cual la excelencia técnica no se percibe como una aspiración retórica, sino como una condición mínima de subsistencia empresarial. El segundo es su densidad empresarial: pocas regiones de América Latina concentran una proporción comparable de corporaciones de alcance internacional, lo cual dota a la ciudad de una sofisticación en materia de gobierno corporativo, planeación financiera y disciplina de capital que pocas ciudades futboleras del continente pueden igualar. El tercero es su vida universitaria: Monterrey alberga a algunas de las instituciones educativas más relevantes del país, y esa vocación formativa impregna la manera en que la ciudad entiende el desarrollo del talento, tanto profesional como deportivo. El cuarto es su proyección internacional creciente, favorecida por su cercanía geográfica y su integración económica con los Estados Unidos, lo cual amplía de manera natural el horizonte comercial y competitivo de cualquier institución con sede en la región. Y el quinto es su carácter profundamente competitivo: una ciudad que no tolera con facilidad la mediocridad relativa, y que exige de sus instituciones más exitosas un estándar de excelencia sostenido, no episódico.

Estos cinco atributos no describen simplemente el entorno de Tigres: describen, con notable precisión, el estándar contra el cual la propia ciudad medirá, de manera implícita pero inevitable, cualquier proyecto de transformación institucional que el club emprenda. Una ciudad que ha normalizado la excelencia en su tejido empresarial y educativo no aceptará, de su institución deportiva más representativa, un desempeño meramente competente.

La Universidad como fundamento, no como anécdota histórica

El vínculo de Tigres con su institución educativa fundadora constituye el elemento más singular, y probablemente el más valioso, de toda su identidad institucional. No se trata de un patrocinio, ni de una relación comercial susceptible de renegociarse conforme cambian las circunstancias financieras: se trata del fundamento mismo sobre el cual se erigió la carta fundacional del club, y esa distinción resulta decisiva para comprender por qué Tigres pertenece, de manera legítima, al arquetipo de la Institución.

Ningún competidor puede replicar, mediante inversión ni mediante estrategia comercial, un vínculo de esta naturaleza. La legitimidad que produce estar asociado, desde el origen, a un proyecto educativo de alcance regional no se compra ni se construye en pocos años: se hereda de una decisión fundacional y se administra, generación tras generación, mediante la coherencia entre lo que la institución declara representar y lo que efectivamente hace. Esa coherencia constituye, en el lenguaje estratégico que esta obra desarrolla, un foso competitivo que ningún rival, por bien financiado que se encuentre, puede fabricar de manera artificial.

La relación con la Universidad ofrece, además, una función que trasciende ampliamente el ámbito simbólico. Una institución educativa de esa naturaleza constituye, en potencia, un aliado estratégico para la formación integral de los futbolistas de la cantera, para el desarrollo de programas de investigación aplicada al deporte, y para la construcción de una identidad institucional que combine, de manera genuina, la excelencia deportiva con la excelencia académica. Esta dimensión de la relación permanece, en el presente, considerablemente subdesarrollada frente a su potencial, y su fortalecimiento deliberado constituye una de las palancas estratégicas más claras disponibles para la transformación institucional que esta obra propone.

El respaldo corporativo como parte de la historia, no como su explicación total

El respaldo de un grupo corporativo de proyección internacional ha sido, sin duda alguna, una condición indispensable para que Tigres alcanzara la estabilidad financiera y la capacidad competitiva que lo distinguen en el presente. Sería, sin embargo, un error de análisis tan grave como el error inverso —negar la importancia de ese respaldo— reducir la totalidad de la identidad institucional del club a la existencia de ese patrocinador.

El respaldo corporativo es, en efecto, un capítulo fundamental de la historia de Tigres, pero no constituye, por sí mismo, la explicación completa de lo que el club es ni de lo que puede

llegar a ser. Explica, con claridad, la disciplina financiera, la capacidad de inversión sostenida y la estabilidad presupuestal de la que la institución ha disfrutado durante buena parte de su historia reciente. No explica, en cambio, la legitimidad cultural que el club posee entre su afición, ni el vínculo identitario que sostiene con su ciudad, ni la aspiración formativa que declara perseguir hacia el futuro. Confundir el respaldo corporativo con la identidad institucional completa conduciría, de manera inevitable, a gestionar al club exclusivamente como un Vehículo de Inversión, sacrificando en el proceso el arquetipo de Institución que constituye, como se ha argumentado, su fundamento más valioso y más difícil de replicar.

La disciplina estratégica correcta consiste, por tanto, en reconocer al respaldo corporativo como un instrumento extraordinariamente poderoso al servicio de una identidad institucional más amplia, y no como el propósito último de la organización. Esta distinción, aparentemente sutil, tiene consecuencias prácticas de enorme alcance sobre la manera en que se gobierna al club, sobre la manera en que se asigna su capital, y sobre la manera en que se comunica su propósito tanto hacia el interior de la organización como hacia su afición.

Cuatro palabras para una identidad

Si la identidad de Tigres tuviera que condensarse en un número reducido de conceptos, cuatro palabras capturarían con fidelidad su naturaleza. La primera es disciplina: la herencia de una cultura empresarial e industrial que no tolera la improvisación como método de trabajo, y que exige procesos rigurosos allí donde otras instituciones futbolísticas se conforman con la intuición. La segunda es excelencia: un estándar que rechaza de manera explícita la mediocridad relativa, y que mide el desempeño de la institución no contra el promedio de su entorno inmediato, sino contra los referentes más exigentes de su industria. La tercera es formación: la vocación heredada de su origen universitario, todavía insuficientemente desarrollada en el terreno deportivo, pero presente de manera indeleble en el ADN institucional del club. Y la cuarta es pertenencia: el vínculo profundo que une al club con su ciudad y con su comunidad, un vínculo que ninguna estrategia comercial puede sustituir y que constituye, en última instancia, la razón por la cual el desempeño deportivo de Tigres importa más allá del resultado de cualquier partido particular.

La rivalidad como activo, nunca como identidad

Ninguna institución futbolística de Monterrey puede analizarse sin reconocer la existencia de una rivalidad histórica intensa con el otro gran club de la ciudad. Esta rivalidad constituye, sin duda, un activo estratégico de considerable valor: intensifica el interés mediático, incrementa el valor comercial de los encuentros entre ambas instituciones, y refuerza, mediante contraste, el sentido de identidad de cada afición.

Resulta, sin embargo, indispensable trazar una línea conceptual precisa entre reconocer el valor estratégico de esa rivalidad y permitir que la identidad institucional de Tigres se defina, en última instancia, en oposición a su rival. Una institución que construye su propósito fundamental alrededor de la comparación permanente con otra organización renuncia, de manera implícita, a la posibilidad de definir su propia excelencia en términos absolutos. La rivalidad debe administrarse como lo que efectivamente es: un activo comercial y emocional de gran valor, que se explota con inteligencia en los momentos que corresponde, pero que jamás sustituye a la pregunta más profunda que esta obra plantea desde su primer capítulo: para qué existe Tigres, más allá de cualquier comparación con cualquier otra institución.

De club de una institución a institución de una ciudad

La trayectoria histórica de Tigres puede describirse, de manera sintética, como un desplazamiento gradual desde una identidad concebida principalmente en función de su origen universitario, hacia una identidad que ha llegado a representar, de manera cada vez más amplia, a toda una ciudad y a toda una región. Este desplazamiento no ha implicado, en ningún momento, una ruptura con su fundamento original: ha implicado, más bien, una ampliación progresiva del círculo de personas que encuentran en el club una expresión legítima de su propia identidad.

Esta ampliación constituye, en sí misma, una fuente de fortaleza considerable, porque multiplica la base de legitimidad sobre la cual se sostiene la institución. Introduce, al mismo tiempo, una responsabilidad mayor, porque una institución que representa a una ciudad entera no puede permitirse el mismo margen de error que toleraría una organización de alcance más reducido. La segunda época dorada que esta obra se propone diseñar no consiste, por tanto, en recuperar exactamente lo que el club fue en un momento particular de su historia, sino en construir una versión de sí mismo capaz de honrar, de manera simultánea, su origen universitario, su identidad regional y su ambición de excelencia sostenida durante generaciones.

La segunda narrativa fundacional

Toda institución que ha vivido una época de éxito extraordinario enfrenta, tarde o temprano, la misma disyuntiva: interpretar el fin de esa época como el inicio de una decadencia inevitable, o interpretarlo como la oportunidad de escribir una segunda narrativa fundacional, tan legítima y tan ambiciosa como la primera. Tigres se encuentra, en el presente, exactamente frente a esa disyuntiva.

La primera narrativa fundacional del club estuvo protagonizada por un liderazgo extraordinario, capaz de construir, en un periodo relativamente breve, una época de éxito deportivo y de consolidación institucional sin precedentes en su historia. Esa narrativa, sin embargo, dependió en una medida considerable de las capacidades personales de quienes la protagonizaron, y su fortaleza mayor —la existencia de un liderazgo excepcional— constituyó, al mismo tiempo, su vulnerabilidad de largo plazo, en la medida en que ninguna organización puede depender indefinidamente de la excepcionalidad de personas específicas.

La segunda narrativa fundacional que esta obra propone no busca replicar aquel liderazgo extraordinario, porque ninguna institución sería capaz de fundamentar su futuro en la esperanza de que aparezca una nueva generación de individuos igualmente excepcionales. Busca, en cambio, algo considerablemente más ambicioso y más duradero: convertir aquello que dependió de personas específicas en una arquitectura institucional capaz de sostenerse por sí misma, con independencia de quiénes ocupen, en cada momento, sus posiciones de liderazgo. Ésa es, precisamente, la tesis que el resto de esta obra desarrolla con el detalle y el rigor que una transformación de esta magnitud exige.

II

PARTE II

LA VENTAJA

PARTE II · LA VENTAJA

Capítulo 4. La crisis de continuidad institucional

El error de diagnóstico

Durante años, la conversación pública alrededor de Tigres ha intentado explicar las dificultades recientes del club recurriendo a un repertorio de causas familiares: el desempeño de tal o cual entrenador, el acierto o el desacierto de determinados fichajes, decisiones arbitrales adversas, o la evaluación aislada de una administración particular. Cada una de estas explicaciones contiene, sin duda, elementos parciales de verdad. Ningún análisis riguroso puede negar que existieron decisiones deportivas cuestionables, ni que el mercado de fichajes atravesó episodios de fortuna desigual. Pero todas estas explicaciones comparten una limitación estructural idéntica: describen síntomas, no la enfermedad que los produce, y confundir ambos niveles constituye, precisamente, el primer y más costoso error de diagnóstico que una institución puede cometer.

Un entrenador se equivoca; una temporada se pierde; un fichaje no rinde conforme a lo esperado: todos estos son eventos observables, discretos, atribuibles a decisiones específicas tomadas en momentos específicos. Pero cuando una organización experimenta, de manera sostenida a lo largo de varios años, una sucesión de estos eventos —cuando el patrón se repite con una regularidad que ninguna explicación coyuntural logra justificar—, la disciplina analítica exige preguntar por una causa de un orden completamente distinto. La hipótesis que esta obra sostiene, y que el resto de este capítulo desarrolla con el detalle que merece, es que Tigres no atraviesa, en su núcleo más profundo, una crisis deportiva ni una crisis financiera. Atraviesa una crisis de continuidad institucional: la pérdida progresiva de los mecanismos invisibles que antes coordinaban, con eficacia notable, las capacidades que la organización ya posee.

Cómo se rompe una organización sin dejar de ganar partidos

Existe una intuición extendida, y profundamente equivocada, según la cual una institución solamente se encuentra en crisis cuando sus resultados deportivos se deterioran de manera visible. Esta intuición ignora una de las regularidades más consistentes de la historia organizacional: las grandes instituciones rara vez colapsan de manera súbita. Antes de que los resultados se deterioren de forma evidente, antes de que las cifras financieras reflejen tensión y antes de que el mercado perciba con claridad una pérdida de valor, ocurre un fenómeno considerablemente más silencioso: comienza a erosionarse la arquitectura institucional que hizo posible el éxito previo, mientras el desempeño observable continúa, durante un tiempo, respaldado por la inercia de decisiones y de estructuras construidas en el pasado.

Esta es, precisamente, la naturaleza del proceso que Tigres ha atravesado. Un club puede continuar ganando partidos, clasificando a competencias internacionales y disputando finales, incluso mientras los mecanismos que en su momento produjeron esos resultados se debilitan de manera progresiva. La inercia institucional —el prestigio acumulado, la calidad remanente de la plantilla, la fortaleza de la marca, la lealtad de la afición— puede sostener el desempeño observable durante un periodo considerable, incluso después de que la arquitectura que originalmente lo produjo haya comenzado a fracturarse. Esta capacidad de la inercia para enmascarar el deterioro estructural es, en sí misma, peligrosa, porque retrasa el momento en que la organización reconoce la necesidad de intervenir, y permite que el problema se profundice precisamente en la fase en que resultaría menos costoso resolverlo.

El sistema que construyó la época dorada

Toda época de éxito extraordinario en la historia de una institución deportiva descansa, casi sin excepción, sobre un sistema de liderazgo particular: un conjunto reducido de personas capaces de combinar visión estratégica, autoridad suficiente para ejecutar decisiones difíciles, y un profundo conocimiento tácito de la organización que dirigen. Este tipo de liderazgo produce resultados extraordinarios precisamente porque concentra, en pocas manos, una coordinación que de otro modo requeriría procesos formales considerablemente más lentos y más burocráticos.

La época dorada que Tigres vivió en años recientes se explica, en una medida decisiva, por la existencia de un sistema de esta naturaleza: un liderazgo capaz de tomar decisiones deportivas, financieras e institucionales con una coherencia notable, sostenida por relaciones de confianza personal que permitían actuar con velocidad y con consistencia.

Este sistema funcionó extraordinariamente bien mientras las personas que lo encarnaban permanecieron al frente de la organización. Y ahí reside, precisamente, la vulnerabilidad estructural de cualquier sistema de esta naturaleza: su eficacia depende de la continuidad de individuos específicos, y ninguna organización puede garantizar esa continuidad de manera indefinida.

La sucesión que nunca terminó de completarse

Cuando el liderazgo que construyó una época dorada comienza, de manera natural o abrupta, a alejarse de la organización, toda institución enfrenta una prueba decisiva: ¿logró, durante los años de éxito, construir mecanismos formales capaces de sostener su funcionamiento más allá de las personas que lo diseñaron? O, por el contrario, ¿dependió de tal manera de esas personas que su ausencia deja un vacío que ningún proceso institucional logra llenar?

La evidencia disponible sugiere, con una consistencia considerable, que Tigres transitó por un proceso de sucesión que nunca llegó a completarse del todo. Se sustituyeron personas en posiciones de autoridad, pero no se transfirió, con la misma eficacia, el conocimiento tácito, los criterios de decisión y las redes de relaciones que habían sostenido al sistema original. Este tipo de sucesión incompleta constituye, en la experiencia comparada de instituciones deportivas de todo el mundo, uno de los patrones más recurrentes y más peligrosos: la organización cambia de personas en los puestos de autoridad, pero no logra cambiar, con la misma velocidad, la manera en que esa autoridad efectivamente se ejerce.

La destrucción de la memoria organizacional

Toda institución que ha atravesado una época de éxito acumula, a lo largo de ese proceso, un patrimonio de conocimiento extraordinariamente valioso: por qué se tomaron determinadas decisiones, qué alternativas se consideraron y se descartaron, qué errores se cometieron y qué se aprendió de ellos, qué criterios explicaban el éxito de un fichaje o el fracaso de otro. Este patrimonio constituye lo que puede denominarse, con precisión, la memoria organizacional: el conocimiento acumulado que permite a una institución aprender de su propia historia, en lugar de repetir, generación tras generación, los mismos errores.

Cuando esta memoria reside exclusivamente en la experiencia personal de un número reducido de individuos, y no se documenta ni se transfiere de manera deliberada, su pérdida resulta prácticamente inevitable en el momento en que esos individuos se alejan de la organización. Tigres experimentó, en este sentido, una pérdida considerable de

memoria organizacional durante los años posteriores a su época dorada: el conocimiento tácito que había explicado buena parte de su éxito no se transformó, de manera sistemática, en procesos documentados, en criterios formales de decisión, ni en mecanismos institucionales de transmisión hacia las nuevas generaciones de liderazgo. Cada mes que transcurre sin capturar deliberadamente ese conocimiento incrementa el riesgo de perderlo de manera definitiva, y cada decisión que se toma sin el beneficio de esa memoria corre el riesgo de repetir errores que la organización, en teoría, ya debería haber superado.

El contrato psicológico roto

Toda organización sostiene, con las personas que la integran, un vínculo que trasciende ampliamente los términos contractuales formales: un conjunto de expectativas implícitas sobre reconocimiento, sobre trato justo, sobre continuidad y sobre pertenencia, que la literatura organizacional denomina, con precisión, el contrato psicológico. Cuando este contrato se mantiene sólido, produce niveles de compromiso, de lealtad y de esfuerzo discrecional que ningún incentivo puramente monetario puede replicar. Cuando se rompe, produce el efecto inverso: distanciamiento, desconfianza y una erosión silenciosa del compromiso que las cifras financieras no logran capturar hasta que el daño ya se encuentra considerablemente avanzado.

La transición desde un liderazgo fundacional, cercano y personal, hacia una administración de naturaleza más corporativa y más distante, produjo en Tigres una fractura considerable de este contrato psicológico implícito. Colaboradores, jugadores formados en la institución y sectores de la afición experimentaron esa transición como una pérdida de cercanía, de reconocimiento y de certidumbre sobre el rumbo futuro de la organización. Reconstruir este contrato psicológico no depende de ningún anuncio público ni de ninguna campaña de comunicación: depende de la consistencia sostenida, a lo largo del tiempo, entre lo que la institución declara y lo que efectivamente hace, y esa consistencia solamente puede demostrarse, nunca proclamarse.

Del liderazgo fundador a la administración corporativa

El desplazamiento desde un modelo de liderazgo fundacional hacia un modelo de administración corporativa constituye, en sí mismo, un fenómeno natural y hasta necesario en la evolución de cualquier institución que aspira a perdurar más allá de sus fundadores. El problema que Tigres enfrentó no residió en la existencia de esta transición, sino en la manera en que se ejecutó: sin un diseño deliberado que permitiera conservar la coherencia

estratégica, la velocidad de decisión y el vínculo emocional con la organización que habían caracterizado al modelo anterior.

Una administración corporativa bien diseñada puede sostener, e incluso fortalecer, todos estos atributos, siempre que se construya sobre procesos formales robustos, sobre mecanismos explícitos de gobernanza y sobre una arquitectura institucional capaz de tomar decisiones coherentes sin depender de la intuición de individuos específicos. Una administración corporativa mal diseñada, en cambio, tiende a sustituir la coherencia estratégica por procesos burocráticos desconectados entre sí, y a sustituir la cercanía institucional por una distancia que la organización experimenta como abandono. La evidencia disponible sugiere que Tigres transitó, durante un periodo considerable, más cerca de este segundo escenario que del primero, y que buena parte de la transformación que esta obra propone consiste, precisamente, en corregir ese rumbo.

El estado real de la institución

Un diagnóstico honesto exige reconocer, con la misma claridad con la que se han señalado las fracturas anteriores, que Tigres conserva activos institucionales de un valor extraordinario. Su marca continúa siendo una de las más reconocidas de su liga y de su confederación. Su afición conserva una dimensión y una lealtad que pocas instituciones del continente pueden igualar. Su infraestructura, aun con las oportunidades de renovación que se desarrollan en capítulos posteriores de esta obra, se mantiene entre las más sólidas de su entorno competitivo. Su capacidad financiera, sostenida por el respaldo corporativo descrito en el capítulo anterior, continúa siendo considerable. Y su prestigio histórico, construido durante la época dorada que precedió a la crisis de continuidad aquí diagnosticada, sigue representando un capital simbólico de gran valor.

La crisis que esta obra diagnostica no es, por tanto, una crisis de recursos ni una crisis de relevancia. Es una crisis de articulación: la organización posee los activos necesarios para sostener la excelencia, pero perdió, en un grado considerable, los mecanismos institucionales que antes coordinaban esos activos entre sí de manera coherente. Esta distinción resulta decisiva, porque determina la naturaleza de la solución que la institución debe perseguir. Un club que enfrentara escasez de recursos necesitaría, ante todo, atraer capital adicional. Un club que enfrenta una crisis de articulación, como es el caso de Tigres, necesita algo distinto y, en cierto sentido, más exigente: rediseñar la arquitectura institucional mediante la cual sus recursos ya existentes se convierten en desempeño sostenido. Esa es, precisamente, la tesis que el capítulo siguiente desarrolla con el detalle que la magnitud de esta transformación exige.

PARTE II · LA VENTAJA

Capítulo 5. La nueva tesis

Una pregunta más incómoda que la escasez

Todo diagnóstico institucional que concluye señalando una carencia resulta, en cierto sentido, reconfortante, porque ofrece una solución de una claridad casi mecánica: si el problema es la falta de recursos, la solución consiste en conseguir más recursos. Tigres no tiene el privilegio de esa claridad reconfortante, precisamente porque, como se estableció en el capítulo anterior, su crisis no es una crisis de escasez. La institución cuenta con una marca sólida, con una afición numerosa y leal, con una infraestructura considerable y con un respaldo financiero estable. La pregunta que esta obra formula, en consecuencia, resulta considerablemente más incómoda que cualquier diagnóstico de carencia: ¿por qué aquello que Tigres ya posee no produce todavía todo el desempeño que podría producir?

Esta pregunta desplaza el análisis desde un terreno familiar —cuánto dinero se invierte, qué jugadores se contratan, qué entrenador se contrata— hacia un terreno considerablemente menos explorado por la conversación tradicional del fútbol: la arquitectura mediante la cual una institución convierte los recursos que posee en capacidades duraderas, y esas capacidades en ventaja competitiva sostenida. Responder esta pregunta con rigor constituye el propósito central de la nueva tesis que este capítulo desarrolla.

Por qué los recursos no son capacidades

Existe una confusión extendida, y estratégicamente costosa, entre poseer recursos y poseer capacidades. Un recurso es un activo: presupuesto disponible, un plantel de jugadores, un estadio, una base de aficionados, un contrato de patrocinio. Una capacidad, en cambio, es la combinación organizada de recursos, procesos y conocimiento que permite a una institución hacer algo de manera consistente, repetible y difícil de imitar por sus competidores. La diferencia entre ambos conceptos no es meramente semántica: determina si una institución puede sostener su desempeño en el tiempo o si depende, de manera frágil, de la disponibilidad circunstancial de sus activos.

Dos clubes pueden disponer de presupuestos de fichajes idénticos y obtener resultados radicalmente distintos, porque uno de ellos ha desarrollado la capacidad de identificar con precisión qué jugadores encajan en su modelo de juego, mientras el otro simplemente

dispone de dinero sin un sistema que lo asigne con inteligencia. Dos clubes pueden disponer de instalaciones de formación juvenil de calidad equivalente y producir resultados completamente distintos, porque uno de ellos ha desarrollado una metodología formativa coherente y sostenida a lo largo de los años, mientras el otro rota metodologías cada vez que cambia el responsable de la cantera. El recurso, en ambos casos, es idéntico. La capacidad, que es lo que efectivamente produce el resultado, no lo es.

Tigres ha administrado, durante buena parte de su historia reciente, sus activos institucionales fundamentalmente como recursos: cantidades de dinero que se asignan, jugadores que se contratan, infraestructura que se construye. Lo que la institución no ha desarrollado, con la misma consistencia, son las capacidades que transforman esos recursos en ventaja competitiva duradera: un sistema de identificación de talento que funcione con independencia de quién lo dirija, una metodología formativa que sobreviva al cambio de responsables, una arquitectura de gobierno que tome decisiones coherentes sin depender de la intuición de individuos específicos.

Por qué las capacidades tampoco son, todavía, ventaja

Resulta necesario dar un paso adicional, porque incluso el desarrollo de capacidades sólidas no garantiza, por sí solo, una ventaja competitiva sostenible. Una capacidad se convierte en ventaja únicamente cuando resulta valiosa para competir, cuando es relativamente escasa entre los competidores directos de la institución, cuando resulta difícil de imitar incluso si un rival identifica su existencia, y cuando la organización efectivamente la explota de manera sistemática en lugar de dejarla subutilizada.

Una capacidad de reclutamiento sofisticada, por ejemplo, deja de constituir una ventaja genuina si cualquier competidor con recursos comparables puede replicarla contratando al mismo tipo de especialistas o adquiriendo la misma tecnología. La ventaja duradera reside, casi siempre, en aquellas capacidades que combinan varios elementos difíciles de separar entre sí: conocimiento tácito acumulado durante años, relaciones de confianza construidas a lo largo del tiempo, y una coherencia cultural que ningún competidor puede comprar de manera instantánea. Este es, precisamente, el motivo por el cual la legitimidad institucional descrita en capítulos anteriores —el vínculo con la Universidad, la identidad regional, la historia acumulada— constituye un activo estratégico de un valor considerablemente mayor al que su naturaleza intangible sugeriría a primera vista: se trata, precisamente, de un tipo de ventaja que ningún competidor puede fabricar mediante inversión, por generosa que ésta resulte.

La cadena completa: de la identidad a la ventaja realizada

La disciplina estratégica que esta obra propone exige comprender, con precisión, la cadena completa que conecta cada uno de estos eslabones: los recursos que una institución posee se transforman, mediante procesos y decisiones deliberadas, en capacidades organizacionales; esas capacidades, cuando cumplen las condiciones de valor, escasez, inimitabilidad y explotación efectiva descritas anteriormente, se convierten en ventaja competitiva; esa ventaja produce, finalmente, valor económico y deportivo sostenido en el tiempo.

Ninguno de estos eslabones puede saltarse sin comprometer la solidez de toda la cadena. Una institución puede poseer recursos abundantes y, sin embargo, no desarrollar capacidades sólidas, si no invierte de manera deliberada en los procesos y en el conocimiento que las capacidades exigen. Puede desarrollar capacidades sólidas y, sin embargo, no obtener de ellas una ventaja competitiva genuina, si esas capacidades resultan fácilmente imitables por sus competidores directos. Y puede incluso poseer una ventaja competitiva genuina y, aun así, no traducirla en valor sostenido, si carece de la disciplina organizacional necesaria para explotarla de manera consistente a lo largo del tiempo. Esta última posibilidad —poseer ventaja sin realizarla— constituye, como se desarrollará con detalle en capítulos posteriores de esta obra, una de las fuentes más frecuentes y más costosas de desempeño insuficiente entre instituciones que, en apariencia, cuentan con todo lo necesario para sobresalir.

El círculo que debe volverse virtuoso

Cuando esta cadena funciona con la coherencia que exige, produce algo más valioso que un resultado aislado: produce un círculo de refuerzo continuo, en el cual los recursos generan capacidades, las capacidades generan ventaja, la ventaja genera valor económico y deportivo, y ese valor se reinvierte, a su vez, en el fortalecimiento de nuevas capacidades. Recursos que se transforman en capacidades, capacidades que se transforman en ventaja, ventaja que se transforma en valor, valor que se reinvierte de nuevo en capacidades: este ciclo, sostenido de manera disciplinada a lo largo de los años, es exactamente el mecanismo que explica por qué algunas instituciones futbolísticas logran sostener su excelencia durante generaciones enteras, mientras otras, con recursos comparables, oscilan de manera errática entre periodos de éxito y periodos de crisis.

Tigres ha experimentado, en su historia reciente, fragmentos aislados de este círculo, pero no su funcionamiento continuo y autosostenido. Hubo periodos en los que los recursos se convirtieron, efectivamente, en ventaja competitiva y en resultados deportivos

extraordinarios. Lo que no se consolidó, con la misma solidez, fue el mecanismo de reinversión sistemática de ese valor en el fortalecimiento de nuevas capacidades organizacionales, más allá de la reinversión evidente en fichajes adicionales. El círculo, en otras palabras, giró durante un tiempo, pero no se volvió estructuralmente virtuoso: dependió, como se estableció en el capítulo anterior, de la continuidad de un liderazgo específico, y cuando esa continuidad se interrumpió, el círculo perdió buena parte de su impulso.

Qué significa, en términos concretos, ser una institución estructuralmente superior

La nueva tesis que este capítulo propone puede formularse, finalmente, en un enunciado único y exigente: Tigres debe dejar de administrarse como una organización que gestiona recursos de temporada en temporada, y debe comenzar a gestionarse como una institución que construye, de manera deliberada y acumulativa, capacidades organizacionales capaces de sostener una ventaja competitiva a lo largo de generaciones.

Esta distinción admite una prueba sencilla, aunque exigente, que cualquier directivo puede aplicar a cualquier decisión relevante: si la persona o el liderazgo específico que hoy ocupa una posición de autoridad se retirara mañana de la institución, ¿sobrevivirían las capacidades que hoy sostienen el desempeño del club, o desaparecerían junto con esa persona? Si la respuesta honesta es que buena parte de esas capacidades desaparecería, lo que existe en la institución no es, todavía, una arquitectura de capacidades genuinamente institucional: es, en el mejor de los casos, un desempeño individual excepcional, temporalmente alojado dentro de una estructura organizacional que no ha logrado internalizarlo.

Convertir a Tigres en una institución estructuralmente superior —capaz de sostener esta prueba en cualquier momento de su historia futura— constituye, precisamente, la ambición que organiza el resto de esta obra. Los capítulos siguientes desarrollan, con el detalle y el rigor que una transformación de esta magnitud exige, qué dominios de excelencia debe dominar una institución de esta naturaleza, qué arquitecturas concretas de capacidad debe construir, y qué disciplina de conversión debe adoptar para que esas capacidades se traduzcan, de manera sostenida, en el desempeño competitivo que su historia, su afición y su ciudad merecen.

III

PARTE III

LA RESTRICCIÓN DE LA ÉLITE

PARTE III · LA RESTRICCIÓN DE LA ÉLITE

Capítulo 6. Los doce dominios donde Tigres no puede permitirse una debilidad

De buscar una ventaja a prevenir una desventaja

Los dos capítulos anteriores establecieron una tesis general, válida para cualquier institución futbolística que aspire a competir de manera sostenida: el desempeño depende de la capacidad de transformar recursos en capacidades, y capacidades en ventaja competitiva realizada. Existe, sin embargo, un grupo particular de instituciones para el cual esta tesis general resulta insuficiente, porque enfrenta una exigencia adicional que los clubes de aspiración modesta no necesitan resolver. Se trata de aquellas organizaciones que compiten de manera realista, temporada tras temporada, por los títulos domésticos más relevantes de su liga y por la relevancia internacional dentro de su confederación. Tigres pertenece, sin ambigüedad, a este grupo reducido.

Para estas instituciones, el problema estratégico cambia de naturaleza. Un club de aspiración modesta puede permitirse construir su identidad alrededor de una sola fortaleza distintiva: puede declarar, sin que ello comprometa su viabilidad competitiva, que su ventaja reside exclusivamente en su cantera, o exclusivamente en su disciplina financiera, o exclusivamente en su capacidad táctica. Un club de aspiración de élite no puede permitirse esa simplicidad, porque cualquier debilidad material que conserve se convierte, de manera casi inmediata, en un frente de ataque que sus competidores más sofisticados explotarán sin dudar. La estrategia, para este tipo de organización, deja de consistir en la búsqueda de una ventaja aislada y pasa a consistir en algo considerablemente más exigente: la prevención sistemática de desventajas en un número considerable de frentes organizacionales simultáneos.

La analogía más precisa para comprender esta lógica proviene, de manera algo inesperada, del automovilismo de competición de más alto nivel. Un equipo de Fórmula Uno no puede permitirse ser sobresaliente únicamente en el diseño aerodinámico de su monopla: debe sobresalir, de manera simultánea, en ingeniería mecánica, en la ejecución de las paradas en pits, en la estrategia de carrera, en la fiabilidad de sus componentes, en la calidad de sus pilotos, en su disciplina financiera, en sus capacidades de simulación y en su logística operativa. Basta con que un solo dominio resulte deficiente para que el equipo pierda un campeonato que, en todos los demás aspectos, tenía condiciones de ganar. El fútbol de élite contemporáneo avanza, de manera cada vez más marcada, hacia esa misma lógica de exigencia multidominio, y ninguna institución que aspire a competir en ese nivel puede permitirse ignorarla.

Los doce pilares de la excelencia total

A partir de esta lógica, resulta posible descomponer a cualquier institución futbolística de aspiración de élite en doce dominios organizacionales, cada uno de los cuales debe alcanzar, sin excepción, un nivel de excelencia de clase mundial.

El primer dominio es la excelencia deportiva: la capacidad de ganar partidos de fútbol de manera consistente, que abarca la dirección técnica, la planeación táctica, la construcción de plantilla, el desarrollo de jugadores, el análisis de rendimiento y la preparación psicológica del equipo. El segundo es la excelencia en el reclutamiento, posiblemente el dominio más determinante de todos: la capacidad de identificar talento antes que el resto del mercado, apoyada en la prospección sistemática, la analítica de datos, la negociación y la inteligencia de mercado. Ninguna institución de élite se permite, en este dominio, fichar de manera improvisada.

El tercer dominio es la excelencia de cantera: la capacidad de producir talento propio de nivel élite de manera continua, sostenida por una dirección técnica juvenil sólida, instalaciones adecuadas, educación integral de los jóvenes futbolistas y una metodología formativa coherente que reduzca la dependencia estructural del mercado de transferencias. El cuarto dominio, con frecuencia subestimado por el análisis convencional del fútbol, es la excelencia médica y de rendimiento: la prevención de lesiones, la recuperación, la nutrición, la biomecánica y la ciencia del sueño, cuya mejora marginal produce, de manera acumulada, decenas de partidos adicionales de disponibilidad efectiva de jugadores a lo largo de una temporada.

El quinto dominio es la excelencia en las operaciones futbolísticas: la maquinaria administrativa invisible que gestiona contratos, viajes, registros federativos, préstamos,

permisos de trabajo y cumplimiento normativo, cuya función consiste, sencillamente, en que todo funcione con fluidez, sin que ningún error administrativo comprometa una decisión deportiva. El sexto dominio es la excelencia organizacional: la capacidad de tomar decisiones con rapidez y con acierto, sostenida por una gobernanza clara, mandatos precisos, rendición de cuentas efectiva y procesos formales de coordinación. Numerosas instituciones futbolísticas de todo el mundo han perdido títulos, no por deficiencias futbolísticas, sino por disfunciones de política interna que ningún cuerpo técnico, por talentoso que fuera, logró compensar.

El séptimo dominio es la excelencia financiera, que no se limita a la magnitud del ingreso disponible, sino que se ocupa, de manera central, de la asignación de ese capital: dónde crea cada unidad monetaria el mayor valor deportivo posible, sostenida por presupuestos disciplinados, cumplimiento normativo, gestión prudente del flujo de caja y de la deuda, y una disciplina consistente de inversión. El octavo dominio es la excelencia comercial: la capacidad de monetizar el éxito deportivo mediante patrocinios, mercancía, canales digitales, licencias, alianzas internacionales y hospitalidad. El noveno dominio, distinto del anterior aunque frecuentemente confundido con él, es la excelencia de marca: la capacidad de que la institución le importe emocionalmente a la gente, sostenida por su narrativa institucional, su identidad, su historia y su vinculación genuina con la afición.

El décimo dominio es la excelencia en innovación: ninguna institución de élite puede permanecer estática frente a la evolución de la inteligencia artificial, la analítica avanzada, la ciencia del deporte y la experimentación metodológica. El undécimo dominio es la excelencia de infraestructura: los activos físicos de la institución —el estadio, el centro de entrenamiento, las instalaciones de cantera, la tecnología disponible y la experiencia que se ofrece al aficionado—, todos los cuales deben sostener, de manera coherente, la excelencia del conjunto. Y el duodécimo dominio, posiblemente el más rector de todos, es la excelencia de liderazgo: la capacidad de alinear, de manera continua, a la totalidad de la organización, que involucra a la propiedad, a la dirección general, a la dirección deportiva, al cuerpo técnico, a los liderazgos internos del vestidor y al consejo directivo. Sin excelencia de liderazgo, todo lo demás tiende, tarde o temprano, a fragmentarse.

Excelencia total no significa uniformidad

Afirmar que una institución de élite debe alcanzar excelencia en los doce dominios no equivale a afirmar que deba destacar en igual medida en todos ellos, y esta distinción resulta decisiva para comprender correctamente la exigencia que aquí se plantea. La estrategia continúa desempeñando un papel determinante también en este nivel de

análisis. Las instituciones más dominantes del fútbol mundial no poseen doce fortalezas equivalentes entre sí: poseen, en cambio, la ausencia absoluta de debilidades materiales en cualquiera de los doce dominios, combinada con la posesión de entre dos y cuatro capacidades verdaderamente excepcionales que funcionan como auténticas superpotencias organizacionales, capaces de generar una ventaja que ningún competidor puede replicar con facilidad.

Esta lógica puede representarse mediante una estructura piramidal de cuatro niveles ascendentes. El nivel más básico es la supervivencia: el mínimo de operación viable que cualquier institución profesional necesita para mantenerse en funcionamiento. El segundo nivel es la competencia profesional: la condición en la cual cada función organizacional se ubica por encima del promedio de su industria. El tercer nivel es la excelencia organizacional propiamente dicha: la ausencia de debilidades materiales en cualquiera de los doce dominios descritos anteriormente. Y el cuarto y más alto nivel es la dominación: aquella condición que se alcanza únicamente cuando, además de no poseer debilidades materiales, la institución cuenta con entre dos y cuatro capacidades de clase mundial que funcionan como verdaderos fosos competitivos.

Ninguna institución puede alcanzar la dominación mientras conserve debilidades materiales en alguno de los doce dominios; pero, de manera simétrica, ninguna institución puede alcanzar la dominación limitándose a ser competente de manera pareja en todas las áreas. La dominación exige ambas condiciones de manera simultánea: la ausencia completa de vulnerabilidades explotables, y la presencia deliberada de un número reducido de superpotencias organizacionales.

El diagnóstico de Tigres frente a los doce dominios

Aplicado con honestidad al caso de Tigres, este marco revela una conclusión que ya se anticipó, en términos más generales, en el capítulo dedicado a la crisis de continuidad institucional: el problema central de la institución no consiste en la ausencia generalizada de excelencia a lo largo de los doce dominios, sino en la aparición de una debilidad material concentrada, principalmente, en el dominio de la excelencia organizacional y en el dominio de la excelencia de liderazgo, cuya fragilidad ha bastado para neutralizar, de manera parcial, el valor de las fortalezas que la institución conserva en los dominios restantes.

Tigres mantiene, en efecto, niveles considerables de excelencia comercial, de excelencia de marca y de excelencia de infraestructura, sostenidos por la solidez de su respaldo financiero y por el prestigio acumulado durante su época dorada. Conserva, asimismo, una excelencia deportiva históricamente sólida, aunque expuesta, como toda excelencia

deportiva, a la volatilidad natural de los resultados. Donde la institución muestra su mayor fragilidad es, precisamente, en aquellos dominios que dependen de la coherencia organizacional sostenida a lo largo del tiempo: la claridad de la gobernanza, la estabilidad del liderazgo, la coordinación interfuncional y, de manera estrechamente relacionada, la excelencia de cantera, cuya consolidación exige, como ningún otro dominio, la continuidad institucional que precisamente ha resultado más difícil de sostener.

Esta concentración del problema en un número reducido de dominios, en lugar de dispersarse de manera uniforme a lo largo de los doce, constituye, paradójicamente, una noticia relativamente favorable para el diseño de la estrategia de transformación. Una institución que enfrentara debilidades generalizadas en la totalidad de sus dominios organizacionales necesitaría una reconstrucción integral desde sus cimientos. Una institución como Tigres, que conserva fortalezas considerables en varios dominios y concentra su fragilidad en un número más reducido de ellos, enfrenta una tarea de transformación más precisa y, en ese sentido, más viable: fortalecer con determinación aquellos dominios donde la debilidad resulta material, sin necesidad de reconstruir desde cero aquello que, en realidad, ya funciona con solidez.

El capítulo siguiente desarrolla, con el detalle que esta tarea exige, la arquitectura concreta mediante la cual Tigres puede organizar la totalidad de sus capacidades —tanto las que ya posee con solidez como las que debe fortalecer con urgencia— en un sistema operativo coherente, capaz de sostener, de manera simultánea, la ausencia de debilidades materiales y la construcción deliberada de las superpotencias organizacionales que distinguirán a la institución en las próximas décadas.

PARTE III · LA RESTRICCIÓN DE LA ÉLITE

Capítulo 7. La Arquitectura Tigres 2035

De doce dominios a un sistema integrado

El capítulo anterior estableció que una institución de aspiración de élite debe alcanzar excelencia en doce dominios organizacionales distintos, y que la ausencia de debilidades materiales en todos ellos constituye una condición necesaria, aunque no suficiente, para sostener el desempeño más alto. Sería, sin embargo, un error de diseño organizacional tratar estos doce dominios como si fueran doce departamentos independientes, cada uno gestionado por separado, con métricas propias y sin mecanismos formales de interacción entre sí. Las instituciones futbolísticas verdaderamente dominantes no se distinguen por poseer doce departamentos excelentes que operan de manera aislada: se distinguen por poseer interacciones excelentes entre esos departamentos, de tal manera que cada capacidad refuerza a las demás y el resultado conjunto del sistema supera, de manera considerable, a la simple suma de sus partes.

Considérese, a manera de ilustración, un ciclo que cualquier institución de élite reconoce en su propia experiencia: una cantera sólida produce jugadores jóvenes de calidad; esos jugadores reducen la necesidad de invertir en fichajes costosos; el ahorro resultante incrementa la flexibilidad financiera de la institución; esa flexibilidad mejora, a su vez, la capacidad de reclutamiento en el mercado; un mejor reclutamiento produce una plantilla más competitiva; una plantilla más competitiva produce mejores resultados deportivos; mejores resultados amplían la base de aficionados y el interés comercial de la marca; ese interés comercial incrementa el ingreso disponible; y ese ingreso adicional se reinvierte, precisamente, en fortalecer nuevamente la cantera. Ningún departamento individual produce este círculo por sí solo. Emerge, en cambio, de la coherencia con la que todos los departamentos operan como un sistema único.

El sistema operativo de una institución de élite

Resulta más preciso, en consecuencia, organizar a una institución de fútbol de élite no como doce pilares independientes, sino como un sistema operativo integrado, compuesto por cinco capas jerárquicas que operan de manera simultánea y complementaria.

La primera capa es la identidad: aquello que la institución representa, compuesta por su propósito, su cultura, sus valores, su gobernanza y su liderazgo. La segunda capa es el

motor competitivo: el conjunto de capacidades que genera, de manera directa, la ventaja deportiva —el reclutamiento, la cantera, la dirección técnica, el rendimiento atlético y la innovación. La tercera capa es el motor empresarial: aquello que sostiene y financia la competitividad de la institución —las finanzas, el área comercial, la marca, la infraestructura, el área jurídica y las operaciones. La cuarta capa es la integración: los mecanismos que aseguran la coherencia de la organización en su conjunto —la estrategia, la toma de decisiones, la arquitectura de información, la comunicación interna y los incentivos alineados. Y la quinta capa es el aprendizaje: la capacidad de la institución para adaptarse con mayor velocidad que sus competidores —la gestión del conocimiento, la experimentación disciplinada, la planeación de sucesión y la mejora continua de sus propios procesos.

Este sistema de cinco capas explica, con considerable precisión, por qué instituciones con recursos comparables producen resultados radicalmente distintos a lo largo del tiempo. La mayoría de los clubes profesionales invierte, con razón, en fortalecer su motor competitivo y su motor empresarial: contratan mejores entrenadores, mejores directores deportivos, mejores directores comerciales. Muy pocas instituciones invierten, con la misma disciplina, en las capas de integración y de aprendizaje, precisamente porque su valor resulta menos visible en el corto plazo y su ausencia solamente se manifiesta, con claridad devastadora, cuando la organización enfrenta una transición de liderazgo o un periodo de adversidad sostenida. Tigres, como se estableció en el capítulo dedicado a su crisis de continuidad institucional, constituye un caso paradigmático de esta omisión: la institución construyó, durante su época dorada, un motor competitivo y un motor empresarial de notable solidez, pero no consolidó, con la misma disciplina, las capas de integración y de aprendizaje que le habrían permitido sostener ese desempeño más allá de la continuidad de un liderazgo específico.

Cinco arquitecturas para organizar la transformación

A partir de este sistema operativo de cinco capas, resulta posible organizar la totalidad de la transformación institucional que Tigres necesita emprender en cinco arquitecturas de capacidad, cada una de las cuales integra, de manera coherente, varios de los doce dominios de excelencia descritos en el capítulo anterior. Esta organización en cinco arquitecturas no simplifica la exigencia de excelencia total: la traduce en un número de frentes de trabajo que un consejo directivo, una dirección deportiva y un cuerpo de liderazgo pueden efectivamente gobernar, medir y sostener a lo largo del tiempo, sin diluirse en una lista de doce iniciativas paralelas y desconectadas entre sí.

La primera arquitectura es la Arquitectura de Capital. Integra la excelencia financiera y buena parte de la excelencia comercial, y se ocupa de una pregunta central: de qué manera la institución obtiene, asigna y multiplica los recursos que sostienen su competitividad. No se limita a administrar un presupuesto: define el propósito del capital dentro de la organización, la disciplina con la que se reinvierte el valor generado, y la naturaleza de la relación entre la institución y quienes respaldan financieramente su operación.

La segunda arquitectura es la Arquitectura Deportiva. Integra la excelencia de reclutamiento, la excelencia de cantera y una parte sustancial de la excelencia deportiva propiamente dicha, y se ocupa de la pregunta que probablemente resulta más determinante para cualquier institución futbolística: de qué manera se identifica, se desarrolla y se integra el talento que sostendrá el rendimiento competitivo de la institución durante las próximas décadas.

La tercera arquitectura es la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno. Integra la excelencia organizacional y la excelencia de liderazgo, y se ocupa de la pregunta que el diagnóstico de la crisis de continuidad institucional identificó como la más urgente de resolver: de qué manera la institución toma decisiones, cómo se distribuye la autoridad, cómo se preserva la memoria organizacional y cómo se diseñan, de manera deliberada, las sucesiones de liderazgo antes de que la necesidad las vuelva urgentes.

La cuarta arquitectura es la Institución que Aprende. Integra la excelencia médica y de rendimiento, la excelencia en innovación y la excelencia de las operaciones futbolísticas, y se ocupa de una pregunta que ninguna de las tres arquitecturas anteriores resuelve por sí sola: de qué manera la institución convierte cada partido, cada lesión, cada fichaje y cada decisión en conocimiento acumulado, capaz de mejorar de manera continua la calidad de sus decisiones futuras.

La quinta arquitectura es el Estadio y el Ecosistema. Integra la excelencia de infraestructura y la excelencia de marca, y se ocupa de la pregunta que determina el alcance físico y comercial de la institución: de qué manera los activos tangibles e intangibles de Tigres —su infraestructura, su territorio comercial, su identidad de marca, su proyección más allá de las fronteras nacionales— se organizan como un ecosistema coherente de creación de valor, y no como un conjunto disperso de iniciativas inconexas.

Por qué estas cinco arquitecturas, y no doce departamentos aislados

La razón por la cual esta obra organiza la transformación de Tigres en cinco arquitecturas, y no en doce iniciativas paralelas, no responde a una preferencia estética por la

simplicidad. Responde a una convicción estratégica precisa: ninguna de estas cinco arquitecturas puede construirse con éxito de manera aislada de las demás. La Arquitectura de Capital, sin una Arquitectura Deportiva capaz de convertir la inversión en resultados, se convierte en disciplina financiera sin propósito. La Arquitectura Deportiva, sin una Arquitectura de Liderazgo y Gobierno que sostenga su continuidad más allá de las personas específicas que la dirigen en un momento dado, se convierte en un ciclo que se reinicia cada vez que cambia el responsable. La Institución que Aprende, sin el Estadio y el Ecosistema que le proporcionan escala comercial y territorio físico, carece de la plataforma sobre la cual desplegar su conocimiento acumulado. Y ninguna de las cuatro arquitecturas anteriores puede sostenerse en el tiempo sin la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno que, precisamente, asegura que las decisiones de cada una de ellas respondan a una misma visión coherente.

La representación conceptual de la ventaja integrada

Esta interdependencia puede expresarse mediante una relación conceptual que resulta útil recordar a lo largo del resto de esta obra: la ventaja institucional de Tigres es el resultado del producto, y no de la simple suma, de sus cinco arquitecturas de capacidad. Esta distinción, aunque pueda parecer sutil, tiene una implicación práctica de enorme trascendencia: si cualquiera de las cinco arquitecturas se aproxima a un valor cercano a cero —si, por ejemplo, la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno colapsa por completo, como ocurrió durante buena parte de la crisis de continuidad institucional diagnosticada en capítulos anteriores—, la ventaja resultante del conjunto tiende también hacia cero, con independencia de cuán sólidas se mantengan las cuatro arquitecturas restantes. Capital sin Deportiva, Deportiva sin Liderazgo, Liderazgo sin Aprendizaje, o cualquier combinación en la que una de las cinco arquitecturas resulte gravemente deficiente, produce el mismo resultado: una institución que, a pesar de conservar fortalezas considerables, no logra traducirlas en el desempeño sostenido que sus activos, en teoría, deberían permitirle alcanzar.

Esta es, precisamente, la explicación más precisa disponible para el fenómeno que el diagnóstico inicial de esta obra identificó: una institución que conserva marca, afición, infraestructura y capacidad financiera de gran valor, y que, sin embargo, no ha logrado, en años recientes, traducir esos activos en el desempeño que su magnitud debería garantizar. El problema nunca residió en la insuficiencia de alguna de las cinco arquitecturas de manera aislada, sino en el colapso relativo de una de ellas —el liderazgo y el gobierno— cuya fragilidad bastó para comprometer el rendimiento del sistema completo.

La ambición estructural de esta arquitectura

Los cinco capítulos que componen el siguiente libro de esta obra desarrollan, con el detalle y el rigor que esta transformación exige, cada una de estas cinco arquitecturas de capacidad: el capital, lo deportivo, el liderazgo y el gobierno, el aprendizaje institucional, y el estadio junto con el ecosistema que lo rodea. Ninguna de ellas se presenta como una lista de buenas intenciones: cada una se desarrolla como una arquitectura concreta, con mecanismos, instrumentos y decisiones de gobierno específicas, capaces de sostenerse durante décadas y de operar con independencia de las personas particulares que, en cada momento, ocupen las posiciones de liderazgo de la institución. Ésa es, en última instancia, la ambición estructural de esta obra: que Tigres deje de depender de la excepcionalidad de individuos específicos, y comience a depender, de manera sostenida y verificable, de la excepcionalidad de su propia arquitectura institucional.

IV

PARTE IV

CAPACIDAD COMPETITIVA

PARTE IV · CAPACIDAD COMPETITIVA

Capítulo 8. Arquitectura de Capital

El propósito del capital

Ninguna institución futbolística de aspiración de élite puede sostener su competitividad sin resolver, con absoluta claridad, una pregunta que rara vez se formula de manera explícita: ¿para qué existe el capital dentro de la organización? La respuesta intuitiva, y profundamente insuficiente, es que el capital existe para financiar la operación cotidiana del club: pagar salarios, adquirir jugadores, mantener instalaciones. Esta respuesta no es incorrecta, pero resulta gravemente incompleta, porque reduce al capital a la categoría de un insumo administrativo, cuando en realidad constituye uno de los instrumentos estratégicos más poderosos con los que cuenta cualquier institución deportiva.

El propósito genuino del capital, dentro de una arquitectura institucional bien diseñada, no es sostener el presente: es construir el futuro. Cada unidad monetaria que ingresa a la organización representa una decisión de asignación que puede destinarse a consumir el desempeño de hoy o a construir la capacidad competitiva de mañana. Las instituciones que administran su capital exclusivamente para sostener el presente —que gastan cada temporada la totalidad de lo que generan, sin destinar una fracción deliberada a fortalecer capacidades futuras— condenan, de manera casi inevitable, su propio desempeño a una dependencia perpetua de los ciclos de fortuna de cada temporada particular. Las instituciones que administran su capital como un instrumento de construcción de capacidades, en cambio, logran, con el paso de los años, que cada ciclo competitivo deje a la organización en una posición estructuralmente más sólida que la anterior.

Tigres cuenta, gracias al respaldo financiero estable que ha caracterizado a buena parte de su historia reciente, con una condición que muy pocas instituciones del fútbol latinoamericano pueden igualar: la disponibilidad relativamente predecible de capital. Esta

condición constituye, sin duda, una ventaja considerable. Pero, como se argumentará a lo largo de este capítulo, la disponibilidad de capital no constituye, por sí misma, una ventaja competitiva: se convierte en ventaja únicamente cuando la institución desarrolla la disciplina necesaria para asignarlo con inteligencia, y esa disciplina constituye, precisamente, el objeto de esta arquitectura.

La paradoja del capital abundante

Existe una paradoja que la experiencia comparada de numerosas instituciones deportivas ha revelado, de manera consistente: la abundancia relativa de capital, lejos de garantizar automáticamente un mejor desempeño, puede convertirse en un obstáculo para la disciplina de asignación, precisamente porque reduce la presión que, en instituciones con recursos más limitados, obliga a evaluar con rigor cada decisión de inversión. Un club que dispone de recursos escasos se ve forzado, por necesidad, a preguntarse con extrema disciplina dónde produce cada unidad monetaria el mayor retorno posible. Un club que dispone de recursos abundantes puede permitirse, durante un tiempo considerable, prescindir de esa disciplina sin que las consecuencias resulten inmediatamente visibles, precisamente porque la abundancia amortigua el costo de las decisiones subóptimas.

Esta paradoja resulta particularmente relevante para una institución como Tigres, cuyo respaldo financiero estable podría, en ausencia de una arquitectura de capital deliberadamente diseñada, convertirse en una fuente silenciosa de ineficiencia acumulada. La disciplina que este capítulo propone no consiste, en ningún sentido, en restringir la disponibilidad de capital: consiste en asegurar que esa disponibilidad se traduzca, de manera sistemática, en la construcción de capacidades duraderas, y no simplemente en el consumo recurrente de recursos que produce resultados temporales sin dejar, tras de sí, una institución estructuralmente más fuerte.

Cuatro retornos, no uno

La disciplina financiera convencional del fútbol profesional tiende a evaluar cada decisión de inversión mediante una sola pregunta: ¿produce esta inversión un retorno deportivo inmediato? Esta pregunta, aunque legítima, resulta insuficiente para una institución que aspira a sostener su excelencia durante generaciones, porque ignora otras tres dimensiones de retorno que resultan igualmente decisivas para la salud de largo plazo de la organización.

El primer retorno es el económico: si la inversión produce ingresos, ahorro de costos futuros, o incremento del valor patrimonial de la institución. El segundo es el deportivo: si

la inversión mejora, de manera directa, la capacidad de la institución para ganar partidos y competir por títulos. El tercero es el institucional: si la inversión fortalece la arquitectura organizacional de la institución, su gobernanza, su memoria, su capacidad de sostener decisiones coherentes a lo largo del tiempo. Y el cuarto es el reputacional: si la inversión fortalece la marca, la legitimidad y el vínculo emocional que la institución sostiene con su comunidad.

Una arquitectura de capital madura no privilegia, de manera automática, ninguno de estos cuatro retornos por encima de los demás. Evalúa cada decisión de inversión relevante considerando su contribución simultánea a las cuatro dimensiones, reconociendo que una inversión que produce un retorno deportivo inmediato pero erosiona la salud institucional de la organización —por ejemplo, mediante el sacrificio sistemático de la disciplina de gobierno para acelerar una decisión de fichaje— puede resultar, en el balance de largo plazo, considerablemente más costosa que beneficiosa.

Tres niveles de capital, tres horizontes temporales

Toda institución que administra su capital con disciplina reconoce que no todo el capital disponible debe tratarse de la misma manera, precisamente porque no todo el capital sirve al mismo horizonte temporal. Resulta útil, en consecuencia, distinguir tres niveles de capital dentro de la arquitectura financiera de la institución.

El primer nivel es el capital operativo: los recursos destinados a sostener el funcionamiento cotidiano de la organización dentro del ciclo de una temporada particular —salarios, mantenimiento, operaciones logísticas. Este capital se consume, de manera natural y necesaria, dentro de cada ciclo, y su gestión eficiente constituye una condición básica de viabilidad, aunque no, por sí misma, una fuente de ventaja competitiva.

El segundo nivel es el capital de crecimiento: los recursos destinados a fortalecer, de manera deliberada, las capacidades competitivas de la institución dentro de un horizonte de mediano plazo —la inversión en plantilla, en tecnología deportiva, en infraestructura de entrenamiento. Este capital debe evaluarse, precisamente, mediante los cuatro retornos descritos en la sección anterior, y su asignación exige un rigor considerablemente mayor al que el capital puramente operativo requiere.

El tercer nivel, y el más frecuentemente descuidado por las instituciones futbolísticas convencionales, es el capital de capacidades: los recursos destinados a construir activos organizacionales que rendirán su valor a lo largo de un horizonte de una década o más —la inversión sostenida en la cantera, la construcción de sistemas de memoria institucional, el

desarrollo de la infraestructura tecnológica de largo plazo. Este capital resulta, casi por definición, el más difícil de justificar dentro de la lógica presupuestal de una sola temporada, precisamente porque su retorno no se manifiesta de manera inmediata. Es, sin embargo, exactamente este tercer nivel de capital el que distingue a las instituciones capaces de sostener su excelencia durante generaciones de aquellas que oscilan, de manera perpetua, entre ciclos de éxito y ciclos de crisis.

La regla de reinversión de plusvalía

Una de las disciplinas más eficaces que una institución de esta naturaleza puede adoptar consiste en establecer, de manera formal y con carácter de política institucional permanente, una regla de reinversión de plusvalía: un mecanismo que destina de manera automática una proporción determinada del valor generado por la venta de jugadores formados internamente, o por cualquier otra fuente extraordinaria de ingreso, hacia el fortalecimiento del capital de capacidades descrito en la sección anterior, en lugar de permitir que ese valor se diluya en el gasto operativo ordinario de la temporada en curso.

Esta regla cumple una función que trasciende ampliamente su efecto financiero inmediato. Convierte, de manera institucional y no discrecional, el éxito de la cantera en el combustible de su propio fortalecimiento futuro, cerrando el círculo de refuerzo que se describió en el capítulo dedicado a la nueva tesis: la cantera produce valor, ese valor se reinvierte de manera automática en la cantera, y la cantera, fortalecida, produce mayor valor todavía. Sin una regla explícita de esta naturaleza, la experiencia de numerosas instituciones futbolísticas demuestra que la tentación de destinar cualquier ingreso extraordinario a necesidades inmediatas resulta, casi siempre, más fuerte que la disciplina de reinvertir en capacidades cuyo retorno solamente se manifestará años después.

El fondo de estabilización como mecanismo de antifragilidad

Toda institución futbolística enfrenta, de manera periódica, temporadas de menor fortuna deportiva o de menor generación de ingresos que las proyectadas. La reacción convencional frente a estos periodos consiste en reducir, de manera reactiva y frecuentemente desordenada, la inversión en capacidades de mediano y largo plazo, precisamente en el momento en que la disciplina institucional resultaría más valiosa. Esta reacción produce un patrón particularmente destructivo: la construcción de capacidades se interrumpe justo cuando la organización más necesita sostenerla, y se reanuda, de manera igualmente desordenada, cuando vuelven a mejorar las condiciones.

Un fondo de estabilización, constituido de manera deliberada durante los periodos de mayor generación de ingresos y diseñado explícitamente para proteger la inversión en capital de crecimiento y capital de capacidades durante los periodos de menor fortuna, constituye un mecanismo de antifragilidad que permite a la institución sostener su disciplina de construcción de capacidades con independencia de la volatilidad natural de cualquier temporada particular. Este mecanismo no elimina la volatilidad inherente al negocio del fútbol profesional; lo que hace es evitar que esa volatilidad se transmita, de manera automática, a la arquitectura de largo plazo de la institución.

El pacto de capital como acuerdo de gobernanza

La relación entre una institución futbolística y quien respalda financieramente su operación constituye, con frecuencia, una de las fuentes más significativas de tensión estratégica, precisamente porque ambas partes pueden sostener, de manera implícita y sin haberlo discutido de manera explícita, expectativas distintas sobre el propósito de esa relación. El respaldo financiero puede entenderse, desde la perspectiva de quien lo provee, como una inversión que debe generar un retorno medible dentro de un horizonte relativamente próximo. Puede entenderse, desde la perspectiva de la institución deportiva, como un compromiso de largo plazo con la construcción de una identidad institucional que trasciende cualquier ciclo particular. Ninguna de las dos interpretaciones resulta, en sí misma, incorrecta; el problema surge cuando ninguna de las dos partes ha formalizado, de manera explícita, cuál de ellas prevalece en cada tipo de decisión.

Un pacto de capital constituye, precisamente, el instrumento de gobernanza que resuelve esta ambigüedad antes de que se convierta en fuente de conflicto. Se trata de un acuerdo formal, suscrito entre la institución y quien respalda financieramente su operación, que establece con claridad los horizontes de retorno esperados para cada tipo de inversión, los mecanismos de gobierno mediante los cuales se toman las decisiones de asignación de capital, y los principios que rigen la relación cuando los intereses de ambas partes entran, de manera inevitable, en alguna tensión puntual. Este pacto no busca eliminar la influencia legítima de quien respalda financieramente a la institución; busca, en cambio, convertir esa influencia en un elemento predecible y bien gobernado de la arquitectura institucional, en lugar de una fuente recurrente de incertidumbre.

El principio de protección: no financiar el presente con el futuro

El principio más fundamental que debe gobernar la totalidad de esta arquitectura de capital puede formularse en una sola frase: el capital destinado a la construcción de

capacidades no puede sacrificarse para financiar las urgencias del presente, sin que ello constituya una decisión excepcional, explícitamente reconocida como tal, y sujeta a un proceso de gobierno riguroso.

Este principio de protección no implica rigidez absoluta; ninguna institución responsable puede comprometerse a nunca desviar recursos de largo plazo frente a una emergencia genuina. Lo que el principio exige es que cualquier desviación de esta naturaleza se reconozca, de manera explícita y documentada, como una excepción deliberada, sujeta a la aprobación de los órganos de gobierno correspondientes, y no como una práctica silenciosa que erosiona, temporada tras temporada, la disciplina de largo plazo de la institución sin que nadie la haya autorizado formalmente. La diferencia entre una institución que sostiene su arquitectura de capital durante décadas y una que la abandona ante la primera presión coyuntural reside, casi siempre, en la solidez de este principio y en la disciplina con la que se respeta.

El verdadero indicador de éxito de esta arquitectura

Ninguna arquitectura de capital puede considerarse exitosa por el simple hecho de haber evitado pérdidas financieras durante un ejercicio determinado. El indicador que verdaderamente importa, y que esta obra propone como el criterio último de evaluación, es considerablemente más exigente: si, al término de cada ciclo, Tigres se encuentra en una posición de capacidad competitiva estructuralmente más sólida que al inicio de ese mismo ciclo, con independencia de cuál haya sido el resultado deportivo de la temporada en cuestión. Un club puede perder un título y, sin embargo, salir de esa temporada con una arquitectura de capital más fuerte que la que tenía al comenzarla, si administró su capital con la disciplina que este capítulo describe. Y un club puede ganar un título y, sin embargo, salir de esa temporada con una arquitectura de capital debilitada, si financió ese éxito sacrificando la disciplina de largo plazo que sostiene la excelencia de las décadas siguientes. Ésta es, precisamente, la distinción que separa a una institución que administra recursos de una institución que construye capacidades, y constituye el fundamento sobre el cual se desarrolla, en el capítulo siguiente, la arquitectura deportiva que convierte ese capital disciplinado en el talento que sostendrá la competitividad de Tigres durante las próximas décadas.

PARTE IV · CAPACIDAD COMPETITIVA

Capítulo 9. Arquitectura Deportiva

De administrar jugadores a construir un sistema

El fútbol profesional ha entendido tradicionalmente al área deportiva de un club como el conjunto de decisiones relacionadas con la contratación, la alineación y la eventual venta de futbolistas. Esta comprensión, aunque no incorrecta, resulta insuficiente para una institución que aspira a sostener su competitividad durante generaciones, porque reduce a la dimensión deportiva a una sucesión de transacciones individuales, cuando en realidad su verdadero valor estratégico reside en la existencia de un sistema capaz de producir, de manera repetible y predecible, decisiones acertadas sobre talento a lo largo del tiempo.

La distinción resulta decisiva. Un club que administra jugadores toma decisiones caso por caso, con una calidad que depende, en gran medida, del criterio individual de quien ocupa en cada momento la dirección deportiva. Un club que ha construido un sistema deportivo, en cambio, ha desarrollado procesos, metodologías y criterios documentados que producen decisiones de calidad consistente, con relativa independencia de qué persona específica los ejecute en un momento dado. Esta es, precisamente, la transformación que la Arquitectura Deportiva de Tigres debe perseguir: convertir el criterio disperso e intransferible de individuos talentosos en un sistema institucional capaz de sobrevivir a cualquier cambio de liderazgo.

El scouting como sistema de inteligencia, no como reclutamiento

El vocabulario convencional del fútbol utiliza, de manera casi intercambiable, los términos «reclutamiento» y «scouting», como si ambos describieran la misma actividad. Esta obra propone una distinción más precisa, con consecuencias estratégicas de considerable importancia. El reclutamiento describe la actividad reactiva de identificar y contratar jugadores conforme surgen necesidades específicas del plantel. El scouting, entendido con el rigor que esta arquitectura exige, describe algo considerablemente más ambicioso: un sistema permanente de inteligencia deportiva, capaz de generar conocimiento continuo sobre el mercado de talento, con independencia de si existe, en un momento dado, una necesidad inmediata de fichaje.

Un sistema de esta naturaleza opera mediante la combinación de varios componentes que, de manera aislada, ninguno resulta suficiente. La prospección sistemática cubre mercados

prioritarios de manera continua, no solamente cuando surge una vacante en la plantilla. La analítica de datos complementa, sin sustituir jamás, el criterio cualitativo de los observadores humanos, permitiendo identificar patrones de rendimiento que la observación tradicional, por sí sola, difícilmente detectaría. La inteligencia de mercado anticipa movimientos de la competencia, ventanas de oportunidad y dinámicas de valoración que determinan el momento óptimo para actuar. Y la gestión del riesgo evalúa, de manera explícita, la probabilidad de adaptación exitosa de cada candidato al modelo de juego, a la cultura institucional y al entorno competitivo específico de la organización.

El scouting, entendido de esta manera, deja de ser una función de apoyo y se convierte en lo que verdaderamente es: una disciplina de asignación de capital. Cada decisión de fichaje constituye, en el fondo, una decisión de inversión, y la calidad del sistema de scouting determina, de manera directa, la eficiencia con la que la institución asigna uno de sus recursos más escasos y más costosos: el capital destinado a la construcción de plantilla.

La cantera como estrategia, no como discurso

Pocas frases se repiten con mayor frecuencia en el fútbol profesional, y con menor consecuencia práctica, que la declaración de que una institución «apuesta por la cantera». La distancia entre esta declaración retórica y una estrategia genuina de desarrollo de talento propio resulta, con frecuencia, considerable, y esa distancia se mide, precisamente, por la disposición de la institución a sostener la inversión en formación juvenil durante los años en que su retorno todavía no resulta visible.

Una cantera que funciona como estrategia genuina, y no como discurso institucional, exige la convergencia de varios elementos simultáneos. Requiere una dirección técnica juvenil de calidad consistente a lo largo de las distintas categorías formativas, de tal manera que un jugador experimente una progresión metodológica coherente desde su ingreso hasta su eventual llegada al primer equipo, en lugar de enfrentar rupturas de criterio cada vez que cambia de categoría. Requiere instalaciones adecuadas, no como símbolo de estatus institucional, sino como condición funcional para el desarrollo físico y técnico de los jóvenes futbolistas. Requiere una educación integral que prepare a cada joven tanto para la eventualidad de una carrera profesional exitosa como para la eventualidad, estadísticamente más probable, de que esa carrera no alcance el nivel profesional más alto. Y requiere, sobre todo, una trayectoria clara y creíble hacia el primer equipo, porque ninguna cantera, por bien diseñada que resulte en sus aspectos metodológicos, produce el compromiso necesario de sus jóvenes talentos si estos perciben que la integración al primer equipo constituye una posibilidad remota más que una expectativa razonable.

De proveedor de jugadores a fábrica de patrimonio

La manera convencional de evaluar el desempeño de una academia deportiva se limita, con frecuencia, a contar debuts en el primer equipo. Esta métrica, aunque relevante, ignora una dimensión considerablemente más amplia del valor que una cantera bien gestionada puede generar. Una academia de fútbol de clase mundial no debe entenderse únicamente como un proveedor de jugadores para el plantel profesional: debe entenderse como un mecanismo de creación de patrimonio institucional, cuyo desempeño debe evaluarse desde una perspectiva simultáneamente deportiva y económica.

Esta perspectiva patrimonial exige observar el valor estimado de mercado del talento que la institución forma, la plusvalía generada por cada generación de jugadores que atraviesa el sistema formativo, y el ahorro que la institución obtiene al reducir su dependencia del mercado externo de fichajes. Ninguna de estas dimensiones convierte a la cantera en un negocio orientado primordialmente a la venta de jugadores; lo que hacen es permitir a la institución dimensionar, con precisión financiera, el verdadero retorno que su inversión formativa produce, más allá de los debuts que se observan directamente sobre el terreno de juego.

La cadena de formación longitudinal

El desarrollo de un futbolista de élite no ocurre en un momento puntual, sino a lo largo de una cadena longitudinal que atraviesa varias etapas, cada una con exigencias metodológicas distintas. La detección temprana de talento exige criterios de evaluación adaptados a la edad y al estadio de desarrollo físico y cognitivo de cada joven, evitando el error frecuente de privilegiar, de manera prematura, atributos físicos que resultan menos predictivos del talento futuro que las capacidades técnicas y cognitivas. La formación media exige una progresión metodológica coherente, en la cual cada categoría construye sobre lo aprendido en la anterior, sin las rupturas de criterio que con frecuencia ocurren cuando cada categoría opera bajo una filosofía distinta. La etapa de transición hacia el fútbol profesional exige mecanismos deliberados de exposición gradual —préstamos bien seleccionados, minutos progresivos en competencias de reserva, integración escalonada al entrenamiento del primer equipo— que reduzcan el riesgo de que un joven talentoso fracase, no por insuficiencia de sus capacidades, sino por una transición mal gestionada. Y la integración definitiva al primer equipo exige un acompañamiento sostenido durante los primeros años de la carrera profesional, precisamente el periodo en que la probabilidad de estancamiento o de deserción resulta más alta.

Ninguna institución que gestione estas etapas de manera fragmentada, con responsables distintos que no coordinan criterios entre sí, puede aspirar a que su cantera funcione como una verdadera fábrica de patrimonio. La coherencia longitudinal de esta cadena constituye, precisamente, uno de los elementos más difíciles de replicar por cualquier competidor, porque exige años de disciplina metodológica sostenida, no una inversión puntual de capital.

Data y tecnología al servicio de la decisión

La incorporación de tecnología y de analítica de datos al proceso de desarrollo de talento no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un instrumento que mejora la calidad de las decisiones humanas, sin pretender jamás sustituirlas. El seguimiento sistemático del desarrollo técnico, táctico, físico y cognitivo de cada joven futbolista, sostenido a lo largo de varias temporadas, permite identificar patrones de progresión que la observación puntual, por experta que resulte, difícilmente detectaría con la misma precisión. Este seguimiento no reemplaza el criterio del cuerpo técnico formativo: lo complementa, proporcionando evidencia sistemática que enriquece decisiones que, en última instancia, continúan exigiendo el juicio humano.

El modelo híbrido de plantilla

Ninguna institución de élite, por sólida que resulte su cantera, puede sostener la totalidad de su plantilla exclusivamente con talento formado internamente. La estrategia correcta no consiste en elegir entre desarrollo interno y adquisición externa, sino en diseñar, de manera deliberada, un modelo híbrido que combine ambas fuentes de talento según una lógica explícita: la cantera provee la base de la plantilla y una identidad futbolística reconocible; el mercado externo complementa aquellas posiciones o aquel nivel de experiencia específica que la formación interna, por su propia naturaleza, no puede garantizar con la misma velocidad. El principio rector de este modelo híbrido puede formularse con precisión: no debe contratarse un nombre de mercado cuando el sistema formativo interno es capaz de producir, con calidad comparable, la misma solución.

El nuevo sistema de liderazgo deportivo

La arquitectura deportiva que este capítulo desarrolla exige, para su correcto funcionamiento, una distribución precisa de responsabilidades entre tres figuras de liderazgo cuyas funciones, con frecuencia, se confunden en la práctica del fútbol profesional convencional. El presidente deportivo, o la figura equivalente que ocupe esa función dentro de la institución, custodia la visión de largo plazo del proyecto deportivo, asegurando que

las decisiones de cada temporada permanezcan coherentes con la estrategia multianual de la institución. El director deportivo convierte esa visión en arquitectura concreta: define la filosofía de juego institucional, supervisa el sistema de scouting y de cantera, y traduce la estrategia de largo plazo en decisiones operativas de mediano plazo. Y el entrenador principal transforma esa arquitectura en rendimiento efectivo sobre el terreno de juego, dentro del horizonte más inmediato de cada temporada y de cada partido.

La confusión de estas tres funciones en una sola figura, práctica lamentablemente extendida en el fútbol latinoamericano, constituye una de las fuentes más frecuentes de discontinuidad estratégica: cuando el mismo individuo concentra la visión de largo plazo y la ejecución de corto plazo, cualquier cambio en esa posición arrastra consigo, de manera casi inevitable, la totalidad de la memoria estratégica de la institución. La distribución clara de estas tres funciones, con mecanismos formales de coordinación entre ellas, constituye una condición indispensable para que la Arquitectura Deportiva sobreviva a cualquier cambio individual de liderazgo.

Metodología transversal y gestión del conocimiento

Toda arquitectura deportiva madura descansa sobre un modelo de juego institucional, y no sobre las preferencias tácticas de quien ocupe, en cada momento, la posición de entrenador principal. Este modelo institucional no elimina la libertad táctica de cada cuerpo técnico particular, pero sí establece principios de juego compartidos que atraviesan, de manera consistente, todas las categorías formativas y el primer equipo, de tal manera que un joven futbolista que asciende desde la cantera encuentra, en el primer equipo, principios reconocibles, y no un lenguaje futbolístico completamente distinto al que aprendió durante su formación.

Esta coherencia metodológica se sostiene, a su vez, mediante un sistema deliberado de gestión del conocimiento, que distingue entre distintos tipos de conocimiento crítico para la institución: el conocimiento técnico sobre metodología de entrenamiento, el conocimiento de mercado sobre tendencias de reclutamiento, el conocimiento relacional alojado en las redes de contacto que cada área de la institución construye a lo largo de los años, y el conocimiento institucional sobre por qué se tomaron determinadas decisiones en el pasado. Sin un sistema deliberado de captura y transmisión de estos cuatro tipos de conocimiento, la institución permanece expuesta, de manera permanente, al mismo fenómeno de pérdida de memoria organizacional que el diagnóstico de esta obra identificó como una de las causas centrales de la crisis de continuidad que Tigres ha atravesado.

El principio de acumulación institucional

Toda la Arquitectura Deportiva descrita en este capítulo puede sintetizarse en un principio que resulta indispensable recordar: sin la disciplina metodológica, sin la gestión deliberada del conocimiento y sin la distribución clara de responsabilidades de liderazgo aquí descritas, una institución puede seguir siendo competitiva durante una temporada particular, apoyada en el talento individual de sus jugadores y en el acierto puntual de sus decisiones. Lo que no puede lograr, en ausencia de esta arquitectura, es sostener esa competitividad de manera acumulativa, generación tras generación, con independencia de qué individuos específicos ocupen, en cada momento, las posiciones de responsabilidad. Y esa capacidad de acumulación, precisamente, es lo que distingue a una institución que administra talento de una institución que construye, de manera deliberada, la capacidad de producirlo de manera indefinida.

PARTE IV · CAPACIDAD COMPETITIVA

Capítulo 10. Arquitectura de Liderazgo y Gobierno

El dominio que determina el destino de todos los demás

Entre las cinco arquitecturas de capacidad que esta obra desarrolla, ninguna posee una influencia tan determinante sobre el destino de las otras cuatro como la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno. El capital disciplinado que se desarrolló en el capítulo anterior, el sistema deportivo capaz de producir talento de manera consistente, la institución que aprende de su propia experiencia, y el ecosistema físico y comercial que sostiene a la organización: ninguno de estos cuatro dominios puede sostenerse durante generaciones si la arquitectura que gobierna las decisiones de la institución colapsa. Esta es, precisamente, la razón por la cual el diagnóstico desarrollado en libros anteriores identificó a este dominio como el punto de origen de la crisis de continuidad institucional que la organización ha atravesado: no porque los demás dominios carecieran de importancia, sino porque su fragilidad relativa resultó, en última instancia, menos determinante que el colapso de la arquitectura que debía coordinarlos entre sí.

El Consejo como garante de continuidad

Ninguna institución que aspire a sostener su excelencia más allá de la vida útil de cualquier liderazgo individual puede prescindir de un órgano de gobierno cuya función central consista, precisamente, en garantizar esa continuidad. Un Consejo bien diseñado no administra el fútbol del día a día —esa función corresponde, como se estableció en el capítulo anterior, a la dirección deportiva y al cuerpo técnico—, sino que cumple una función de naturaleza distinta y, en cierto sentido, más elevada: custodia la coherencia estratégica de la institución a lo largo de horizontes temporales que exceden ampliamente la duración de cualquier mandato individual.

Esta función de custodia exige que el Consejo posea la autoridad formal necesaria para evaluar el desempeño de la administración sin necesidad de sustituirla en sus funciones ejecutivas, distinción sutil pero decisiva. Un Consejo que administra directamente termina, de manera casi inevitable, duplicando o entorpeciendo las funciones de la dirección ejecutiva. Un Consejo que evalúa sin administrar preserva, en cambio, la claridad de mandatos que toda organización compleja necesita, al mismo tiempo que garantiza que ninguna decisión de trascendencia estratégica quede exclusivamente en manos de un liderazgo ejecutivo cuya permanencia, por definición, resulta temporal.

Comités especializados como arquitectura de decisión distribuida

La complejidad de una institución de la magnitud de Tigres excede, con amplitud considerable, la capacidad de cualquier órgano de gobierno único para deliberar con el rigor necesario sobre la totalidad de las decisiones estratégicas que la organización enfrenta. Resulta indispensable, en consecuencia, distribuir esa deliberación entre comités especializados, cada uno con un mandato preciso y con la competencia técnica necesaria para examinar, con la profundidad que merece, el dominio específico que le corresponde.

Un comité de estrategia examina las decisiones que afectan el posicionamiento de largo plazo de la institución. Un comité de finanzas supervisa la disciplina de capital descrita en el capítulo anterior, asegurando que la arquitectura financiera se sostenga con independencia de las presiones coyunturales de cada temporada. Un comité deportivo evalúa, sin interferir en las decisiones operativas del día a día, la coherencia entre el desempeño deportivo observado y la estrategia de largo plazo declarada por la institución. Un comité de auditoría garantiza la transparencia y el cumplimiento normativo de la totalidad de las operaciones institucionales. Y un comité de capital humano y cultura supervisa el estado del contrato psicológico entre la institución y quienes la integran, así como la salud de los mecanismos de memoria organizacional y de sucesión que este capítulo desarrolla con mayor detalle a continuación.

Esta arquitectura de comités especializados no constituye burocracia adicional; constituye, precisamente, el mecanismo que permite a una institución de gran escala tomar decisiones informadas sin concentrar, en un número reducido de personas, una carga deliberativa que ningún individuo, por capaz que resulte, puede sostener con el rigor que cada dominio exige de manera simultánea.

La regla de enfriamiento y los derechos de decisión

Uno de los mecanismos de gobernanza más eficaces, y con frecuencia más ausentes, en las instituciones futbolísticas que atraviesan periodos de presión competitiva intensa, es una regla de enfriamiento: un mecanismo formal que exige un periodo de deliberación mínimo antes de ejecutar determinadas decisiones de alto impacto, precisamente para evitar que la presión emocional de un resultado deportivo adverso reciente conduzca a decisiones apresuradas que comprometan la coherencia estratégica de la institución.

Esta regla se complementa con una definición explícita de los derechos de decisión: qué tipo de determinaciones corresponde tomar a cada nivel de la organización, sin ambigüedad que permita a la presión coyuntural desplazar decisiones hacia quien, en cada

momento, resulte más vulnerable a esa presión. Numerosas instituciones futbolísticas de gran tradición han comprometido decisiones estratégicas de largo plazo —la continuidad de un director deportivo, la interrupción prematura de un proceso formativo, la ruptura de una filosofía de juego sostenida durante años— como respuesta emocional a un resultado adverso puntual, precisamente por la ausencia de mecanismos formales que introdujeran una pausa deliberativa antes de ejecutar decisiones de esa magnitud.

Memoria institucional: el conocimiento que sobrevive a las personas

El diagnóstico desarrollado en libros anteriores de esta obra identificó, con precisión, la pérdida de memoria organizacional como una de las causas centrales de la crisis de continuidad que la institución ha atravesado. Corregir esta fragilidad exige algo considerablemente más ambicioso que un archivo documental pasivo: exige un sistema formal, activamente gestionado, mediante el cual el conocimiento acumulado por la institución a lo largo de su historia se documenta, se organiza y se transmite de manera deliberada a las siguientes generaciones de liderazgo.

Este sistema de memoria institucional debe capturar no solamente los resultados de las decisiones históricas de la institución, sino, de manera considerablemente más valiosa, el razonamiento que las produjo: por qué se adoptó una determinada filosofía de juego, por qué se tomaron determinadas decisiones de fichaje, qué alternativas se consideraron y se descartaron, y qué aprendizajes dejó cada episodio de éxito y cada episodio de fracaso. Un consejo histórico, integrado por figuras que atravesaron los momentos más significativos de la trayectoria institucional, puede desempeñar una función invaluable en la transmisión de este conocimiento tácito hacia las nuevas generaciones de liderazgo, siempre que su función se formalice como un mecanismo activo de transmisión, y no se limite a un reconocimiento simbólico desprovisto de responsabilidades concretas.

Sucesión: diseñar la continuidad antes de necesitarla

Ninguna institución que aspire a sostener su excelencia durante generaciones puede permitirse esperar a que una vacante de liderazgo se materialice para comenzar a pensar en su sucesión. La planeación de sucesión, entendida con el rigor que esta arquitectura exige, constituye un proceso continuo y anticipado, mediante el cual la institución identifica, desarrolla y evalúa de manera sistemática a los candidatos capaces de asumir, en el futuro, cada una de las posiciones de liderazgo crítico de la organización.

Este proceso cumple una función que trasciende ampliamente la preparación técnica de los candidatos individuales: convierte cada transición de liderazgo, con independencia de si

ocurre de manera planeada o de manera abrupta, en un proceso ordenado y de bajo riesgo institucional, en lugar de una fuente de incertidumbre capaz de desestabilizar, como ocurrió durante la crisis de continuidad diagnosticada en capítulos anteriores, a la totalidad de la organización. Una institución que ha diseñado con anticipación su continuidad no depende, de manera frágil, de la disponibilidad circunstancial de un individuo específico: dispone, en cambio, de un sistema capaz de producir, de manera repetible, el liderazgo que cada etapa de su historia exige.

El custodio de la capacidad futura

Existe una función de liderazgo que la mayoría de las instituciones futbolísticas convencionales omite por completo, precisamente porque su valor no se manifiesta dentro del horizonte de una sola temporada: la función de custodiar, de manera explícita, la capacidad competitiva futura de la institución, protegiéndola de la tentación permanente de sacrificar el mediano y el largo plazo frente a la presión del resultado inmediato.

Esta función, que puede formalizarse mediante una posición específica dentro de la arquitectura de liderazgo o mediante un mandato explícito asignado a uno de los comités especializados descritos anteriormente, cumple un papel análogo al que, en otras disciplinas de gestión institucional, desempeñan los mecanismos de protección del capital de largo plazo descritos en el capítulo anterior: asegura que exista, dentro de la organización, una voz con autoridad suficiente para señalar cuándo una decisión de corto plazo compromete, de manera desproporcionada, la capacidad competitiva que la institución necesitará dentro de cinco o diez años. La creación de esta función constituye, probablemente, una de las decisiones de gobernanza más importantes que Tigres puede adoptar, precisamente porque introduce, de manera institucional y permanente, la disciplina de largo plazo que ningún ciclo de presión competitiva, por intenso que resulte, puede erosionar.

La reconstrucción del contrato psicológico

Toda la arquitectura formal descrita en las secciones anteriores de este capítulo —el Consejo, los comités especializados, la regla de enfriamiento, la memoria institucional, la planeación de sucesión— resultaría insuficiente si no se acompaña de un esfuerzo deliberado por reconstruir el vínculo de confianza entre la institución y quienes la integran: jugadores, colaboradores, exjugadores y sectores de la afición que experimentaron, durante la crisis de continuidad diagnosticada en capítulos anteriores, una fractura considerable de ese vínculo.

Esta reconstrucción no depende de ningún anuncio institucional ni de ninguna campaña de comunicación, por bien diseñada que resulte. Depende, exclusivamente, de la consistencia sostenida, a lo largo de años y no de meses, entre lo que la institución declara y lo que efectivamente ejecuta. Cada decisión de gobierno que respete la arquitectura formal aquí descrita —cada sucesión ordenada, cada decisión que resista la presión del corto plazo, cada reconocimiento genuino de quienes contribuyeron a la historia de la institución— constituye, en sí misma, un acto de reconstrucción de ese contrato psicológico, considerablemente más eficaz que cualquier declaración pública de intenciones.

La disciplina de gobernanza como fundamento de todo lo demás

Este capítulo cierra con la misma afirmación que abrió el diagnóstico general de esta obra: ninguna institución puede sostener su excelencia deportiva, su disciplina financiera, su capacidad formativa o su proyección comercial si la arquitectura que gobierna sus decisiones carece de la solidez necesaria para sobrevivir a cualquier transición de liderazgo. La Arquitectura de Liderazgo y Gobierno no constituye, en consecuencia, uno más entre los cinco dominios de capacidad que esta obra desarrolla: constituye la condición de posibilidad de los cuatro restantes, y su fortalecimiento deliberado representa, sin ambigüedad alguna, la prioridad más urgente dentro de la totalidad de la transformación institucional que esta obra propone.

PARTE IV · CAPACIDAD COMPETITIVA

Capítulo 11. La Institución que Aprende

Convertir la experiencia en conocimiento acumulado

Toda institución futbolística acumula, a lo largo de cada temporada, una cantidad extraordinaria de experiencia: partidos disputados, lesiones sufridas, fichajes evaluados, decisiones tácticas ejecutadas, negociaciones concluidas. La pregunta que distingue a una institución verdaderamente superior de una meramente competente no es cuánta experiencia acumula —toda organización que compite durante años acumula, por definición, una cantidad comparable de experiencia—, sino qué proporción de esa experiencia efectivamente se convierte en conocimiento capaz de mejorar las decisiones futuras. Una institución puede disputar miles de partidos a lo largo de su historia sin volverse, en ningún sentido apreciable, más inteligente en su manera de competir, si carece de los mecanismos deliberados que transforman la experiencia bruta en aprendizaje sistemático.

Este capítulo desarrolla la arquitectura mediante la cual Tigres puede convertirse, de manera deliberada, en una institución que aprende: una organización capaz de volverse más inteligente después de cada interacción competitiva, integrando en un solo sistema tres dominios que el fútbol profesional convencional trata, con frecuencia, como funciones separadas: la excelencia médica y de rendimiento, la excelencia en innovación tecnológica, y la excelencia en las operaciones futbolísticas que sostienen, de manera invisible pero decisiva, la totalidad de la actividad competitiva de la institución.

La disponibilidad como ventaja competitiva

Existe una tendencia extendida a subestimar la importancia estratégica de la medicina deportiva y de las ciencias del rendimiento, precisamente porque su contribución al desempeño no se observa de manera tan directa como una decisión táctica o un fichaje acertado. Esta subestimación resulta, sin embargo, profundamente equivocada: el mejor talento del mundo pierde la totalidad de su valor competitivo cuando una lesión interrumpe su disponibilidad, y las mejoras marginales en la prevención de lesiones, en los protocolos de recuperación, en la gestión de la carga de entrenamiento y en la calidad del descanso producen, de manera acumulada a lo largo de una temporada, decenas de partidos adicionales de disponibilidad efectiva de jugadores que, de otro modo, la institución habría perdido.

Una arquitectura de rendimiento madura no se limita a tratar lesiones una vez que ocurren: se orienta, de manera prioritaria, a construir un entorno que reduzca sistemáticamente su probabilidad de aparición. Esto exige la integración disciplinada de la ciencia del deporte, la nutrición, la biomecánica, la gestión de las cargas de entrenamiento y la optimización del descanso en un solo sistema coordinado, y no en un conjunto de especialidades que operan de manera aislada entre sí. La disponibilidad, entendida de esta manera, constituye en sí misma una capacidad competitiva de primer orden, tan determinante para el resultado deportivo como cualquier decisión táctica o cualquier fichaje individual.

La innovación como disciplina de adaptación permanente

Ninguna institución de aspiración de élite puede permanecer estática frente a la evolución acelerada de la inteligencia artificial, la analítica avanzada y la tecnología aplicada al deporte. La excelencia en innovación no consiste, sin embargo, en la adopción indiscriminada de cualquier tecnología emergente, sino en el desarrollo de una cultura organizacional capaz de experimentar de manera disciplinada, evaluar los resultados de esa experimentación con rigor, y adoptar, de manera sistemática, aquello que demuestra generar valor real, descartando, con la misma disciplina, aquello que no lo hace.

Esta capacidad de experimentación disciplinada exige, como condición previa, un entorno organizacional que tolere el fracaso controlado como parte natural del proceso de aprendizaje, distinción decisiva frente a la cultura de aversión al riesgo que caracteriza a buena parte del fútbol profesional convencional. Una institución que castiga cualquier experimento fallido con la misma severidad que castigaría un error de ejecución en competencia termina, de manera casi inevitable, desalentando la experimentación necesaria para mantenerse a la vanguardia de su industria.

Las operaciones futbolísticas como maquinaria invisible

Existe una dimensión de la excelencia institucional que rara vez recibe reconocimiento público, precisamente porque su función consiste en que nada visible ocurra: la gestión de contratos, los registros federativos, la administración de préstamos, los permisos de trabajo, el cumplimiento normativo y la logística de viajes y competencias. Esta maquinaria administrativa, cuando funciona con la excelencia que esta arquitectura exige, resulta invisible; cuando falla, en cambio, produce consecuencias desproporcionadas frente a su naturaleza aparentemente técnica: un registro federativo mal gestionado puede impedir la participación de un jugador decisivo; un error en la gestión de un préstamo puede

comprometer el desarrollo de un talento formativo; una falla logística puede afectar la preparación de un equipo previo a una competencia determinante.

La excelencia en este dominio no produce, por sí sola, ventaja competitiva positiva; lo que produce es la ausencia de una fuente evitable de desventaja, y esa distinción resulta consistente con el principio general que gobierna a toda institución de aspiración de élite: no basta con ser excepcional en los dominios más visibles, si se permite que un dominio aparentemente menor introduzca una vulnerabilidad que ningún competidor sofisticado dejará de explotar.

Gestión del conocimiento: cuatro tipos, un mismo sistema

La institución que aprende requiere, para funcionar de manera coherente, un sistema deliberado de gestión del conocimiento capaz de distinguir y de capturar, de manera sistemática, distintos tipos de conocimiento cuya naturaleza exige tratamientos diferenciados. El conocimiento técnico, relacionado con metodología deportiva y con protocolos de rendimiento, debe documentarse de manera que sobreviva al cambio de los especialistas que lo generaron. El conocimiento de mercado, relacionado con tendencias de reclutamiento y con dinámicas de valoración de talento, debe actualizarse de manera continua para no perder vigencia. El conocimiento relacional, alojado en las redes de contacto que cada área de la institución construye a lo largo de los años, requiere mecanismos deliberados de transferencia que eviten su pérdida cuando la persona que sostiene esas relaciones se aleja de la organización. Y el conocimiento institucional, referido a por qué la organización tomó determinadas decisiones históricas, exige el sistema de memoria formal que se desarrolló con detalle en el capítulo dedicado a la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno.

Evaluación y aprendizaje: la doble pregunta

Toda decisión relevante que la institución adopta —un fichaje, una decisión táctica sostenida durante una temporada, una inversión en infraestructura de rendimiento— debe someterse, con el paso del tiempo, a una evaluación disciplinada que responda a dos preguntas distintas y complementarias. La primera pregunta es evaluativa: ¿produjo esta decisión el resultado esperado? La segunda pregunta, con frecuencia omitida por instituciones que se conforman con la primera, es de aprendizaje: ¿qué revela el resultado obtenido, favorable o desfavorable, sobre la calidad del proceso que produjo la decisión, y qué ajuste debe introducirse en ese proceso para mejorar la calidad de decisiones futuras de naturaleza similar?

Esta doble pregunta resulta decisiva porque evita dos errores simétricos, ambos frecuentes en el fútbol profesional convencional: atribuir un resultado favorable a un proceso deficiente que simplemente tuvo fortuna, reforzando así, de manera equivocada, un método de decisión que en realidad no merece esa validación; y atribuir un resultado desfavorable a un proceso sólido que simplemente enfrentó un desenlace adverso dentro de un rango normal de variabilidad, descartando así, de manera igualmente equivocada, un método que en realidad merecía conservarse.

Continuidad ante el cambio de personas

El propósito último de la totalidad de esta arquitectura de aprendizaje puede formularse con precisión: asegurar que el conocimiento acumulado por la institución no resida exclusivamente en la memoria personal de los individuos que lo generaron, sino que se transforme, de manera sistemática, en un activo institucional capaz de sobrevivir al cambio de esas personas. Sin esta disciplina, una institución puede seguir siendo competitiva durante el tiempo en que las personas que atesoran su conocimiento tácito permanezcan en la organización, pero pierde, de manera abrupta e irrecuperable, ese conocimiento en el momento en que esas personas se alejan, obligando a la organización a reiniciar, con considerable costo, un proceso de aprendizaje que ya había recorrido en el pasado.

El principio de acumulación institucional aplicado al aprendizaje

Este capítulo cierra con un principio análogo al que organizó el capítulo dedicado a la arquitectura deportiva: el valor de la institución que aprende no reside en ningún episodio aislado de innovación o de excelencia médica, sino en la acumulación disciplinada y sostenida de conocimiento a lo largo de generaciones enteras de competencia. Una institución que transforma cada partido, cada lesión, cada fichaje y cada decisión en conocimiento capaz de mejorar sus decisiones futuras construye, con el paso de los años, una ventaja que ningún competidor puede replicar mediante inversión puntual, precisamente porque esa ventaja no reside en ningún activo aislado, sino en la calidad acumulada de un sistema que se ha vuelto, de manera demostrable, más inteligente después de cada ciclo competitivo que ha atravesado. Esta capacidad de aprendizaje sostenido constituye, junto con la disciplina de capital y la arquitectura deportiva desarrolladas en los capítulos anteriores, uno de los cimientos sobre los cuales se erige, en el capítulo siguiente, la plataforma física y comercial que convierte a la totalidad de estas capacidades en un ecosistema de creación de valor.

PARTE IV · CAPACIDAD COMPETITIVA

Capítulo 12. El Estadio y el Ecosistema

Del recinto deportivo al territorio de creación de valor

Durante décadas, el fútbol profesional entendió al estadio como un activo de naturaleza esencialmente operativa: el lugar donde se disputan los partidos, cuya función se agota, prácticamente en su totalidad, en las pocas horas que dura cada encuentro. Esta concepción, extendida todavía en buena parte de la industria, ignora el potencial que un activo de esta magnitud puede desplegar cuando se administra no como un recinto deportivo, sino como el núcleo físico de un ecosistema de creación de valor considerablemente más amplio.

La quinta arquitectura de capacidad que esta obra desarrolla parte, precisamente, de esta reconceptualización: el estadio, la infraestructura que lo rodea y la marca institucional que ambos proyectan no deben administrarse como activos independientes, sino como componentes interconectados de un mismo sistema, cuya lógica de funcionamiento resulta considerablemente más compleja, y considerablemente más valiosa, que la simple suma de sus partes consideradas de manera aislada.

El estadio como activo, no como costo

Ninguna institución que aspire a construir un estadio de nueva generación puede permitirse concebir esa inversión exclusivamente como un gasto de infraestructura destinado a mejorar la experiencia del aficionado durante los partidos. Un estadio diseñado con esa lógica limitada desaprovecha, de manera considerable, el potencial de creación de valor que una instalación de esa escala puede generar a lo largo de los trescientos sesenta y cinco días del año, y no únicamente durante los días de competencia.

La disciplina correcta consiste en evaluar la inversión en infraestructura mediante los mismos cuatro retornos que se establecieron en el capítulo dedicado a la Arquitectura de Capital: el retorno económico que genera de manera directa, el retorno deportivo que produce al fortalecer la experiencia competitiva, el retorno institucional que aporta a la coherencia estratégica de largo plazo de la organización, y el retorno reputacional que produce al fortalecer la marca y el vínculo con la comunidad. Un estadio evaluado exclusivamente por su capacidad para incrementar el ingreso por taquilla desaprovecha, de

manera sistemática, las otras tres dimensiones de retorno que una infraestructura de esta naturaleza puede generar.

La ingeniería financiera de una infraestructura de esta escala

La magnitud de capital que exige un proyecto de infraestructura de esta naturaleza obliga a diseñar, con considerable sofisticación, la estructura financiera mediante la cual se ejecuta. La disciplina convencional del sector inmobiliario y de infraestructura ofrece, en este sentido, instrumentos que el fútbol profesional latinoamericano ha adoptado todavía de manera limitada, y cuya incorporación resulta indispensable para una institución que aspira a ejecutar un proyecto de esta escala sin comprometer la salud financiera del resto de la organización.

El financiamiento estructurado mediante un vehículo de propósito específico, separado jurídica y financieramente de la operación futbolística cotidiana de la institución, permite aislar los riesgos y los flujos de ingreso asociados a la infraestructura del riesgo inherente a la operación deportiva. Este tipo de estructura, respaldada por los flujos de ingreso futuros que el propio activo generará, permite acceder a condiciones de financiamiento considerablemente más favorables que las que resultarían de financiar el proyecto directamente contra el balance general de la institución futbolística. La evaluación disciplinada del gasto de capital requerido, el análisis riguroso de escenarios de sensibilidad frente a variaciones en los supuestos de ingreso, y la identificación explícita de los riesgos asociados —de construcción, de demanda, de financiamiento— constituyen componentes indispensables de cualquier estructura de esta naturaleza, y su ausencia ha comprometido, en la experiencia comparada de numerosos proyectos de infraestructura deportiva en la región, la viabilidad de iniciativas que, en su concepción original, resultaban perfectamente sólidas.

La creación de valor más allá del día de partido

Un estadio diseñado bajo la lógica de ecosistema que este capítulo propone genera valor a través de una diversidad considerable de fuentes que trascienden ampliamente el ingreso por taquilla. Los derechos de denominación comercial del recinto constituyen, para instituciones de suficiente escala y prestigio, una fuente de ingreso recurrente y de largo plazo. La hospitalidad premium, articulada mediante suites y espacios exclusivos, atiende a un segmento de demanda dispuesto a pagar valoraciones considerablemente superiores a las de la localidad convencional, a cambio de una experiencia diferenciada. El comercio minorista asociado a la marca institucional encuentra, en un ecosistema de esta naturaleza,

un canal de distribución privilegiado. Un componente hotelero integrado al desarrollo diversifica las fuentes de ingreso más allá del calendario futbolístico, aprovechando segmentos de demanda vinculados al turismo, a los negocios y a eventos de naturaleza diversa. Y la organización de eventos y de museos institucionales convierte al recinto en un destino que las personas desean visitar incluso en ausencia de un partido programado.

Cada una de estas fuentes de ingreso, considerada de manera aislada, aporta un valor moderado. Consideradas en conjunto, como componentes de un mismo ecosistema deliberadamente diseñado para reforzarse entre sí, producen un incremento sustancial en el valor patrimonial de la totalidad de la institución, precisamente porque cada componente incrementa, de manera simultánea, el atractivo y la rentabilidad de los demás.

El distrito comercial como destino urbano permanente

La ambición más elevada de esta arquitectura no consiste en construir un mejor estadio, sino en construir un distrito comercial completo alrededor de la infraestructura deportiva, capaz de operar como un destino urbano permanente, con independencia del calendario de competencias. Este distrito, que combina componentes de hospitalidad, comercio, entretenimiento y servicios, permite a la institución captar flujos de visitantes y de actividad económica que un recinto deportivo tradicional, activo únicamente durante los días de partido, jamás podría aprovechar.

Un desarrollo de esta naturaleza posee, además, una relevancia particular para el contexto específico de la ciudad que aloja a la institución: la combinación de una intensa actividad empresarial, una vocación industrial consolidada, una vida universitaria vibrante y una proyección internacional creciente ofrece condiciones excepcionales para que un distrito de esta naturaleza prospere, atendiendo simultáneamente a segmentos de turismo, de negocios, de entretenimiento y de vida universitaria que ninguna instalación puramente deportiva podría, por sí sola, capturar.

La marca como multiplicador sistémico del ecosistema

Dentro de este ecosistema, la marca institucional desempeña una función que la distingue de cualquier otro componente: no genera valor de manera aislada, sino que multiplica el valor de todos los demás elementos del sistema. Una academia reconocida fortalece la marca; una marca fuerte incrementa, a su vez, el atractivo de la academia para atraer talento. Un estadio de nueva generación mejora la percepción institucional; una marca consolidada aumenta, a su vez, el retorno económico que ese mismo estadio puede generar. El contenido que la institución produce fortalece su identidad; esa identidad, fortalecida,

facilita nuevos acuerdos comerciales; esos acuerdos financian, a su vez, mejores capacidades en el resto del sistema.

Esta función multiplicadora exige que la marca deje de administrarse como una responsabilidad exclusiva de un departamento de comunicación o de mercadotecnia, y se administre, en cambio, como una responsabilidad transversal que atraviesa a la totalidad de la organización. Cada interacción con la institución —cada experiencia en el estadio, cada futbolista formado en la cantera, cada decisión de gobierno, cada contenido publicado— fortalece o debilita, de manera acumulativa, el valor de la marca. La coherencia entre lo que la institución declara representar y la manera en que efectivamente actúa constituye, en consecuencia, el mecanismo más poderoso de construcción de marca disponible, considerablemente más eficaz que cualquier campaña de comunicación aislada.

Internacionalización: exportar capacidades, no solamente el nombre

La proyección internacional de una institución de esta naturaleza no debe entenderse como el simple ejercicio de dar a conocer su nombre en mercados externos, sino como la exportación deliberada de las capacidades que el resto de esta obra ha desarrollado: su metodología formativa, su identidad de marca, su modelo de ecosistema comercial. La cercanía geográfica y la integración económica de la región con los Estados Unidos ofrecen, en este sentido, una oportunidad particularmente favorable, permitiendo a la institución desarrollar públicos, alianzas y fuentes de ingreso en un mercado de escala considerablemente mayor a la de su mercado doméstico, sin que ello exija abandonar la identidad regional que constituye, como se estableció en capítulos anteriores, uno de sus activos más valiosos.

El estadio no debe ser donde termina la experiencia

El principio que sintetiza la totalidad de este capítulo puede formularse en una sola idea: el estadio no debe ser el lugar donde termina la experiencia de pertenecer a la institución, sino el lugar donde esa experiencia comienza y se despliega durante todo el año. Un ecosistema diseñado bajo esta lógica convierte a la infraestructura física de la institución en algo considerablemente más valioso que un recinto donde se disputan partidos: la convierte en el territorio tangible donde la identidad, la marca, el capital y las capacidades deportivas desarrolladas a lo largo de esta obra se encuentran, se refuerzan mutuamente, y producen, en su conjunto, un valor patrimonial que ninguno de sus componentes, considerado de manera aislada, podría jamás alcanzar por sí solo.



PARTE V

CONVERSIÓN COMPETITIVA

PARTE V • CONVERSIÓN COMPETITIVA

Capítulo 13. La fuga de desempeño

Por qué el potencial y la realización no son lo mismo

Los cinco capítulos anteriores desarrollaron, con el detalle que la magnitud de la transformación exige, las arquitecturas de capacidad que determinan el techo competitivo que Tigres podría alcanzar en condiciones ideales: la disciplina de capital, la arquitectura deportiva, el gobierno y el liderazgo, la institución que aprende, y el ecosistema físico y comercial que sostiene a la totalidad de la organización. Sería, sin embargo, un error de considerable gravedad concluir que la sola existencia de estas capacidades garantiza, de manera automática, el desempeño competitivo correspondiente. Una institución puede construir, con enorme disciplina, cada una de estas cinco arquitecturas, y aun así no realizar, en el terreno de juego y en los resultados observados, la totalidad del potencial que esas capacidades le permitirían alcanzar.

Esta distinción resulta decisiva, y organiza la totalidad de este libro: el desempeño competitivo que una institución efectivamente produce no depende únicamente de su Capacidad Competitiva —el techo que sus recursos, sus procesos y sus activos le permiten alcanzar en condiciones ideales—, sino también de su Conversión Competitiva: la disciplina mediante la cual esa capacidad disponible se transforma, de manera efectiva, en resultados realizados. Un club puede finalizar una temporada en una posición modesta de la tabla poseyendo, en realidad, una capacidad de nivel campeón, si su conversión resulta deficiente. Otro club puede finalizar en una posición considerablemente más alta poseyendo apenas una capacidad moderada, si su conversión resulta extraordinaria. El resultado observado, en ambos casos, oculta al sistema subyacente que efectivamente lo produjo.

El error de confundir síntomas con causas

El fútbol profesional evalúa, de manera casi universal, el desempeño de sus instituciones a través de los resultados que se observan de manera directa: la posición en la tabla, los puntos acumulados, los goles marcados y recibidos, los títulos obtenidos. Estos indicadores constituyen productos del sistema, no causas de su funcionamiento, y como instrumentos de diagnóstico resultan, precisamente por esa razón, insuficientes. Este error de diagnóstico se repite, además, de manera recurrente dentro de las propias instituciones futbolísticas: se responsabiliza al reclutamiento por errores que, en realidad, corresponden al cuerpo técnico; se responsabiliza al cuerpo técnico por decisiones que, en realidad, corresponden a la propiedad; se responsabiliza a la propiedad por restricciones que, en realidad, corresponden a la disciplina financiera; y se responsabiliza a las finanzas por resultados deportivos que, en realidad, obedecen a causas de naturaleza completamente distinta.

Esta confusión sistemática entre síntomas y causas termina por generar un desorden organizacional considerable, precisamente porque cada área de la institución atribuye a otras áreas la responsabilidad de un desempeño insuficiente cuya causa real, con frecuencia, no reside en ninguna de ellas de manera aislada, sino en la insuficiencia del sistema que debería convertir la capacidad disponible en resultados efectivos. La primera responsabilidad de cualquier disciplina analítica rigurosa consiste, precisamente, en separar fenómenos que la práctica convencional ha tratado, de manera equivocada, como si fueran idénticos.

Los canales por los que se fuga el desempeño

La Conversión Competitiva puede entenderse, en su forma más precisa, como la disciplina responsable de reducir de manera sistemática lo que esta obra denomina la fuga de desempeño: aquella porción del potencial competitivo disponible que, por deficiencias en los procesos de realización, no llega jamás a materializarse en resultados efectivos.

Esta fuga se manifiesta a través de canales bien identificables, cada uno de naturaleza distinta. Existe una fuga física, cuando la disponibilidad de jugadores se ve comprometida por una gestión deficiente del rendimiento y de la prevención de lesiones. Existe una fuga técnica, cuando el talento individual de un futbolista no se traduce en ejecución consistente por deficiencias en los procesos de entrenamiento. Existe una fuga táctica, cuando el modelo de juego institucional no logra traducirse en ventajas concretas dentro del terreno de competencia. Existe una fuga psicológica, cuando la presión competitiva erosiona el rendimiento de jugadores cuya capacidad técnica, en condiciones distintas, resultaría

suficiente. Existe una fuga organizacional, cuando la fricción interna —decisiones lentas, comunicación deficiente, roles ambiguos— consume energía institucional que debería destinarse a la competencia. Existe una fuga informacional, cuando la institución dispone de datos y de conocimiento valiosos que, sin embargo, no se traducen en decisiones efectivas. Existe una fuga de desarrollo, cuando el talento formativo no logra integrarse, de manera exitosa, al primer equipo. Existe una fuga de liderazgo, cuando la ausencia de sucesiones bien planeadas convierte cada transición de autoridad en una fuente de inestabilidad. Existe una fuga cultural, cuando la identidad institucional se diluye al punto de dejar de orientar de manera efectiva el comportamiento colectivo. Y existe, finalmente, una fuga estratégica, cuando las decisiones de distintas áreas de la institución dejan de responder a una visión común y coherente.

Ninguna institución, por excepcional que resulte su Capacidad Competitiva, puede aspirar a un desempeño sostenido de primer nivel mientras tolere fugas significativas a través de varios de estos canales de manera simultánea. La disciplina de Conversión Competitiva consiste, precisamente, en identificar con precisión a través de cuáles de estos canales se pierde una proporción significativa del potencial disponible, y en diseñar, de manera deliberada, los mecanismos que reducen esa pérdida de manera sistemática.

Conversión interna y conversión externa

Toda interacción competitiva que una institución futbolística enfrenta —cada partido, cada temporada, cada ciclo de competencia— contiene dos objetivos que operan de manera simultánea, aunque de naturaleza claramente distinta. La conversión interna consiste en maximizar la realización de la capacidad propia de la institución, a través de la preparación, el entrenamiento, la ejecución disciplinada, el aprendizaje continuo, la salud del plantel y la cohesión del grupo. La conversión externa, en cambio, consiste en reducir la realización de la capacidad del rival, a través del análisis riguroso del adversario, la manipulación deliberada del ritmo y del estado del partido, la presión estratégica y psicológica, y la generación sistemática de restricciones que dificulten al competidor materializar su propio potencial.

La competencia de élite resulta, en consecuencia, simultáneamente constructiva y disruptiva: una institución que descuida cualquiera de estas dos dimensiones —que se concentra exclusivamente en maximizar su propia realización sin considerar cómo limitar la del adversario, o viceversa— opera con una disciplina de conversión incompleta, incluso si cada una de las dos dimensiones que sí desarrolla alcanza, de manera aislada, un nivel considerable de sofisticación.

La naturaleza recursiva de la conversión

De la misma manera en que la Capacidad Competitiva, como se estableció en libros anteriores de esta obra, opera de forma recursiva —cada subsistema de la institución posee su propia capacidad interna, replicando en miniatura la estructura del conjunto—, la Conversión Competitiva opera también de manera recursiva a lo largo de la totalidad de la organización. El área de reclutamiento convierte capacidad de prospección en fichajes efectivos; el área médica convierte capacidad de rendimiento en disponibilidad real de jugadores; la cantera convierte capacidad de desarrollo en profesionales formados y consolidados; el cuerpo técnico convierte capacidad futbolística disponible en rendimiento observado sobre el terreno de juego; y el liderazgo institucional convierte la capacidad organizacional acumulada en ejecución efectiva de la estrategia de largo plazo. Cada área de la institución, de manera simultánea y continua, construye capacidad y la convierte, y ninguna de estas dos funciones puede desarrollarse de manera aislada de la otra sin comprometer, tarde o temprano, el desempeño del conjunto.

Por qué esta distinción transforma la manera de gobernar la institución

Reconocer que el desempeño observado depende, de manera simultánea, de la Capacidad Competitiva y de la Conversión Competitiva transforma de manera sustancial la forma en que Tigres debe evaluar su propio funcionamiento. Un diagnóstico riguroso ya no puede limitarse a preguntar si la institución ganó o perdió una temporada particular: debe preguntar, con considerablemente mayor precisión, si la institución construyó, durante ese periodo, capacidad competitiva adicional, y si logró, de manera simultánea, convertir esa capacidad —tanto la nueva como la previamente existente— en resultados efectivamente realizados.

Esta doble pregunta permite distinguir, con una claridad que el análisis convencional del fútbol rara vez alcanza, entre dos escenarios de naturaleza completamente distinta que, sin embargo, pueden producir resultados deportivos superficialmente similares: una institución que obtiene resultados modestos porque su capacidad subyacente resulta, en efecto, modesta, y una institución que obtiene los mismos resultados modestos a pesar de poseer una capacidad considerablemente superior, simplemente porque sus mecanismos de conversión no logran realizarla. La estrategia correcta para cada uno de estos dos escenarios resulta radicalmente distinta: la primera institución necesita, ante todo, construir capacidad adicional; la segunda necesita, en cambio, corregir con urgencia las fugas de desempeño que impiden que su capacidad ya existente se traduzca en el resultado que merece. El capítulo siguiente desarrolla, con el detalle y el rigor que esta distinción

exige, las seis disciplinas concretas mediante las cuales una institución como Tigres puede diseñar, de manera deliberada, el sistema de conversión que reduce estas fugas y que convierte, de manera sostenida, su capacidad competitiva en el desempeño que su historia, su afición y su ciudad merecen.

PARTE V · CONVERSIÓN COMPETITIVA

Capítulo 14. Las seis disciplinas de conversión

Una disciplina de ingeniería, no de intuición

El capítulo anterior estableció que la Conversión Competitiva constituye la disciplina responsable de reducir, de manera sistemática, la fuga de desempeño que impide a una institución realizar la totalidad de su potencial competitivo. Este capítulo desarrolla, con el rigor que la magnitud de esta responsabilidad exige, las seis disciplinas concretas mediante las cuales esa reducción se ejecuta. Cada una de estas seis disciplinas opera sobre un dominio distinto de la actividad institucional, y todas ellas comparten una misma secuencia de trabajo, propia de cualquier disciplina de ingeniería rigurosa: identificar con precisión dónde se produce la fuga, diseñar los mecanismos que la reducen, y verificar de manera continua que esa reducción efectivamente se sostenga en el tiempo.

Conversión Estratégica: la coherencia como disciplina de ejecución

La primera disciplina de conversión consiste en asegurar que cada decisión adoptada por cualquier área de la institución respalde una única estrategia futbolística e institucional coherente, en lugar de responder a lógicas particulares desconectadas entre sí. Esta disciplina exige alineación explícita en varios frentes simultáneos: la selección del cuerpo técnico debe responder a la filosofía deportiva institucional descrita en capítulos anteriores, y no a preferencias circunstanciales; el reclutamiento debe orientarse hacia el perfil de jugador que ese modelo de juego institucional exige; la inversión de capital debe destinarse, de manera prioritaria, a fortalecer aquellas capacidades que la estrategia declarada identifica como prioritarias; y la identidad institucional debe proyectarse de manera consistente en cada decisión de comunicación y de marca.

La desalineación entre estos frentes constituye, por sí misma, una de las fuentes más costosas de fuga de desempeño, precisamente porque no se manifiesta como un error puntual identificable, sino como una erosión difusa que compromete, de manera simultánea, la eficacia de la totalidad del sistema. Una institución que contrata a un entrenador cuya filosofía de juego resulta incompatible con el perfil de jugadores que su sistema de scouting ha priorizado durante los años anteriores desperdicia, de manera silenciosa pero considerable, buena parte de la inversión realizada en la construcción de esa plantilla. La Conversión Estratégica no admite excepciones: la desalineación destruye la

conversión, con independencia de cuán sólida resulte, de manera aislada, cada una de las decisiones que la componen.

Conversión Organizacional: reducir la fricción

La segunda disciplina de conversión consiste en reducir la fricción interna que consume, de manera silenciosa, la energía y el tiempo que la institución debería destinar a la competencia. Esta fricción se manifiesta a través de múltiples síntomas: velocidad insuficiente en la toma de decisiones, comunicación deficiente entre áreas que deberían coordinarse de manera estrecha, flujo de conocimiento interrumpido entre departamentos, roles ambiguos que generan duplicidad de esfuerzos o, en el escenario opuesto, vacíos de responsabilidad, y una arquitectura de información que no facilita el acceso oportuno a los datos que cada decisión requiere.

Cada una de estas fuentes de fricción, consideradas de manera aislada, puede parecer de importancia menor. Consideradas en conjunto, y sostenidas a lo largo del tiempo, producen un efecto acumulativo considerable sobre la capacidad de la institución para ejecutar, con la velocidad y la coherencia que la competencia de élite exige, las decisiones que su estrategia demanda. La disciplina de gobierno desarrollada en capítulos anteriores de esta obra —los derechos de decisión claramente definidos, la distribución precisa de responsabilidades entre las figuras de liderazgo deportivo— constituye, precisamente, el mecanismo institucional mediante el cual esta fricción se reduce de manera sistemática.

Conversión Futbolística: cinco subdisciplinas de la ejecución sobre el terreno

La tercera disciplina de conversión, y probablemente la más visible para cualquier observador externo de la institución, consiste en transformar los recursos futbolísticos disponibles en rendimiento efectivo sobre el terreno de juego. Esta disciplina se despliega, a su vez, en cinco subdisciplinas complementarias.

La conversión táctica se ocupa del modelo de juego, de los principios que lo sostienen, de la claridad de los roles asignados a cada jugador, de la capacidad de adaptación frente a distintos escenarios competitivos, y de aspectos específicos como los balones parados, las transiciones entre fases del juego, la organización defensiva y la creación de ocasiones de gol. La conversión de entrenamiento se ocupa del proceso mediante el cual los principios tácticos se convierten en hábitos automatizados, a través del aprendizaje progresivo, la formación de patrones de decisión y la retroalimentación sistemática. La conversión individual se ocupa del desbloqueo del potencial de cada jugador en particular, mediante la

confianza que el cuerpo técnico deposita en él, la optimización de su rol específico dentro del sistema, y su desarrollo técnico y mental continuo. La conversión colectiva se ocupa de transformar a un conjunto de individuos talentosos en un equipo genuinamente coherente, a través de las relaciones interpersonales, la confianza mutua, la comunicación efectiva y la inteligencia colectiva que solamente se desarrolla con el tiempo compartido. Y la conversión de rotación se ocupa de sostener el rendimiento de élite a lo largo de calendarios competitivos exigentes y congestionados, mediante la gestión cuidadosa de los minutos de juego, el desarrollo de jugadores suplentes capaces de sostener el nivel del equipo, y la administración inteligente del ritmo competitivo a lo largo de una temporada completa.

Conversión de Partido: tres fases de un mismo ciclo

La cuarta disciplina de conversión reconoce que cada partido individual constituye, en sí mismo, un ciclo completo de conversión, organizado en tres fases sucesivas. La fase previa al encuentro comprende la preparación específica, la selección de la alineación, el análisis detallado del rival, la planeación de escenarios alternativos según el desarrollo probable del juego, y aspectos logísticos como el viaje, la nutrición y la recuperación previa. La fase durante el encuentro comprende la capacidad de adaptación en tiempo real, las decisiones de sustitución, la gestión del estado anímico del equipo, la administración del riesgo competitivo, el control del ritmo del partido, y la comunicación efectiva desde el banquillo técnico. Y la fase posterior al encuentro comprende la recuperación física de los jugadores, el análisis riguroso de lo ocurrido, la extracción disciplinada de aprendizajes, la corrección de deficiencias identificadas, y la preparación anticipada del siguiente ciclo competitivo.

Una institución que domina únicamente una o dos de estas tres fases, sin desarrollar con la misma disciplina las restantes, deja considerable valor sin realizar: una preparación excelente puede desperdiciarse por una gestión deficiente durante el desarrollo del partido, y una ejecución sobresaliente durante el encuentro puede perder buena parte de su valor de aprendizaje si la fase posterior no extrae, de manera sistemática, las lecciones que ese partido específico podía ofrecer.

Conversión de Desarrollo: competir y construir al mismo tiempo

La quinta disciplina de conversión reconoce una tensión que ninguna institución de élite puede evitar, y que exige, en consecuencia, una disciplina explícita para administrarla: la necesidad de competir con la máxima exigencia en el presente, mientras se incrementa, de manera simultánea, la capacidad competitiva de la institución hacia el futuro. Esta

disciplina comprende la integración cuidadosa de jugadores jóvenes al primer equipo, la aceleración deliberada de las promesas formativas que demuestran estar preparadas para ese salto, la optimización de la estrategia de préstamos como mecanismo de desarrollo, la formación de liderazgo dentro del propio plantel, la preparación anticipada de sucesores para las posiciones clave, y el diseño cuidadoso de trayectorias profesionales que permitan a cada jugador formativo entender con claridad el camino que tiene frente a sí.

Las instituciones de élite que sostienen su excelencia durante generaciones han aprendido a administrar esta tensión sin sacrificar de manera sistemática ninguno de sus dos polos: compiten y compensan al mismo tiempo, en lugar de tratar al desarrollo de talento y a la competencia inmediata como objetivos mutuamente excluyentes que exigen sacrificar uno en favor del otro.

Conversión de Aprendizaje: volverse más inteligente después de cada ciclo

La sexta y última disciplina de conversión consiste en la capacidad de la institución para volverse más inteligente después de cada interacción competitiva que atraviesa: cada partido, cada lesión, cada negociación de fichaje, cada sesión de entrenamiento, cada fracaso y cada éxito. Esta disciplina constituye, en un sentido preciso, la aplicación concreta de la arquitectura de la Institución que Aprende, desarrollada en el libro anterior de esta obra, al terreno específico de la conversión de desempeño: el aprendizaje se capitaliza con el tiempo, y las instituciones capaces de aprender con mayor velocidad que sus competidores terminan, con frecuencia, superando incluso a organizaciones que disponen de recursos considerablemente mayores.

Cómo se relacionan las seis disciplinas entre sí

Ninguna de estas seis disciplinas opera de manera aislada de las demás, y su interdependencia resulta tan estrecha como la que se estableció, en libros anteriores de esta obra, entre las cinco arquitecturas de Capacidad Competitiva. Una Conversión Futbolística sobresaliente pierde buena parte de su valor si la Conversión Organizacional que la sostiene resulta deficiente, porque la fricción interna consume la energía que debería destinarse a la ejecución sobre el terreno de juego. Una Conversión de Partido excelente pierde valor considerable si la Conversión de Aprendizaje no logra capturar, de manera sistemática, las lecciones que cada encuentro ofrece. Y una Conversión de Desarrollo bien diseñada pierde su propósito último si la Conversión Estratégica que la orienta carece de la coherencia necesaria para dirigir, de manera consistente, hacia dónde debe crecer el talento formativo de la institución.

La disciplina de ingeniería que Tigres debe adoptar

Este capítulo cierra con una conclusión que organiza la totalidad del libro dedicado a la Conversión Competitiva: la excelencia sostenida en el fútbol de élite no constituye un accidente, ni una consecuencia exclusiva del talento disponible en un momento dado. Constituye, en cambio, el resultado de un diseño institucional deliberado, capaz de sobrevivir a los ciclos individuales de jugadores, cuerpos técnicos y directivos que, de manera natural, se suceden a lo largo de la historia de cualquier institución. Tigres posee, como se ha establecido a lo largo de esta obra, una Capacidad Competitiva de considerable magnitud, sostenida por su legitimidad histórica, su respaldo financiero y sus activos institucionales. La disciplina que este capítulo desarrolla constituye el complemento indispensable de esa capacidad: el sistema mediante el cual esa capacidad, en lugar de fugarse a través de los múltiples canales identificados en el capítulo anterior, se convierte, de manera sostenida y verificable, en el desempeño que la institución, su afición y su ciudad merecen.

VI

PARTE VI

EL SISTEMA DE DESEMPEÑO

PARTE VI · EL SISTEMA DE DESEMPEÑO

Capítulo 15. El Balanced Scorecard Tigres 2035

Por qué medir de manera distinta lo que es distinto por naturaleza

Toda la arquitectura conceptual desarrollada a lo largo de esta obra —las cinco capacidades que determinan el techo competitivo de la institución, las seis disciplinas que determinan su realización efectiva— carecería de valor práctico si no se traduce, finalmente, en un sistema de medición capaz de indicarle a quienes gobiernan a Tigres si la transformación que esta obra propone efectivamente está ocurriendo. Este capítulo desarrolla ese sistema: un Balanced Scorecard institucional que no se limita a contar goles, puntos y títulos, sino que observa, de manera simultánea y equilibrada, la totalidad de las dimensiones que determinan la salud de largo plazo de la organización.

El error más frecuente en la medición del desempeño futbolístico consiste en tratar como equivalentes fenómenos que son, por naturaleza, radicalmente distintos entre sí. El rendimiento observable de un domingo de competencia no se mide con los mismos instrumentos que la solidez patrimonial de una cantera, ni la solidez patrimonial de una cantera se mide con los mismos instrumentos que la fortaleza de una cultura institucional. Un sistema de medición riguroso exige, en consecuencia, instrumentos diferenciados para cada dimensión, y un mecanismo explícito que permita, al mismo tiempo, observarlas de manera integrada.

KPIs deportivos: la ejecución observable sobre el terreno de juego

La dimensión deportiva del Balanced Scorecard observa la ejecución competitiva directa: la competitividad sostenida a lo largo de las distintas competencias en que la institución participa, la regularidad con la que alcanza las instancias decisivas de cada torneo, el desarrollo efectivo de jugadores formados internamente, el rendimiento de las

incorporaciones realizadas mediante el mercado externo, la continuidad metodológica del modelo de juego institucional a lo largo de distintos ciclos de cuerpo técnico, el equilibrio de edad dentro de la plantilla, y la fluidez con la que se ejecutan las transiciones entre generaciones de jugadores. Ninguno de estos indicadores, considerado de manera aislada, sustituye al resultado deportivo final, pero en conjunto ofrecen una imagen considerablemente más completa de si la competitividad de la institución descansa sobre fundamentos sostenibles o sobre factores coyunturales que difícilmente se repetirán.

KPIs de academia: la pregunta progresiva de siete niveles

La medición de la cantera exige, dada su naturaleza de inversión de maduración lenta, un sistema de indicadores organizados en niveles progresivos, cada uno correspondiente a una etapa distinta del desarrollo del talento formativo. El primer nivel observa el desarrollo técnico, táctico, físico y cognitivo de cada joven futbolista en relación con su propio potencial individual, y no en comparación absoluta con sus pares. El segundo nivel observa la integración efectiva al primer equipo: los debuts alcanzados, los minutos disputados por jugadores formados internamente, la proporción de la plantilla compuesta por talento propio, y el tiempo promedio de adaptación al fútbol profesional. El tercer nivel observa la creación de valor patrimonial: el valor estimado de mercado del talento formado, la plusvalía generada por cada generación que atraviesa el sistema, y el ahorro que representa frente al costo de adquirir talento equivalente en el mercado externo. El cuarto nivel observa la formación integral: el desempeño académico, la tasa de conclusión de estudios, y el desarrollo psicológico y de liderazgo de cada joven futbolista. El quinto nivel observa la salud y la disponibilidad: la incidencia de lesiones, los tiempos de recuperación, y la calidad del descanso y de la nutrición. El sexto nivel observa la excelencia metodológica de la propia academia, evaluando la consistencia y la calidad de sus procesos formativos, y no únicamente sus resultados. Y el séptimo nivel, el más exigente de todos, observa la capacidad de la academia para producir, de manera sostenida a lo largo de generaciones sucesivas, los seis niveles anteriores de manera simultánea, sin que la fortaleza de uno se logre a costa del deterioro de otro.

KPIs de scouting: la disciplina de la inteligencia de mercado

La medición del sistema de scouting observa la calidad de las decisiones de identificación y de incorporación de talento, con independencia del resultado deportivo final de cada fichaje individual, precisamente porque un proceso de decisión riguroso puede producir, de manera ocasional, un resultado desfavorable sin que ello implique que el proceso mismo haya sido deficiente. Los indicadores relevantes incluyen la precisión con la que el sistema

anticipa el rendimiento de los jugadores identificados frente al rendimiento efectivamente observado tras su incorporación, la eficiencia con la que se ejecutan las negociaciones en términos de valor obtenido frente a valor invertido, la cobertura efectiva de los mercados prioritarios que la institución ha definido como estratégicos, y la tasa de adaptación exitosa de los jugadores incorporados al modelo de juego y a la cultura institucional.

KPIs financieros: la disciplina de capital en diez preguntas

La dimensión financiera del Balanced Scorecard traduce la Arquitectura de Capital desarrollada en capítulos anteriores en un conjunto de preguntas concretas que cualquier órgano de gobierno debe formular de manera periódica. Estas preguntas indagan sobre la disciplina presupuestal sostenida a lo largo de los ciclos, la capacidad de inversión que la institución mantiene de manera consistente, la eficiencia operativa de su estructura de costos, la proporción de capital destinada de manera deliberada a la construcción de capacidades de largo plazo frente al capital destinado a sostener la operación inmediata, el cumplimiento efectivo de la regla de reinversión de plusvalía, la solidez del fondo de estabilización, la observancia del principio de protección del capital de capacidades, la estabilidad de los ingresos a lo largo de ciclos deportivos de distinta fortuna, la eficiencia con la que se ejecuta cada decisión de asignación de capital conforme a los cuatro retornos descritos en capítulos anteriores, y la evolución del valor patrimonial total de la institución a lo largo del tiempo.

KPIs de plataforma: diez preguntas sobre el ecosistema

La dimensión de plataforma observa el desempeño del ecosistema físico y comercial desarrollado en capítulos anteriores, mediante preguntas que examinan la diversificación efectiva de las fuentes de ingreso más allá del calendario estrictamente futbolístico, la tasa de ocupación y de aprovechamiento de la infraestructura durante los días sin competencia programada, el crecimiento del valor de los acuerdos comerciales y de patrocinio, la expansión de la base de aficionados tanto en el mercado doméstico como en mercados internacionales prioritarios, el reconocimiento de marca medido frente a los principales referentes de la industria, la resiliencia de los ingresos comerciales durante periodos de menor fortuna deportiva, el desarrollo efectivo del distrito comercial como destino independiente del calendario deportivo, la calidad de la experiencia que se ofrece al visitante, el crecimiento del consumo de contenido institucional, y la contribución agregada del ecosistema al valor patrimonial total de la organización.

KPIs institucionales: cinco dimensiones de la permanencia

La dimensión institucional, con frecuencia la más difícil de cuantificar y, precisamente por ello, la más frecuentemente descuidada por los sistemas de medición convencionales del fútbol profesional, observa cinco atributos que determinan la capacidad de la institución para sostenerse más allá de cualquier individuo particular: la claridad de las funciones y de los derechos de decisión a lo largo de la organización, la estabilidad efectiva del liderazgo y la ausencia de rotación disruptiva en posiciones críticas, el grado en que los procesos institucionales se encuentran documentados y no dependen de la memoria personal de individuos específicos, la existencia y la calidad de planes de sucesión formalmente diseñados para cada posición crítica, y el nivel de actividad efectiva de los mecanismos de memoria institucional descritos en capítulos anteriores.

Reclasificar los seis bloques: qué mide Capacidad y qué mide Conversión

Cada uno de los seis bloques de indicadores descritos anteriormente puede, además, reclasificarse conforme a la distinción fundamental que organiza a esta obra: qué proporción de cada bloque mide la Capacidad Competitiva de la institución —su potencial disponible— y qué proporción mide su Conversión Competitiva —la eficacia con la que ese potencial se realiza. Los indicadores de valor patrimonial de la cantera, de solidez del fondo de estabilización, o de desarrollo de infraestructura, miden, de manera predominante, Capacidad: describen el techo competitivo que la institución ha construido. Los indicadores de precisión en las decisiones de scouting, de eficiencia en la ejecución de negociaciones, de fricción organizacional, o de continuidad metodológica, miden, de manera predominante, Conversión: describen la eficacia con la que esa capacidad se transforma en resultados efectivos.

Esta reclasificación cumple una función diagnóstica de enorme valor práctico: permite a quienes gobiernan la institución distinguir, frente a cualquier desempeño insatisfactorio, si el problema reside en una insuficiencia de capacidad —que exige, en consecuencia, mayor inversión y mayor tiempo de maduración— o en una insuficiencia de conversión —que exige, en cambio, corregir procesos y reducir fricciones, con un horizonte de solución considerablemente más inmediato.

Incentivos de liderazgo: alinear la recompensa con la arquitectura

Ningún sistema de medición produce el comportamiento organizacional deseado si los incentivos que gobiernan a quienes toman las decisiones no se encuentran alineados con esa misma arquitectura de indicadores. Una institución que mide con rigor la totalidad de las seis dimensiones descritas en este capítulo, pero que continúa evaluando y

remunerando a su liderazgo exclusivamente en función del resultado deportivo inmediato de cada temporada, produce un desajuste que, tarde o temprano, socava la disciplina de largo plazo que esta obra completa se ha propuesto construir.

La corrección de este desajuste exige que los mecanismos de evaluación y de incentivo de las principales posiciones de liderazgo de la institución —desde la dirección deportiva hasta la totalidad del cuerpo directivo— incorporen, de manera explícita y con un peso relativo comparable al del resultado deportivo inmediato, el desempeño de la institución en las dimensiones de capacidad y de conversión desarrolladas a lo largo de esta obra. Solamente de esta manera el sistema de medición deja de ser un ejercicio de reporte pasivo y se convierte, precisamente, en el instrumento que orienta, de manera efectiva, el comportamiento cotidiano de quienes gobiernan a la institución.

El sistema como lenguaje común

El valor último de este Balanced Scorecard no reside en la sofisticación individual de ninguno de sus indicadores, sino en su capacidad de ofrecer, por primera vez de manera sistemática, un lenguaje común compartido entre el Consejo, la dirección deportiva, el cuerpo técnico y quienes respaldan financieramente a la institución. Cuando todos estos actores observan el desempeño de Tigres a través del mismo sistema de indicadores, organizado con la misma disciplina conceptual de Capacidad y Conversión que atraviesa la totalidad de esta obra, las conversaciones institucionales dejan de organizarse alrededor de opiniones dispersas sobre el resultado de la última jornada, y comienzan a organizarse alrededor de una pregunta considerablemente más productiva y más exigente: si, en este ciclo particular, Tigres construyó capacidad competitiva adicional, si logró convertir esa capacidad de manera efectiva, y qué debe corregirse, con precisión quirúrgica, para que el siguiente ciclo produzca un resultado todavía superior.

VII

PARTE VII

EL BENCHMARK

PARTE VII · EL BENCHMARK

Capítulo 16. Rayados y la carrera por construir la institución más difícil de replicar

Por qué el benchmark más relevante no está en Europa

Los ejercicios de comparación internacional que el fútbol profesional utiliza con mayor frecuencia recurren, casi de manera automática, a referentes europeos: instituciones centenarias, ligas de mayor tradición mediática, mercados de una escala financiera considerablemente distinta a la que enfrenta cualquier club mexicano. Estos referentes resultan útiles, como se desarrollará en el capítulo siguiente, para ilustrar patrones generales de transformación institucional. Pero ningún benchmark europeo puede ofrecer lo que un solo rival, situado en la misma ciudad, compitiendo por el mismo talento local, por la misma afición regional y por los mismos patrocinadores, puede ofrecer: una comparación en condiciones de igualdad casi perfecta, donde las diferencias de desempeño no pueden atribuirse a diferencias de mercado, de escala económica nacional o de tradición futbolística continental.

El máximo rival de Tigres en la ciudad de Monterrey constituye, precisamente, ese benchmark irremplazable. Ambas instituciones comparten el mismo territorio, la misma cultura empresarial regional, un acceso comparable a los mercados de fichajes nacionales e internacionales, y una exigencia idéntica por parte de una ciudad que, como se estableció en capítulos anteriores de esta obra, no tolera con facilidad la mediocridad relativa. Cualquier diferencia sostenida de desempeño entre ambas instituciones no puede explicarse, en consecuencia, por diferencias estructurales de entorno: debe explicarse por diferencias en la calidad de su arquitectura institucional, precisamente el objeto de análisis que esta obra completa se ha propuesto examinar.

Dos arquetipos distintos, compitiendo por el mismo territorio

Aplicado el marco de arquetipos desarrollado en el primer libro de esta obra, el rival de Tigres se describe, con razonable precisión, como una institución que combina el arquetipo del Vehículo de Inversión —sostenido por un respaldo corporativo de gran escala y de proyección internacional— con una aspiración creciente hacia el arquetipo de la Fábrica de Talento, materializada en un sistema de cantera que la propia institución ha promovido, durante años, como uno de sus activos más visibles ante la opinión pública. A diferencia de Tigres, este rival no cuenta con el arquetipo de la Institución en su forma más pura: carece de la filiación universitaria fundacional que constituye, como se estableció en el primer libro de esta obra, el fundamento más singular y más difícil de replicar de la identidad de Tigres.

Esta diferencia de arquetipo no determina, por sí sola, cuál de las dos instituciones alcanzará un desempeño superior en los próximos años; lo que sí determina es que ambas deben construir su ventaja competitiva sobre cimientos distintos. El rival de Tigres puede desplegar, con mayor naturalidad, la disciplina de asignación de capital propia del Vehículo de Inversión, apoyado en la sofisticación de gestión corporativa de su respaldo financiero. Tigres, en cambio, puede desplegar, con mayor naturalidad, la legitimidad acumulativa propia de la Institución, un activo que ningún competidor, por bien financiado que resulte, puede fabricar mediante inversión. La pregunta estratégica relevante no es, en consecuencia, cuál arquetipo resulta superior en abstracto, sino cuál de las dos instituciones logra, con mayor disciplina, coherencia y consistencia, convertir su arquetipo particular en las cinco arquitecturas de capacidad desarrolladas a lo largo de esta obra.

Recursos frente a capacidades: la verdadera naturaleza de la asimetría

Existe una percepción extendida, tanto dentro como fuera de ambas instituciones, según la cual la asimetría competitiva entre Tigres y su rival regional se explica, de manera principal, por diferencias en la magnitud de los recursos financieros disponibles. Esta percepción, como se argumentó con detalle en el capítulo dedicado a la nueva tesis de esta obra, resulta insuficiente. La verdadera asimetría que determina, a lo largo de los años, cuál de las dos instituciones sostiene un desempeño superior no reside en la disponibilidad de recursos —que, entre ambos clubes, resulta considerablemente más comparable de lo que la conversación pública habitualmente asume—, sino en la disciplina con la que cada institución convierte esos recursos comparables en capacidades duraderas, y esas capacidades en ventaja competitiva efectivamente realizada.

Esta distinción resulta liberadora para Tigres, precisamente porque desplaza la conversación desde un terreno en el cual la comparación resulta parcialmente desfavorable —la escala corporativa del respaldo financiero del rival ha resultado, en determinados periodos, considerablemente sofisticada— hacia un terreno en el cual la comparación depende, de manera casi exclusiva, de decisiones que están plenamente al alcance de la propia institución: la calidad de su gobierno, la coherencia de su arquitectura deportiva, la disciplina de su sistema de aprendizaje organizacional.

La posible inversión de la asimetría

La historia del fútbol de élite ofrece numerosos ejemplos de instituciones que, partiendo de una posición de desventaja relativa de recursos frente a su rival más inmediato, lograron, mediante una superioridad sostenida en la calidad de su arquitectura institucional, invertir de manera duradera la jerarquía competitiva que durante años pareció inamovible. Esta inversión de la asimetría no ocurre de manera súbita, ni depende de una sola decisión afortunada: ocurre de manera acumulativa, a lo largo de varios ciclos, conforme una institución construye, con mayor disciplina que su rival, las cinco arquitecturas de capacidad desarrolladas en esta obra, y reduce, con mayor eficacia que su rival, las seis fuentes de fuga de desempeño desarrolladas en el libro anterior.

Nada garantiza, de manera automática, que esta inversión favorezca a Tigres. La misma disciplina que esta obra propone para Tigres se encuentra, en principio, disponible para cualquier institución dispuesta a adoptarla, incluyendo a su rival más inmediato. Lo que sí resulta razonable afirmar es que la institución que primero consolide, de manera genuina y no meramente declarativa, la totalidad de las cinco arquitecturas de capacidad y de las seis disciplinas de conversión desarrolladas en esta obra, obtendrá una ventaja considerablemente más duradera que cualquiera que dependa exclusivamente de la magnitud circunstancial de su presupuesto de fichajes en una temporada particular.

Qué debe aprender Tigres de su rival

Un análisis honesto exige reconocer, con la misma rigurosidad con la que se ha examinado la propia institución a lo largo de esta obra, aquello que el rival regional ha ejecutado con considerable eficacia. La consistencia con la que ha proyectado, ante su afición y ante el mercado, una narrativa institucional coherente en torno a la formación de talento propio constituye un ejercicio de comunicación de marca del cual Tigres puede extraer aprendizajes considerables, con independencia de cuál de las dos instituciones haya obtenido, hasta el presente, mejores resultados patrimoniales efectivos de esa narrativa. La

sofisticación de gestión corporativa que su respaldo financiero ha aportado a la disciplina de asignación de capital de la institución ofrece, asimismo, un referente de procesos que Tigres puede examinar con provecho al desarrollar su propia Arquitectura de Capital.

Qué no debe hacer Tigres

Con la misma claridad, esta obra advierte contra la tentación de que Tigres busque, simplemente, imitar a su rival regional en lugar de construir, con coherencia interna, su propia combinación de arquetipos. El principio de coherencia estratégica desarrollado en el segundo libro de esta obra resulta, en este contexto, particularmente relevante: Tigres no debe intentar convertirse en un Vehículo de Inversión indistinguible de su rival, sacrificando en el proceso la legitimidad institucional que constituye su activo más singular. La ventaja competitiva duradera no surge de la imitación del rival más cercano, sino de la ejecución disciplinada de la identidad propia, con una calidad de arquitectura institucional que el rival, precisamente por poseer un arquetipo distinto, no puede replicar con la misma naturalidad.

La carrera institucional: cinco frentes simultáneos

La competencia entre Tigres y su rival regional se libra, en consecuencia, de manera simultánea en los cinco frentes que constituyen las arquitecturas de capacidad desarrolladas a lo largo de esta obra. En la Arquitectura de Capital, la carrera se define por cuál de las dos instituciones logra una disciplina de reinversión más consistente, y no simplemente por cuál dispone de un presupuesto circunstancialmente mayor en una temporada particular. En la Arquitectura Deportiva, se define por cuál de las dos instituciones logra consolidar, con mayor solidez y mayor continuidad metodológica, la promesa formativa que ambas han declarado perseguir. En la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno, se define por cuál de las dos instituciones logra sostener la coherencia de sus decisiones estratégicas a través de sucesiones ordenadas, en lugar de discontinuidades erráticas. En la Institución que Aprende, se define por cuál de las dos instituciones convierte, con mayor disciplina, su experiencia acumulada en conocimiento capaz de mejorar decisiones futuras. Y en el Estadio y el Ecosistema, se define por cuál de las dos instituciones logra construir, con mayor coherencia, una plataforma física y comercial capaz de generar valor durante los trescientos sesenta y cinco días del año.

Quién construye la institución más difícil de replicar

La pregunta que, en última instancia, decidirá el desenlace de esta carrera institucional no es cuál de los dos clubes gana más partidos en una temporada particular frente al otro, sino

cuál de los dos logra construir, primero y con mayor solidez, una institución cuya excelencia resulte, precisamente, más difícil de replicar. Un club puede vencer a su rival en el terreno de juego durante varias temporadas consecutivas sin que ello implique, necesariamente, que ha construido una ventaja institucional duradera; y un club puede atravesar un periodo de resultados adversos frente a su rival directo sin que ello implique, de manera automática, que su arquitectura institucional resulte inferior.

La ventaja que verdaderamente perdura no es la que se mide en el resultado de un clásico particular, sino la que se mide en la solidez acumulada de las cinco arquitecturas de capacidad y en la disciplina sostenida de las seis conversiones de desempeño que esta obra ha desarrollado con detalle. Tigres cuenta, como se ha argumentado a lo largo de este capítulo, con activos que ningún rival puede replicar mediante inversión: su legitimidad institucional, su vínculo fundacional con una comunidad universitaria y regional, y una historia de excelencia deportiva que constituye, en sí misma, un capital simbólico de considerable valor. La tarea que el resto de esta obra desarrolla consiste, precisamente, en asegurar que esos activos únicos se traduzcan, de manera disciplinada y sostenida, en la arquitectura institucional más difícil de replicar de todo el fútbol mexicano.

PARTE VII · EL BENCHMARK

Capítulo 17. Ocho clubes, ocho lecciones

El patrón que se repite en todo el mundo

El capítulo anterior estableció que el benchmark más relevante para Tigres es su rival regional inmediato, precisamente porque comparte con él las mismas condiciones de mercado y de entorno competitivo. Existe, sin embargo, un segundo tipo de benchmark cuyo valor no reside en la comparación de condiciones equivalentes, sino en la identificación de patrones estructurales que se repiten, con una consistencia notable, en instituciones futbolísticas de contextos completamente distintos entre sí. Cuando un mismo fenómeno organizacional aparece de manera independiente en clubes de ligas, países y tradiciones culturales tan distintas como las que este capítulo examina, su recurrencia deja de ser anecdótica y se convierte en evidencia de una regularidad genuinamente estructural, aplicable, con las adaptaciones que cada contexto exige, al caso específico de Tigres.

Este capítulo examina ocho instituciones cuya trayectoria ofrece una lección distinta, cada una iluminando una dimensión particular de la arquitectura desarrollada a lo largo de esta obra.

La primera lección: el colapso del liderazgo fundacional

Una institución inglesa de enorme tradición, tras sostener durante casi tres décadas una época de dominio prácticamente ininterrumpido bajo un mismo entrenador de carácter fundacional, experimentó, tras su retiro, una fragmentación considerable de la coherencia estratégica que aquel liderazgo había sostenido durante todo ese periodo. La sucesión de entrenadores que se produjo en los años siguientes no logró replicar la estabilidad previa, no por insuficiencia individual de cada uno de ellos, sino porque la institución nunca logró documentar, de manera sistemática, el conocimiento tácito que había sostenido su éxito, dejando a cada sucesor en la posición de tener que reconstruir, desde cero, buena parte de la arquitectura de decisión que su antecesor había desarrollado a lo largo de casi tres décadas. La lección para Tigres resulta directa: ningún liderazgo, por extraordinario que resulte, sustituye a la necesidad de una arquitectura de memoria institucional formalmente diseñada, precisamente el objeto central del capítulo dedicado a la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno desarrollado en esta obra.

La segunda lección: la erosión de la identidad bajo presión de resultados

Un club londinense de gran prestigio histórico, tras sostener durante casi dos décadas un proyecto deportivo construido sobre una filosofía de juego reconocible y sobre una notable disciplina financiera, experimentó, en los años posteriores al retiro de su entrenador fundacional, una sucesión de cambios de dirección técnica y de filosofía deportiva que erosionó, de manera progresiva, la coherencia estratégica que lo había distinguido. Cada nuevo entrenador introdujo un modelo de juego distinto, cada cambio de filosofía interrumpió los procesos formativos de la cantera, y la institución, presionada por resultados inmediatos, sacrificó de manera repetida la continuidad metodológica en favor de soluciones de corto plazo que rara vez produjeron el efecto esperado. La lección para Tigres refuerza uno de los principios centrales de la Arquitectura Deportiva desarrollada en esta obra: el modelo de juego institucional debe sostenerse más allá de cualquier entrenador particular, precisamente para evitar que cada cambio de dirección técnica implique una ruptura completa de la coherencia futbolística acumulada.

La tercera lección: el fin de ciclo tras un liderazgo dominante

Un club milanés de enorme tradición europea, tras sostener durante largos años un periodo de dominio doméstico y continental bajo el liderazgo de un propietario carismático y decisivo, experimentó, tras su alejamiento de la institución, un descenso considerable en su competitividad, explicado no por la pérdida repentina de sus activos institucionales — que permanecieron, en buena medida, intactos —, sino por la ausencia de una arquitectura de gobierno capaz de sostener la coherencia estratégica que ese liderazgo personal había proporcionado. La lección para Tigres resulta, en este caso, particularmente resonante con el diagnóstico central de esta obra: los activos institucionales pueden permanecer intactos durante años después de que la arquitectura que los coordinaba haya comenzado a fracturarse, precisamente el fenómeno que el segundo libro de esta obra denominó crisis de continuidad institucional.

La cuarta lección: la disciplina que sobrevive al cambio de época

Un club de Turín, cuya historia combina periodos de dominio absoluto con episodios de crisis institucional considerable, ofrece una lección de naturaleza distinta a las anteriores: la de una institución que, tras atravesar dificultades de gobernanza de magnitud considerable, logró reconstruir su competitividad mediante una disciplina organizacional renovada, sostenida en procesos formales de gobierno más robustos que los que había mantenido en periodos anteriores de su historia. La lección para Tigres resulta alentadora: una crisis de continuidad institucional, por profunda que resulte, no constituye una condena irreversible, siempre que la institución adopte, con la disciplina suficiente, una

arquitectura de gobierno capaz de prevenir la repetición de los errores que produjeron la crisis original.

La quinta lección: la fábrica de talento como arquetipo puro

Un club de Ámsterdam, con una tradición formativa que se extiende a lo largo de varias décadas, ofrece el ejemplo más consolidado de una institución que ha construido, con notable coherencia, el arquetipo de la Fábrica de Talento en su forma más pura: una metodología formativa transmitida de manera consistente a lo largo de generaciones de cuerpo técnico juvenil, una trayectoria clara y creíble hacia el primer equipo para los jugadores formados internamente, y un modelo de negocio que reconoce, de manera explícita, a la venta de talento propio como una fuente legítima y sostenible de valor. La lección para Tigres resulta directamente relevante para la aspiración formativa que la institución ha declarado perseguir, y que el capítulo dedicado a la Arquitectura Deportiva desarrolló con considerable detalle: la coherencia metodológica sostenida durante décadas, y no la inversión puntual en una sola generación de instalaciones, constituye la verdadera fuente de una cantera de clase mundial.

La sexta lección: la institución que resiste a la corriente comercial

Un club vasco, singular entre las instituciones de fútbol de élite por sostener, durante más de un siglo, una política de reclutamiento limitada exclusivamente a jugadores formados en su propia región, ofrece la lección más extrema, aunque también la más ilustrativa, sobre el poder de la coherencia de arquetipo. Esta institución ha construido, mediante esa política singular, una legitimidad institucional y una autenticidad cultural que ningún competidor, por bien financiado que resulte, puede replicar, precisamente porque esa autenticidad depende de una historia acumulada durante generaciones, y no de ninguna decisión que pueda adoptarse de manera instantánea. La lección para Tigres, aunque no exige adoptar una política de reclutamiento igualmente restrictiva, sí refuerza el principio central del primer libro de esta obra: la legitimidad institucional que ningún competidor puede fabricar mediante inversión constituye, precisamente, el foso competitivo más duradero que existe en el fútbol de élite.

La séptima lección: la eficiencia del ecosistema multiclub

Un conjunto de instituciones vinculadas entre sí bajo un mismo grupo de propiedad, con presencia en varios continentes, ofrece una lección de naturaleza distinta a las anteriores: la de una arquitectura organizacional que comparte, de manera coordinada entre varios clubes, capacidades de reclutamiento, de analítica y de desarrollo de talento, generando

eficiencias que ninguna institución aislada podría alcanzar por sí sola. Sin que esta obra proponga para Tigres la adopción de un modelo de propiedad multiclub, la lección relevante reside en el principio subyacente: la disciplina de asignación de capital y la sofisticación analítica desarrolladas en el capítulo dedicado a la Arquitectura de Capital pueden alcanzar niveles de eficiencia considerable cuando se ejecutan con la misma rigurosidad corporativa que estas organizaciones han demostrado, con independencia de si esa disciplina se aplica dentro de un solo club o de una red de instituciones relacionadas.

La octava lección: el retador que compite mediante inteligencia

Un club de la costa sur inglesa, de historia relativamente modesta hasta años recientes, ofrece la lección más directamente aplicable al principio de coherencia estratégica desarrollado en esta obra: mediante una superioridad analítica sostenida, un reclutamiento particularmente inteligente y una cultura organizacional de experimentación disciplinada, esta institución ha logrado sobrepasar, de manera consistente a lo largo de varias temporadas, lo que su presupuesto relativamente modesto haría esperar. La lección para Tigres, aunque la institución no comparte el arquetipo del Retador que caracteriza a este club, resulta igualmente valiosa: la excelencia en inteligencia competitiva y en la calidad del proceso de decisión, desarrollada con detalle en el capítulo dedicado a la Institución que Aprende, puede producir una ventaja competitiva considerable con independencia de la magnitud del presupuesto disponible.

El patrón común detrás de las ocho lecciones

Examinadas en su conjunto, estas ocho trayectorias institucionales, a pesar de pertenecer a ligas, países y tradiciones culturales completamente distintas entre sí, convergen en una misma conclusión que atraviesa la totalidad de esta obra: las instituciones que logran sostener su excelencia durante generaciones no son aquellas que dependen de la excepcionalidad de un liderazgo individual, sino aquellas que logran transformar esa excepcionalidad, mientras todavía se encuentra disponible, en una arquitectura institucional capaz de sobrevivir a su ausencia. Y las instituciones que fracasan en sostener su excelencia no son, casi nunca, aquellas que pierden sus activos institucionales de manera súbita, sino aquellas que permiten que la arquitectura que coordinaba esos activos se erosione de manera silenciosa, mientras la inercia de éxitos pasados enmascara, durante un tiempo considerable, la gravedad del deterioro subyacente.

Tigres se encuentra, en el presente, precisamente en el punto de decisión que estas ocho instituciones enfrentaron en algún momento de su propia historia. El resto de esta obra, y

de manera particular el libro que se desarrolla a continuación, examina con el rigor que esta decisión exige, los escenarios que se abren frente a la institución según la disciplina con la que decida transitar el camino que las páginas anteriores han descrito.

VIII

PARTE VIII

LA EJECUCIÓN

PARTE VIII · LA EJECUCIÓN

Capítulo 18. Escenarios 2027–2032

Por qué modelar el futuro antes de recorrerlo

Ninguna institución que se dispone a ejecutar una transformación de la magnitud que esta obra propone puede permitirse avanzar sin haber examinado, con anticipación y con rigor, los distintos futuros hacia los cuales esa ejecución puede conducir. La disciplina de escenarios no pretende predecir, con precisión puntual, cuál de los futuros posibles efectivamente ocurrirá; pretende, en cambio, preparar a la institución para reconocer, con la mayor anticipación posible, hacia cuál de esos futuros se está desplazando en cada momento, de manera que pueda corregir el rumbo mientras la corrección todavía resulta viable, en lugar de descubrir el desvío cuando ya resulta prácticamente irreversible.

Este capítulo desarrolla cuatro escenarios para el horizonte que se extiende entre 2027 y 2032, correspondiente a los primeros años de ejecución de la transformación institucional descrita en esta obra. Cada escenario describe una combinación distinta de disciplina en la construcción de las cinco arquitecturas de capacidad y en la ejecución de las seis disciplinas de conversión desarrolladas en los libros anteriores.

El escenario base: competitivo, pero no dominante

El escenario base describe una trayectoria en la cual Tigres adopta, de manera parcial e inconsistente, las recomendaciones de esta obra: fortalece algunas de las cinco arquitecturas de capacidad con genuina disciplina, mientras permite que otras permanezcan rezagadas, sin el mismo nivel de compromiso institucional. Bajo este escenario, la institución sostiene un desempeño deportivo razonable, competitivo dentro de su liga y ocasionalmente relevante en competencias internacionales, sin que ese

desempeño alcance, sin embargo, la dominación sostenida que la magnitud de sus activos institucionales debería permitirle.

Este escenario constituye, en un sentido preciso, la continuación de la trayectoria que la institución ha sostenido durante buena parte de los años posteriores a su época dorada: resultados suficientes para evitar una crisis visible, pero insuficientes para consolidar la ventaja competitiva estructural que esta obra ha argumentado que se encuentra genuinamente a su alcance. El riesgo principal de este escenario no reside en ningún fracaso evidente, sino, precisamente, en su ausencia: la mediocridad relativa sostenida durante años, sin una señal de alarma lo suficientemente clara como para forzar una corrección de rumbo decisiva.

El escenario optimista: institucionalización exitosa

El escenario optimista describe una trayectoria en la cual Tigres ejecuta, con disciplina sostenida a lo largo de todo el periodo, la totalidad de las cinco arquitecturas de capacidad desarrolladas en esta obra, y logra, de manera simultánea, reducir de forma consistente las seis fuentes de fuga de desempeño desarrolladas en el libro dedicado a la Conversión Competitiva. Bajo este escenario, la Arquitectura de Capital consolida una disciplina de reinversión sostenida, la Arquitectura Deportiva produce una integración creciente y consistente de talento formado internamente, la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno ejecuta sucesiones ordenadas sin discontinuidades disruptivas, la Institución que Aprende demuestra mejoras medibles en la calidad de sus decisiones a lo largo del tiempo, y el Estadio y el Ecosistema alcanzan niveles crecientes de generación de valor durante todo el año.

El resultado observable de este escenario no se limita a un desempeño deportivo superior, aunque ese desempeño constituye, sin duda, una consecuencia natural del proceso. Su característica más determinante es la aparición, hacia el final del periodo examinado, de un círculo de refuerzo genuinamente autosostenido: cada ciclo competitivo deja a la institución en una posición estructuralmente más fuerte que el ciclo anterior, con independencia de la volatilidad natural de cualquier resultado deportivo puntual. Este es, precisamente, el escenario que esta obra completa se ha propuesto hacer posible.

El escenario pesimista: regresión al cortoplacismo

El escenario pesimista describe una trayectoria en la cual la institución, presionada por resultados deportivos adversos durante los primeros años de ejecución de esta transformación, abandona, de manera progresiva, la disciplina de largo plazo que las cinco

arquitecturas de capacidad exigen, y regresa a los patrones de decisión que el diagnóstico inicial de esta obra identificó como causa de la crisis de continuidad institucional. Bajo este escenario, el principio de protección del capital de capacidades se sacrifica repetidamente frente a urgencias del presente, las sucesiones de liderazgo vuelven a ejecutarse de manera abrupta y desordenada, y la coherencia metodológica de la cantera se interrumpe cada vez que un resultado adverso genera presión suficiente para cambiar de dirección técnica y de filosofía deportiva.

Este escenario resulta particularmente peligroso, no porque describa un colapso evidente, sino porque puede desarrollarse de manera gradual e incluso justificable en cada decisión individual que lo compone: cada sacrificio puntual de la disciplina de largo plazo puede parecer, en el momento en que se adopta, una respuesta razonable a una circunstancia específica. Es únicamente la acumulación de estas decisiones individuales, a lo largo de varios años, la que produce el regreso completo a la crisis de continuidad institucional que esta obra se propuso resolver.

El escenario de ruptura: discontinuidad en cualquier dirección

El escenario de ruptura describe una trayectoria de naturaleza distinta a los tres anteriores, caracterizada no por la ejecución gradual, exitosa o fallida, de la estrategia descrita en esta obra, sino por la aparición de un evento discontinuo de magnitud suficiente para alterar, de manera abrupta, las condiciones bajo las cuales la institución opera: un cambio significativo en la naturaleza del respaldo financiero que sostiene a la institución, una crisis de gobernanza de magnitud considerable, o una oportunidad extraordinaria — como la que puede representar, en el horizonte examinado, la organización de eventos internacionales de gran escala en la región— capaz de acelerar, de manera considerable, el desarrollo de alguna de las cinco arquitecturas de capacidad.

Este escenario puede desarrollarse tanto en una dirección favorable como en una dirección desfavorable para la institución, y su característica definitoria no es su signo, sino su naturaleza discontinua: a diferencia de los tres escenarios anteriores, que se desarrollan de manera gradual y acumulativa a lo largo del periodo examinado, el escenario de ruptura introduce un cambio de condiciones que ninguna de las proyecciones lineales de los escenarios anteriores puede anticipar con precisión. La institución que ha construido, con genuina disciplina, las cinco arquitecturas de capacidad desarrolladas en esta obra se encuentra, frente a este tipo de escenario, en una posición considerablemente más favorable para capitalizar una ruptura positiva y para amortiguar una ruptura negativa,

precisamente porque la solidez de su arquitectura institucional le permite absorber la discontinuidad sin que ésta comprometa la totalidad del sistema.

La variable crítica que separa los cuatro escenarios

Examinados en su conjunto, estos cuatro escenarios no se diferencian, de manera principal, por factores externos a la institución, sino por una variable que se encuentra, en una proporción considerable, bajo el control directo de quienes gobiernan a Tigres: la disciplina sostenida con la que la institución ejecuta, a lo largo de los años y con independencia de la presión coyuntural de cada temporada particular, las cinco arquitecturas de capacidad y las seis disciplinas de conversión que esta obra ha desarrollado con detalle. El factor determinante no es la magnitud del capital disponible, ni la fortuna competitiva de una temporada particular, ni siquiera la ocurrencia o ausencia de un evento de ruptura: es la consistencia con la que la institución sostiene su disciplina de largo plazo precisamente en los momentos en que resulta más tentador abandonarla.

Por qué estos escenarios importan más allá de su valor predictivo

El valor último de este ejercicio de escenarios no reside en predecir, con exactitud, cuál de los cuatro futuros descritos efectivamente ocurrirá, sino en ofrecer a quienes gobiernan a la institución un instrumento capaz de identificar, en tiempo real, hacia cuál de estos escenarios se está desplazando la trayectoria efectiva de Tigres, mucho antes de que ese desplazamiento se vuelva evidente en los resultados deportivos observables. Una institución que reconoce, con suficiente anticipación, que sus decisiones cotidianas la están conduciendo hacia el escenario pesimista puede corregir el rumbo mientras esa corrección todavía resulta relativamente sencilla de ejecutar. Una institución que solamente reconoce ese desplazamiento cuando el escenario pesimista ya se ha consumado enfrenta, en cambio, una tarea de reconstrucción considerablemente más costosa, precisamente la tarea que la crisis de continuidad institucional diagnosticada al inicio de esta obra exigió a Tigres enfrentar. El capítulo siguiente desarrolla, con el detalle y la disciplina que esta responsabilidad exige, la hoja de ruta concreta mediante la cual la institución puede orientar, de manera deliberada, su trayectoria hacia el escenario optimista aquí descrito.

PARTE VIII · LA EJECUCIÓN

Capítulo 19. Roadmap Tigres 2035

De los outputs a los outcomes

Toda hoja de ruta que se limita a enumerar actividades corre el riesgo de confundir el movimiento con el progreso. Ejecutar una auditoría, publicar un documento de gobernanza, o inaugurar una instalación constituyen outputs: entregables concretos, verificables, cuya finalización puede constatarse con facilidad. Ninguno de estos outputs, sin embargo, garantiza por sí mismo el outcome que verdaderamente importa: una institución cuya Capacidad Competitiva y cuya Conversión Competitiva hayan crecido de manera genuina respecto al punto de partida. La disciplina que este capítulo exige, en consecuencia, no consiste en enumerar iniciativas, sino en secuenciarlas de manera que cada etapa produzca, de manera verificable, un incremento medible en las cinco arquitecturas de capacidad y en las seis disciplinas de conversión desarrolladas a lo largo de esta obra.

Esta hoja de ruta se organiza en cuatro fases sucesivas, cada una construida deliberadamente sobre los cimientos que la fase anterior estableció, siguiendo el mismo principio de acumulación institucional que ha organizado la totalidad de esta obra: ninguna transformación de esta magnitud puede ejecutarse mediante una sola decisión, por audaz que resulte; exige, en cambio, una secuencia disciplinada en la cual cada logro habilita al siguiente.

Fase 0 — Alineación y diseño del sistema

La primera fase, de duración aproximada de un año, no busca producir resultados deportivos ni comerciales visibles. Busca, en cambio, generar la claridad compartida sobre la cual descansa toda transformación posterior. Ninguna reconstrucción institucional puede sostenerse si únicamente la comprende un grupo reducido de directivos; debe comprenderse, con suficiente profundidad, a lo largo de toda la estructura de la organización.

Esta fase inicia con una auditoría institucional exhaustiva, que examina, con honestidad y sin buscar culpables, el estado real de cada una de las cinco arquitecturas de capacidad: qué funciona, qué no funciona, qué existe únicamente en el discurso institucional y qué existe efectivamente en la práctica. Continúa con la declaración explícita del propósito institucional renovado, comunicado no como un eslogan, sino como un compromiso

verificable con la construcción de una segunda época dorada que no busca replicar el pasado, sino construir una arquitectura capaz de sostenerse más allá de cualquier individuo particular. Prosigue con el diseño formal de la arquitectura de gobierno descrita en el capítulo dedicado al liderazgo y al gobierno: la composición del Consejo, la creación de los comités especializados, la definición explícita de los derechos de decisión y la adopción de la regla de enfriamiento. Incluye, asimismo, el inicio inmediato de los procesos de recuperación de memoria institucional —entrevistas, documentación, diseño del sistema formal de archivo— precisamente porque cada mes que transcurre sin capturar ese conocimiento incrementa el riesgo de perderlo de manera irreversible. Y culmina con los primeros gestos deliberados de reconstrucción del contrato psicológico con jugadores, colaboradores, exjugadores y afición: espacios de escucha genuina, reconocimiento explícito de la historia institucional, y comunicación consistente sobre el rumbo que la institución ha decidido adoptar.

Fase 1 — Construcción de cimientos

La segunda fase, que se extiende aproximadamente entre el segundo y el tercer año de ejecución, traduce la claridad generada durante la fase anterior en estructura institucionalizada. Es en esta fase donde las cinco arquitecturas de capacidad comienzan a adquirir forma concreta y verificable.

La Arquitectura de Capital se materializa mediante la formalización del pacto de capital con quien respalda financieramente a la institución, el establecimiento de la regla de reinversión de plusvalía como política institucional permanente, y la constitución inicial del fondo de estabilización. La Arquitectura Deportiva se materializa mediante la documentación formal del modelo de juego institucional, la reorganización del sistema de scouting bajo la lógica de inteligencia de mercado descrita en capítulos anteriores, y el rediseño de la cadena de formación longitudinal de la cantera, asegurando coherencia metodológica entre categorías. La Arquitectura de Liderazgo y Gobierno consolida la distinción de funciones entre presidencia deportiva, dirección deportiva y cuerpo técnico, e inicia los primeros procesos formales de planeación de sucesión para las posiciones críticas de la organización. La Institución que Aprende instala su primer sistema formal de gestión del conocimiento, comenzando por los cuatro tipos de conocimiento crítico identificados en capítulos anteriores. Y el Estadio y el Ecosistema inicia el diseño detallado del proyecto de infraestructura, incluyendo la estructuración financiera preliminar mediante el vehículo de propósito específico descrito en el capítulo correspondiente.

Esta fase culmina con la instalación del primer tablero institucional de indicadores: no únicamente deportivos, sino organizacionales, financieros, culturales y comerciales, precisamente porque, como esta obra ha argumentado de manera reiterada, aquello que no se mide difícilmente mejora.

Fase 2 — Aceleración y prueba del sistema

La tercera fase, que se extiende aproximadamente entre el cuarto y el sexto año de ejecución, somete a la arquitectura construida durante las fases anteriores a la prueba más exigente de todas: su desempeño bajo condiciones de presión competitiva real. Es en esta fase donde debe observarse si el sistema diseñado efectivamente produce los resultados que su diseño prometía, o si requiere ajustes sustanciales antes de consolidarse de manera definitiva.

Durante esta fase, la cantera debe comenzar a alimentar de manera regular y verificable al primer equipo, no de manera simbólica, sino con una proporción creciente y medible de minutos disputados por jugadores formados internamente. El sistema de scouting debe demostrar, mediante los indicadores de precisión desarrollados en el capítulo dedicado al Balanced Scorecard, una mejora consistente en la calidad de sus decisiones de incorporación. La construcción de la infraestructura avanza conforme al cronograma financiero establecido durante la fase anterior, y las primeras fuentes de ingreso del ecosistema comienzan a materializarse. Y, de manera crucial, la arquitectura de gobierno debe atravesar, durante esta fase, su primera prueba genuina: una transición de liderazgo ejecutada conforme a los procesos de sucesión diseñados, o una decisión de alto impacto sometida, de manera efectiva y no meramente formal, a la regla de enfriamiento.

Es precisamente durante esta fase donde el escenario que la institución efectivamente está transitando —de los cuatro descritos en el capítulo anterior— comienza a revelarse con mayor claridad, y donde la disciplina de corrección de rumbo, si resulta necesaria, produce el mayor beneficio relativo frente a su costo de ejecución.

Fase 3 — Consolidación de la ventaja

La cuarta y última fase, que se extiende del séptimo año en adelante hacia el horizonte de 2035, no introduce nuevas iniciativas estructurales, sino que consolida y perfecciona la arquitectura construida durante las fases anteriores, permitiendo que el círculo de refuerzo descrito en el capítulo dedicado a la nueva tesis alcance, finalmente, su funcionamiento autosostenido. Es en esta fase donde las capacidades institucionales comienzan a producir ventajas competitivas genuinamente acumulativas: la cantera reduce de manera

estructural la dependencia del mercado externo de fichajes, la marca incrementa su valor patrimonial de manera sostenida, la disciplina financiera permite una reinversión creciente en nuevas capacidades, y las sucesiones de liderazgo ocurren con una normalidad que contrasta, de manera notable, con la discontinuidad que caracterizó a la crisis institucional diagnosticada al inicio de esta obra.

Esta fase constituye la señal definitiva de madurez institucional: el momento en que las decisiones de la organización dependen, de manera creciente, del sistema que esta obra ha desarrollado, y cada vez menos de la excepcionalidad de individuos específicos.

Dependencias, riesgos y mitigaciones

Ninguna de estas cuatro fases puede ejecutarse de manera exitosa si se ignoran las dependencias que las conectan entre sí. La Fase 1 no puede producir resultados sólidos si la Fase 0 no logró generar una alineación genuina en torno al propósito institucional renovado, precisamente porque cualquier estructura construida sobre un consenso superficial tiende a fragmentarse en cuanto enfrenta la primera presión competitiva significativa. La Fase 2 no puede completarse con éxito si la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno diseñada durante la Fase 1 no cuenta con la autoridad efectiva para resistir la presión de resultados adversos, precisamente el riesgo que el escenario pesimista del capítulo anterior describe con detalle. Y la Fase 3 no puede alcanzarse si las fases anteriores no lograron instalar, de manera efectiva y no meramente formal, los mecanismos de medición que permiten distinguir el progreso genuino de la simple ejecución de actividades.

El riesgo más significativo que atraviesa la totalidad de esta hoja de ruta es la posibilidad de que una temporada particularmente adversa, en cualquiera de las cuatro fases, genere presión suficiente para abandonar la disciplina de largo plazo en favor de una solución de corto plazo. La mitigación de este riesgo no reside en ningún mecanismo técnico aislado, sino en la solidez del principio de protección del capital de capacidades y de la regla de enfriamiento, ambos desarrollados con detalle en el capítulo dedicado a la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno, precisamente diseñados para operar con mayor eficacia en los momentos en que la tentación de abandonarlos resulta más intensa.

Las decisiones que no pueden esperar

Entre la totalidad de las iniciativas que componen esta hoja de ruta, existe un número reducido de decisiones cuya postergación resulta particularmente costosa, precisamente porque su valor depende, de manera crítica, de la rapidez con la que se ejecutan. La

recuperación de memoria institucional no puede esperar, porque cada persona que atesora conocimiento tácito sobre la historia de la institución y que se aleja de ella sin que ese conocimiento se haya documentado representa una pérdida irrecuperable. La formalización de la arquitectura de gobierno no puede esperar, porque cada decisión relevante que se toma sin la claridad de mandatos y de derechos de decisión que esa arquitectura provee incrementa el riesgo de que la institución repita, sin haberlo planeado, los mismos patrones que produjeron la crisis de continuidad diagnosticada al inicio de esta obra. Y la reconstrucción del contrato psicológico con la afición y con quienes integran a la institución no puede esperar, porque la confianza, como se estableció en el capítulo dedicado a este tema, nunca espera a que concluya la estrategia: debe comenzar a construirse desde el primer día de ejecución.

El filtro final de cinco preguntas

Cualquier decisión de trascendencia que surja a lo largo de la ejecución de esta hoja de ruta, y que no haya sido anticipada de manera explícita en su diseño original, puede someterse a un filtro de cinco preguntas que sintetiza la totalidad de la disciplina desarrollada a lo largo de esta obra. ¿Fortalece esta decisión alguna de las cinco arquitecturas de capacidad, o la debilita en favor de una ganancia de corto plazo? ¿Reduce esta decisión alguna de las seis fuentes de fuga de desempeño, o introduce una fricción adicional al sistema? ¿Es coherente esta decisión con el arquetipo institucional que Tigres ha adoptado como propio, o representa una imitación desalineada de un arquetipo distinto? ¿Sobreviviría el valor de esta decisión al alejamiento de la persona específica que la está impulsando? Y, finalmente, ¿puede esta institución, dentro de diez años, mirar hacia atrás y reconocer en esta decisión un paso hacia la segunda época dorada que esta obra se ha propuesto construir, o reconocerá en ella una repetición de los patrones que produjeron la crisis que esta obra diagnosticó?

Una decisión que no logre responder de manera afirmativa a un número suficiente de estas cinco preguntas debe someterse, sin excepción, a la regla de enfriamiento descrita en capítulos anteriores, antes de ejecutarse de manera definitiva.

PARTE VIII · LA EJECUCIÓN

Capítulo 20. El Tigres de 2035

El retrato de una institución realizada

Toda la arquitectura conceptual, todas las disciplinas de conversión, toda la hoja de ruta desarrollada a lo largo de esta obra convergen, finalmente, en una pregunta que ningún indicador, por sofisticado que resulte, puede responder por sí solo: ¿cómo se ve, en la práctica cotidiana, una institución que ha ejecutado, con la disciplina que estas páginas han descrito, la totalidad de esta transformación? Este capítulo no añade ninguna arquitectura nueva ni ninguna disciplina adicional. Ofrece, en cambio, algo distinto y necesario: el retrato de la institución que resulta de haber sostenido, durante casi una década, el escenario optimista descrito en el capítulo dedicado a la modelación del futuro.

Una mañana cualquiera en el Distrito Tigres

Un martes ordinario del año 2035, sin partido programado, el Distrito Tigres opera a plena actividad. En las instalaciones de la academia, categorías completas entrenan bajo una metodología que cualquier visitante reconoce como idéntica en su estructura de principios, con independencia de si observa a un grupo de doce años o al primer equipo profesional: el mismo lenguaje táctico, la misma exigencia de disciplina técnica, la misma filosofía formativa que ha permanecido coherente durante una década completa, sobreviviendo a varios cambios de cuerpo técnico sin que ninguno de esos cambios haya representado una ruptura metodológica. En el hotel integrado al desarrollo, huéspedes de negocios y turistas comparten espacio con familias que visitan el museo institucional, ninguno de ellos asistiendo a un partido ese día, todos generando actividad económica y reforzando, sin saberlo, el valor patrimonial de la marca. En las oficinas administrativas, un comité especializado del Consejo revisa, con la misma disciplina con la que examinaría cualquier decisión de asignación de capital, el estado del fondo de estabilización y el cumplimiento de la regla de reinversión de plusvalía correspondiente a la temporada anterior.

Ninguno de estos elementos, considerado de manera aislada, resultaría extraordinario. Lo que distingue a esta institución no es la existencia individual de cada componente, sino la coherencia con la que todos ellos operan como manifestaciones simultáneas de una misma arquitectura, precisamente la ambición que esta obra se propuso desde su primer capítulo.

El Tigres deportivo

En el terreno de juego, la institución de 2035 no se distingue, necesariamente, por haber acumulado más títulos que en cualquier otro periodo de su historia —la variabilidad natural del resultado deportivo, como esta obra ha argumentado de manera reiterada, nunca desaparece por completo—, sino por la consistencia de su competitividad a lo largo de los años, sostenida por una proporción creciente de la plantilla formada internamente, por una filosofía de juego reconocible que no depende de la permanencia de ningún entrenador particular, y por un equilibrio generacional que evita los ciclos de reconstrucción abrupta que caracterizaron a periodos anteriores de su historia. El primer equipo de 2035 incluye, de manera natural y no excepcional, a varios jugadores que atravesaron la totalidad de la cadena de formación longitudinal descrita en capítulos anteriores, y su integración no se percibe como un logro extraordinario, sino como el funcionamiento esperado de un sistema que ha madurado.

El Tigres formativo

La academia de 2035 no se mide, exclusivamente, por el número de debuts que produce en un año determinado, sino por la solidez patrimonial que ha acumulado a lo largo de una década de inversión sostenida: un valor estimado de mercado del talento formado que constituye, por sí mismo, un activo patrimonial de considerable magnitud para la institución, una plusvalía generada de manera consistente por cada generación que atraviesa el sistema, y un reconocimiento externo, dentro y fuera del país, que posiciona a la cantera de Tigres entre las referencias formativas más respetadas de su confederación. Los jóvenes que ingresan al sistema en 2035 lo hacen con una claridad sobre su trayectoria que sus predecesores de una década atrás no poseían: un camino visible, documentado y creíble hacia el primer equipo, sostenido por una institución que ha demostrado, de manera consistente, su compromiso con el desarrollo interno.

El Tigres financiero

La Arquitectura de Capital de 2035 opera con una disciplina que se ha vuelto, con el paso de los años, prácticamente invisible en su cotidianidad, precisamente porque ha dejado de requerir el esfuerzo deliberado de sus primeros años de instalación. La regla de reinversión de plusvalía, el fondo de estabilización y el pacto de capital con quien respalda financieramente a la institución operan como componentes normalizados de la gestión institucional, tan naturales para quienes gobiernan a la organización como cualquier otra política administrativa consolidada. El resultado observable no es la ausencia de tensión entre la ambición deportiva y la disciplina financiera —esa tensión, como se estableció en capítulos anteriores, nunca desaparece del todo—, sino la existencia de mecanismos

institucionales maduros capaces de administrarla sin que ninguna de las dos partes deba sacrificarse de manera sistemática frente a la otra.

El Tigres comercial

El ecosistema construido alrededor del estadio genera, en 2035, una proporción considerable de sus ingresos totales durante los días en que no hay partido programado, evidencia tangible de que la institución logró, en efecto, transformar su infraestructura física de un recinto deportivo ocasional a un destino urbano permanente. La marca institucional ha extendido su presencia hacia mercados internacionales prioritarios, particularmente en el mercado estadounidense, sin que esa expansión haya diluido la identidad regional que constituye, como se estableció en el primer libro de esta obra, uno de sus activos más singulares. Los patrocinadores que se asocian con la institución en 2035 no compran, exclusivamente, visibilidad publicitaria: participan de proyectos conjuntos con la academia, con los programas de innovación tecnológica, y con las iniciativas comunitarias que la institución ha desarrollado en colaboración con su fundación universitaria.

El Tigres institucional

Quizás el cambio más profundo, aunque el menos visible para un observador externo, reside en la manera en que la institución de 2035 toma sus decisiones. El Consejo y sus comités especializados operan con una claridad de mandatos que elimina buena parte de la ambigüedad que caracterizó a periodos anteriores. Las sucesiones de liderazgo, cuando ocurren, se ejecutan conforme a procesos diseñados con años de anticipación, sin la incertidumbre disruptiva que definió a la crisis de continuidad institucional diagnosticada al inicio de esta obra. El Consejo Histórico y el sistema de memoria institucional funcionan como mecanismos activos y consultados con regularidad, no como archivos simbólicos desprovistos de utilidad práctica. Y la institución ha demostrado, en más de una ocasión a lo largo de la década, su capacidad para atravesar un resultado deportivo adverso sin que ese resultado comprometa la coherencia de su arquitectura de gobierno, precisamente la prueba que distingue a una institución genuinamente madura de una que simplemente atraviesa un periodo favorable de resultados.

El Tigres cultural

Colaboradores, jugadores, exjugadores y afición experimentan, en 2035, un vínculo con la institución que contrasta de manera notable con la fractura del contrato psicológico diagnosticada al inicio de esta obra. Este vínculo no se sostiene mediante ninguna campaña

de comunicación particular, sino mediante la consistencia acumulada, a lo largo de una década, entre lo que la institución declaró que haría y lo que efectivamente hizo. Los exjugadores de la época dorada original participan, de manera activa y formal, en el Consejo Histórico, transmitiendo a las nuevas generaciones un conocimiento que, de otro modo, se habría perdido de manera irrecuperable. Y la afición, particularmente aquellos sectores que experimentaron con mayor intensidad la crisis de continuidad institucional, reconoce en la institución de 2035 no una recuperación nostálgica del pasado, sino la construcción genuina de algo nuevo: una segunda época dorada que honra su origen sin depender de repetirlo.

La ventaja acumulada

El resultado agregado de esta transformación puede describirse mediante tres capacidades que ninguna institución adquiere de manera instantánea, y que solamente una disciplina sostenida durante años permite construir. La primera es la capacidad de crear valor de manera consistente, a través de las cinco arquitecturas desarrolladas a lo largo de esta obra. La segunda es la capacidad de capturar ese valor antes de que se disperse sin dejar huella, mediante los mecanismos de reinversión y de gobierno que esta obra ha descrito con detalle. Y la tercera, quizás la más valiosa de todas, es la capacidad de aprender de cada ciclo completo, dejando a la siguiente generación de liderazgo una institución estructuralmente más fuerte que la que la generación anterior recibió.

Una institución capaz de responder, con consistencia, a lo largo del tiempo

El Tigres de 2035 no se define, en última instancia, por ningún título específico ni por ninguna cifra financiera aislada, por relevantes que ambos resulten. Se define por su capacidad, demostrada de manera consistente y a lo largo de un horizonte suficientemente extenso, de responder de manera afirmativa a la pregunta que esta obra planteó desde su primer capítulo: si, comparada consigo misma un año atrás, la institución se ha vuelto una organización más fuerte, con independencia de cuál haya sido el resultado deportivo de esa temporada particular. Cuando una institución puede responder afirmativamente a esa pregunta durante varios años consecutivos, los resultados deportivos que su afición anhela terminan por llegar, no como un golpe de fortuna aislado, sino como la consecuencia natural y esperada de una arquitectura que, finalmente, ha aprendido a producir la excelencia que durante años solamente supo perseguir.

CONCLUSIÓN GENERAL

La Segunda Época Dorada de Tigres

Una sola arquitectura, no cinco temas separados

Esta obra comenzó con una pregunta que, en apariencia, admitía una respuesta sencilla: qué le ocurre a una institución extraordinaria cuando termina la generación que la hizo extraordinaria. La respuesta que estas páginas han desarrollado, capítulo tras capítulo, resulta considerablemente menos sencilla que la pregunta que la originó, precisamente porque ninguna institución de la complejidad de Tigres puede comprenderse mediante una explicación única. Se comprende, en cambio, mediante la integración vertical de varios niveles de análisis, cada uno más profundo que el anterior, y ninguno suficiente por sí solo para explicar la totalidad del fenómeno.

El primer nivel estableció que la identidad de Tigres no se resuelve en un arquetipo puro, sino en la tensión productiva entre la Institución, la Fábrica de Talento y el Vehículo de Inversión, y que esa tensión, lejos de constituir una debilidad de diseño, constituye la materia prima particular sobre la cual esta institución específica debe construir su ventaja. El segundo nivel mostró que esa ventaja no reside en la posesión aislada de recursos, sino en la disciplina con la que esos recursos se transforman en capacidades, y esas capacidades en un foso competitivo que ningún competidor puede replicar mediante inversión. El tercer nivel reveló que, para una institución de la aspiración de Tigres, la estrategia deja de consistir en la búsqueda de una ventaja aislada y pasa a consistir en la prevención sistemática de debilidades a lo largo de doce dominios organizacionales simultáneos. Y el cuarto nivel, el más profundo de todos, estableció que el desempeño observado de la institución es, en todo momento, el producto de su Capacidad Competitiva y de su Conversión Competitiva, y que ninguna de las dos, por separado, explica jamás la totalidad del resultado.

Estos cuatro niveles no compiten entre sí. Se integran, de manera vertical, en una sola arquitectura: la identidad determina qué tipo de ventaja persigue la institución; la teoría de la ventaja explica cómo esa ventaja se construye; la restricción de la élite explica qué exige sostenerla frente a competidores igualmente sofisticados; y la arquitectura de Capacidad y Conversión explica, en su nivel más profundo, por qué unas instituciones logran sostener esa ventaja durante generaciones mientras otras, con recursos comparables, no lo consiguen.

Por qué el problema nunca fue el tamaño del presupuesto

Si esta obra debiera reducirse a una sola afirmación, capaz de corregir el error de diagnóstico que ha dominado, durante años, la conversación pública alrededor de Tigres, esa afirmación sería la siguiente: el problema de la institución nunca residió, de manera principal, en la magnitud de su presupuesto disponible. Tigres ha contado, durante buena parte de su historia reciente, con un respaldo financiero que muy pocas instituciones del fútbol latinoamericano pueden igualar. Lo que la institución no logró sostener, con la misma consistencia, fue la arquitectura mediante la cual ese capital se convierte en capacidades duraderas, y esas capacidades en ventaja competitiva efectivamente realizada.

Esta distinción, desarrollada con detalle a lo largo de toda la obra, tiene una implicación que ningún directivo de la institución puede permitirse ignorar: ninguna inyección adicional de capital, por generosa que resulte, corrige por sí sola una arquitectura institucional deficiente. Y, de manera igualmente importante, ninguna limitación presupuestal, por severa que resultara, impediría a una institución con la arquitectura correcta sostener un desempeño competitivo considerable. El capital constituye, como se estableció en el capítulo correspondiente, un instrumento extraordinariamente poderoso al servicio de una arquitectura bien diseñada; nunca un sustituto de esa arquitectura.

La ley que gobierna toda la obra

Toda la disciplina desarrollada a lo largo de estas páginas puede sintetizarse en una sola relación conceptual, que constituye, en el sentido más literal posible, la ley que gobierna la totalidad de esta obra: el Desempeño Competitivo de Tigres es el producto —no la suma— de su Capacidad Competitiva y de su Conversión Competitiva. Esta relación multiplicativa, y no aditiva, explica una regularidad que ningún análisis convencional del fútbol logra capturar con la misma precisión: una debilidad grave en cualquiera de los dos factores no se compensa, jamás, con una fortaleza igualmente grande en el factor restante. Una institución con una Capacidad Competitiva extraordinaria y una Conversión Competitiva gravemente deficiente no produce un desempeño mediocre: produce, con frecuencia, un desempeño considerablemente peor que el de una institución con menor capacidad pero mayor disciplina de realización.

Esta es, precisamente, la explicación más rigurosa disponible para el fenómeno que el diagnóstico inicial de esta obra identificó: una institución que conserva marca, afición, infraestructura, prestigio histórico y capacidad financiera de gran valor —una Capacidad Competitiva, en otras palabras, considerablemente sólida—, y que sin embargo no ha logrado, en años recientes, traducir esos activos en el desempeño que su magnitud debería

garantizar, precisamente porque su Conversión Competitiva, erosionada por la crisis de continuidad institucional diagnosticada a lo largo de esta obra, no ha estado a la altura de la capacidad disponible.

La responsabilidad del liderazgo

De la totalidad de esta arquitectura se desprende una conclusión normativa que trasciende ampliamente el diagnóstico técnico desarrollado en cada capítulo particular. Si el desempeño competitivo de una institución es, en efecto, el producto sistémico de su Capacidad y de su Conversión, entonces la responsabilidad más alta de quienes lideran a Tigres no consiste en administrar el fútbol del día a día, ni en reaccionar ante cada resultado individual, ni en gestionar de manera aislada un departamento particular de la organización. Consiste, en cambio, en diseñar, preservar y perfeccionar, de manera continua, la arquitectura institucional mediante la cual esa Capacidad se construye y esa Conversión se realiza.

Esta redefinición del liderazgo posee consecuencias prácticas de considerable alcance. Desplaza el juicio directivo desde la evaluación exclusiva de resultados —que, como se ha demostrado a lo largo de esta obra, constituyen síntomas y no causas— hacia la evaluación de los sistemas que producen esos resultados de manera sostenida. Sustituye la gestión reactiva, orientada a corregir crisis puntuales conforme surgen, por una disciplina de ingeniería organizacional orientada a identificar y a reducir, de manera sistemática, la fuga de desempeño desarrollada con detalle en el libro dedicado a la Conversión Competitiva. Y establece, finalmente, que la excelencia sostenida en el fútbol de élite nunca constituye un accidente, ni una consecuencia exclusiva del talento disponible en un momento dado: constituye, siempre, el resultado directo de un diseño institucional deliberado, capaz de sobrevivir a los ciclos individuales de jugadores, cuerpos técnicos y directivos que, de manera natural, se suceden a lo largo de la historia de cualquier institución.

Lo que debe permanecer después de cada temporada

Existe una prueba sencilla, aunque exigente, que cualquier directivo de la institución puede aplicar al término de cada temporada, con independencia de cuál haya sido su resultado deportivo: ¿qué permanece, en la institución, después de que el ciclo competitivo ha concluido? Un club que administra recursos de temporada en temporada no deja, tras cada ciclo, ningún residuo estructural: gana o pierde, y comienza de nuevo, prácticamente desde cero, en la temporada siguiente. Una institución que ha adoptado la disciplina desarrollada a lo largo de esta obra deja, tras cada ciclo, algo considerablemente más valioso que el

resultado de esa temporada particular: una arquitectura de capital más disciplinada, un sistema deportivo más coherente, una memoria institucional más completa, una cultura de aprendizaje más sólida, y un ecosistema comercial más maduro.

Esta acumulación, sostenida durante años, es precisamente lo que distingue a las instituciones capaces de sostener su excelencia durante generaciones de aquellas que oscilan, de manera perpetua, entre ciclos de éxito y ciclos de crisis. Los clubes administran recursos; las instituciones administran capacidades. Y solamente las instituciones, nunca los clubes que se limitan a administrar recursos, logran que cada generación entregue a la siguiente una organización más fuerte, más inteligente y más preparada que la que recibió.

Cierre

Tigres no necesita más recursos. Necesita arquitectura. Esta obra no ha propuesto una recuperación nostálgica de la época dorada que precedió a la crisis de continuidad institucional aquí diagnosticada, porque ninguna institución seria puede fundamentar su futuro en la esperanza de que regresen las circunstancias particulares —el liderazgo específico, el momento específico— que produjeron un éxito pasado. Ha propuesto, en cambio, algo considerablemente más ambicioso y más duradero: la construcción deliberada de una arquitectura institucional capaz de producir, de manera sostenida y verificable, la excelencia que hasta ahora la institución solamente ha sabido perseguir de manera intermitente.

La segunda época dorada de Tigres no será, en consecuencia, el retrato de un pasado que se repite. Será el retrato de una institución que aprendió, finalmente, a convertir en sistema aquello que alguna vez dependió del talento excepcional de individuos irrepetibles, y que descubrió, en ese aprendizaje, la única forma verdadera de trascender a las personas: no reemplazándolas, sino construyendo la arquitectura capaz de sostener su legado mucho después de que cualquiera de ellas, incluidas las que hoy lideran esta transformación, haya dejado de estar presente.

APÉNDICES

Apéndice A. Metodología detallada

Naturaleza y alcance del ejercicio

Esta obra constituye un ejercicio de diagnóstico institucional y de diseño estratégico, no una auditoría contable ni una valuación financiera formal. Su propósito consiste en ofrecer un lenguaje riguroso y un marco de análisis coherente, capaz de orientar las decisiones del Consejo, de la dirección deportiva y de quienes respaldan financieramente a la institución, sin sustituir jamás el trabajo especializado que cada decisión de ejecución específica exigirá en su momento: estudios técnicos de ingeniería, valuaciones financieras formales, dictámenes legales y auditorías independientes, entre otros instrumentos que exceden el propósito de este documento.

Disciplina entre hecho, inferencia e hipótesis

Toda afirmación contenida en esta obra pertenece a una de tres categorías epistemológicas distintas, y esta distinción se ha mantenido de manera deliberada a lo largo de la totalidad del texto, aun cuando el lector no encuentre, en el cuerpo de cada capítulo, una etiqueta explícita que la señale en cada oración particular.

Los hechos son afirmaciones verificables de manera directa: eventos documentados, cifras públicas, decisiones institucionales de conocimiento general. Las inferencias son conclusiones razonables derivadas de la observación de patrones consistentes, aun cuando no exista un documento único que las declare de manera explícita: por ejemplo, la conclusión de que una sucesión de liderazgo resultó incompleta se infiere de la observación consistente de múltiples síntomas organizacionales a lo largo de varios años, no de una declaración institucional que reconozca ese hecho de manera literal. Las hipótesis, finalmente, son propuestas de interpretación o de acción que esta obra formula con la mejor evidencia disponible, pero cuya validación definitiva exige, en cada caso, contraste con información interna a la que este ejercicio no tuvo acceso directo, o con el desarrollo efectivo de los acontecimientos en los años siguientes.

Esta disciplina de clasificación no busca proteger a esta obra de la responsabilidad de sus propias conclusiones; busca, en cambio, ofrecer al lector la honestidad intelectual necesaria para distinguir aquello que puede darse por sentado de aquello que exige verificación adicional antes de convertirse en fundamento de una decisión de gran escala.

Fuentes y horizonte temporal

El análisis desarrollado en esta obra se apoya en fuentes públicas de conocimiento general sobre la trayectoria institucional del club, en el marco teórico general sobre arquitectura de ventaja competitiva en el fútbol de élite que constituye el fundamento conceptual de la totalidad de esta obra, y en la observación comparada de instituciones futbolísticas de trayectoria documentada en distintas ligas del mundo. El horizonte temporal de referencia se extiende, de manera retrospectiva, aproximadamente hasta el inicio de la década anterior a la publicación de esta obra, y de manera prospectiva, hasta el año 2035, horizonte que se ha adoptado de manera consistente a lo largo de todos los capítulos dedicados a la ejecución de la transformación propuesta.

Límites explícitos de este ejercicio

Esta obra no sustituye a una auditoría financiera formal, ni pretende ofrecer cifras precisas de valuación patrimonial, de flujo de caja o de estructura de capital, todas las cuales exigen acceso a información interna que excede el propósito de este documento. No sustituye, tampoco, a un dictamen legal sobre la estructura de gobierno corporativo de la institución, ni a un estudio de ingeniería sobre la viabilidad técnica de los proyectos de infraestructura descritos. Y no pretende, finalmente, ofrecer una predicción certera sobre el desempeño deportivo futuro de la institución, precisamente porque, como esta obra ha argumentado de manera reiterada, el resultado deportivo conserva siempre un componente de variabilidad que ninguna arquitectura institucional, por sólida que resulte, puede eliminar por completo.

APÉNDICES

Apéndice B. Cronología institucional (2014–2026)

Advertencia sobre la naturaleza de esta cronología

La cronología que se presenta a continuación organiza, en orden temporal, los principales hitos institucionales que informan el diagnóstico desarrollado a lo largo de esta obra. Cada hito se clasifica conforme a la disciplina epistemológica descrita en el apéndice anterior: hecho, inferencia o hipótesis. Esta cronología no pretende ser exhaustiva; selecciona, de manera deliberada, aquellos hitos que resultan más relevantes para comprender la trayectoria de consolidación, apogeo y crisis de continuidad institucional que constituye el objeto central de esta obra.

El periodo de consolidación

Durante los primeros años del periodo examinado, la institución consolidó, bajo un liderazgo de naturaleza fundacional, un sistema de gobierno deportivo y financiero que produjo, de manera sostenida, resultados competitivos de primer nivel dentro de su liga y proyección relevante dentro de su confederación. [Hecho] La institución alcanzó, durante este periodo, éxitos deportivos que la posicionaron entre las referencias más importantes de su entorno competitivo. [Inferencia] Este éxito se sostuvo, en una medida decisiva, sobre relaciones de confianza personal entre un número reducido de líderes, capaces de tomar decisiones con velocidad y coherencia poco comunes en instituciones de tamaño comparable.

El inicio de la transición

Hacia la parte intermedia del periodo examinado, comenzaron a manifestarse los primeros indicios de una transición en el liderazgo fundacional descrito anteriormente. [Hecho] Se produjeron cambios relevantes en las posiciones de mayor autoridad dentro de la estructura deportiva y administrativa de la institución. [Inferencia] Estos cambios no estuvieron acompañados, con la misma consistencia, de mecanismos formales de transferencia del conocimiento tácito acumulado durante el periodo de consolidación.

La fase de administración corporativa

En los años siguientes, la institución transitó, de manera progresiva, hacia un modelo de administración de naturaleza más corporativa, caracterizado por una mayor distancia

relativa entre el liderazgo ejecutivo y las decisiones deportivas cotidianas. [Hecho] Se sucedieron, durante este periodo, distintas configuraciones de dirección deportiva y de cuerpo técnico, con una frecuencia de cambio superior a la observada durante el periodo de consolidación. [Inferencia] Esta rotación más acelerada de liderazgo, combinada con la ausencia de mecanismos formales de memoria institucional, contribuyó a una pérdida progresiva de coherencia estratégica.

Los signos de la crisis de continuidad

Durante los años más recientes del periodo examinado, la institución experimentó una combinación de resultados deportivos irregulares, señales de tensión en el vínculo con distintos sectores de su afición, y una conversación pública creciente sobre la necesidad de una transformación institucional profunda. [Hecho] [Inferencia] Esta combinación de fenómenos es consistente con el diagnóstico de crisis de continuidad institucional desarrollado a lo largo de esta obra, y no con explicaciones alternativas centradas exclusivamente en factores deportivos o financieros coyunturales.

El punto de inflexión

El momento en que esta obra se elabora representa, conforme a la hipótesis central que la organiza, un punto de inflexión genuino: la institución conserva, de manera intacta, los activos institucionales fundamentales —marca, afición, infraestructura, capacidad financiera— que hicieron posible su época dorada, y enfrenta, de manera simultánea, la oportunidad de reconstruir, de manera deliberada, la arquitectura institucional que esos activos requieren para volver a producir el desempeño sostenido que caracterizó al periodo de consolidación. [Hipótesis]

APÉNDICES

Apéndice C. Modelo causal de la crisis institucional

La cadena causal central

El diagnóstico desarrollado a lo largo de esta obra puede representarse mediante una cadena causal que conecta, de manera secuencial, los fenómenos identificados en los capítulos correspondientes. Un liderazgo fundacional, caracterizado por una concentración eficaz de autoridad y de conocimiento tácito, produjo un periodo de éxito institucional considerable. El alejamiento gradual de ese liderazgo, sin embargo, no estuvo acompañado de una transferencia sistemática de ese conocimiento tácito, precisamente porque la institución no había desarrollado, durante el periodo de éxito, los mecanismos formales de documentación y de memoria institucional necesarios para capturarlo. Esta ausencia de transferencia produjo, a su vez, una pérdida progresiva de memoria organizacional, que se manifestó en la repetición de errores previamente superados y en la pérdida de coherencia metodológica entre distintas áreas de la institución.

De manera paralela, la transición desde un liderazgo fundacional y cercano hacia una administración de naturaleza más corporativa y más distante produjo una fractura considerable del contrato psicológico implícito entre la institución y quienes la integran, generando distanciamiento y erosión del compromiso discrecional que había caracterizado al periodo anterior. La combinación de pérdida de memoria organizacional y de fractura del contrato psicológico debilitó, de manera significativa, la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno de la institución, precisamente el dominio que, conforme al marco teórico desarrollado en el tercer libro de esta obra, resulta más determinante para sostener la coherencia del sistema completo.

El mecanismo de enmascaramiento por inercia

Un elemento particularmente relevante de este modelo causal es el mecanismo mediante el cual la inercia institucional —el prestigio acumulado, la calidad remanente de la plantilla heredada del periodo de consolidación, la fortaleza de la marca— permitió que la institución continuara produciendo resultados deportivos aceptables durante un periodo considerable, incluso después de que la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno hubiera comenzado a debilitarse de manera sustancial. Este mecanismo de enmascaramiento retrasó, de manera significativa, el reconocimiento institucional de la necesidad de una

intervención estructural, permitiendo que el deterioro se profundizara precisamente durante el periodo en que su corrección habría resultado menos costosa.

El ciclo de deterioro y su contraparte de refuerzo

El modelo causal aquí descrito constituye, en el lenguaje conceptual desarrollado a lo largo de esta obra, un ciclo de deterioro: un mecanismo de retroalimentación en el cual el debilitamiento de un componente del sistema —en este caso, la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno— amplifica, a través de una cadena de relaciones, el debilitamiento de otros componentes relacionados, incluyendo la coherencia de la Arquitectura Deportiva y la solidez de la Institución que Aprende. La transformación que esta obra propone consiste, precisamente, en revertir la dirección de este ciclo, convirtiéndolo en el ciclo de refuerzo descrito en el capítulo dedicado a la nueva tesis: el fortalecimiento deliberado de la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno como punto de partida capaz de habilitar, de manera progresiva, el fortalecimiento del resto de las arquitecturas de capacidad desarrolladas a lo largo de esta obra.

APÉNDICES

Apéndice D. Ingeniería financiera y escenarios de valuación del estadio

El propósito de este apéndice

Este apéndice desarrolla, con el nivel de detalle técnico que corresponde a un anexo especializado, la estructuración financiera del proyecto de infraestructura descrito en el capítulo dedicado al Estadio y el Ecosistema. Su propósito consiste en ofrecer al Consejo y a quienes respaldan financieramente a la institución un marco de referencia suficientemente riguroso para orientar las decisiones iniciales de estructuración, sin sustituir, como se advirtió en el apéndice metodológico, los estudios de factibilidad, las valuaciones formales y los dictámenes financieros especializados que un proyecto de esta magnitud exige antes de su ejecución definitiva.

La lógica del vehículo de propósito específico

La estructuración de un proyecto de infraestructura de la escala que esta obra contempla exige, como principio de diseño financiero, la separación jurídica y económica entre el activo de infraestructura y la operación futbolística cotidiana de la institución. Un vehículo de propósito específico, constituido exclusivamente para desarrollar, financiar y operar el activo, permite aislar los riesgos propios de la construcción y de la operación comercial de la infraestructura del riesgo inherente a la actividad deportiva, cuya volatilidad, como se ha establecido a lo largo de esta obra, resulta estructural e irreductible.

Esta separación cumple una función adicional de considerable relevancia: permite que el financiamiento del proyecto se estructure contra los flujos de ingreso futuros que el propio activo generará —ingresos por hospitalidad, por derechos de denominación comercial, por operación del distrito comercial, por eventos no deportivos—, en lugar de comprometer el balance general de la institución futbolística en su conjunto. Un financiamiento estructurado de esta naturaleza, respaldado por flujos de ingreso diversificados y contractualmente respaldados en una proporción significativa, típicamente accede a condiciones de costo de capital más favorables que las que resultarían de un financiamiento directo contra los activos y los ingresos de la operación deportiva.

Componentes del gasto de capital

El gasto de capital de un proyecto de esta naturaleza se organiza en varios componentes cuya proporción relativa determina, de manera significativa, el perfil de riesgo y de retorno de la inversión. El componente de construcción del recinto deportivo propiamente dicho constituye, habitualmente, la partida de mayor magnitud, seguida por los componentes de infraestructura complementaria: los espacios de hospitalidad premium, la infraestructura tecnológica del recinto, y los componentes del distrito comercial que se desarrollan de manera integrada al proyecto —el componente hotelero, los espacios de retail, las áreas de entretenimiento y de eventos, y el museo institucional. La secuenciación de estos componentes, desarrollada con detalle en el capítulo dedicado a la hoja de ruta de esta obra, permite escalonar el gasto de capital conforme a la maduración progresiva de cada fuente de ingreso, reduciendo el riesgo de concentración que resultaría de una ejecución simultánea de la totalidad de los componentes.

Escenarios de sensibilidad

Ningún modelo financiero de esta naturaleza puede presentarse de manera responsable sin un análisis explícito de sensibilidad frente a variaciones en sus supuestos centrales. El escenario base contempla una tasa de ocupación y de aprovechamiento comercial del recinto conforme a los referentes observados en proyectos comparables de escala similar en la región. El escenario conservador contempla una maduración más lenta de las fuentes de ingreso no ligadas al día de partido, particularmente del componente hotelero y del distrito comercial, cuya adopción por parte del mercado local exige, con frecuencia, un periodo de consolidación mayor al que los proyectistas iniciales suelen anticipar. Y el escenario de estrés contempla una combinación adversa de menor ocupación comercial y de un incremento en el costo de financiamiento respecto a los supuestos originales, escenario cuya evaluación explícita resulta indispensable para dimensionar, con honestidad, el margen de seguridad financiera con el que el proyecto debe estructurarse.

La disciplina de gobierno desarrollada en el capítulo correspondiente de esta obra exige que estos tres escenarios se presenten, de manera explícita y recurrente, ante los comités especializados del Consejo, evitando la práctica, lamentablemente frecuente en proyectos de esta naturaleza, de anclar la totalidad de la decisión de inversión en el escenario más favorable.

Riesgos identificados y mecanismos de mitigación

El proyecto enfrenta, como cualquier desarrollo de infraestructura de esta escala, riesgos de construcción —sobrecostos, retrasos en el cronograma—, riesgos de demanda —una

adopción comercial más lenta de la anticipada— y riesgos de financiamiento —variaciones en las condiciones de acceso al capital durante el periodo de ejecución. La mitigación de estos riesgos exige, de manera consistente con el principio de protección del capital de capacidades desarrollado en el capítulo dedicado a la Arquitectura de Capital, la constitución de reservas de contingencia explícitamente presupuestadas, la contratación bajo esquemas que trasladen una porción razonable del riesgo de construcción hacia los contratistas especializados, y una secuenciación del desarrollo comercial que permita validar la demanda real de cada componente antes de comprometer el gasto de capital del componente siguiente.

Escenarios de valuación del ecosistema completo

Más allá de la valuación del activo de infraestructura considerado de manera aislada, esta obra propone evaluar el Enterprise Value del ecosistema completo descrito en el capítulo correspondiente: la suma del valor de la operación futbolística, del valor patrimonial de la cantera desarrollado en el apéndice de KPIs, y del valor del ecosistema comercial construido alrededor de la infraestructura. Esta valuación integrada, considerablemente más compleja que la valuación aislada de cualquiera de sus componentes, ofrece, sin embargo, la representación más fiel del verdadero valor patrimonial que la totalidad de la transformación institucional propuesta en esta obra puede generar para la institución a lo largo del horizonte hacia 2035.

APÉNDICES

Apéndice E. Modelo de gobierno detallado

La arquitectura formal del Consejo

El Consejo de la institución, conforme al diseño desarrollado en el capítulo dedicado a la Arquitectura de Liderazgo y Gobierno, debe integrarse mediante una combinación de consejeros con representación de la institución educativa fundadora, consejeros con representación del respaldo corporativo que sostiene financieramente a la organización, y consejeros independientes cuya función consiste en aportar una perspectiva no condicionada por ninguno de los dos intereses institucionales anteriores. Esta composición tripartita refleja, de manera directa, la tensión de arquetipos identificada en el primer libro de esta obra, y su equilibrio deliberado constituye, en sí mismo, un mecanismo de gobierno que evita la subordinación excesiva de la institución a cualquiera de sus dos naturalezas constitutivas.

Estatutos de los comités especializados

Cada uno de los cinco comités especializados descritos en el capítulo correspondiente debe operar conforme a un estatuto formal que precise su mandato, su composición, la periodicidad de sus reuniones y sus mecanismos de reporte hacia el Consejo pleno. El comité de estrategia debe reunirse con una periodicidad suficiente para examinar, de manera continua, la coherencia entre las decisiones operativas de la institución y su estrategia de largo plazo declarada. El comité de finanzas debe supervisar, de manera específica, el cumplimiento de la regla de reinversión de plusvalía, la solidez del fondo de estabilización, y la observancia del principio de protección del capital de capacidades. El comité deportivo debe evaluar la coherencia metodológica de la Arquitectura Deportiva sin interferir en las decisiones operativas cotidianas que corresponden a la dirección deportiva y al cuerpo técnico. El comité de auditoría debe garantizar la transparencia y el cumplimiento normativo de la totalidad de las operaciones institucionales, incluyendo las del vehículo de propósito específico descrito en el apéndice anterior. Y el comité de capital humano y cultura debe supervisar, de manera específica, el estado del contrato psicológico institucional y la actividad efectiva de los mecanismos de memoria organizacional.

Mecanismos formales de sucesión

El modelo de gobierno detallado en este apéndice exige que cada posición de liderazgo crítico dentro de la institución —la presidencia deportiva, la dirección deportiva, la dirección general, y las posiciones equivalentes dentro de la estructura administrativa— cuente con un plan de sucesión formalmente documentado, que identifique, de manera explícita, a los candidatos internos en desarrollo, los criterios de evaluación que determinarán su eventual promoción, y el protocolo específico que se ejecutará en caso de una vacante no planeada. Este plan debe revisarse con una periodicidad anual, y su existencia y calidad deben constituir, conforme al Balanced Scorecard desarrollado en el sexto libro de esta obra, uno de los indicadores institucionales que el Consejo evalúa de manera sistemática.

El protocolo de la regla de enfriamiento

La regla de enfriamiento descrita en el capítulo correspondiente debe formalizarse mediante un protocolo explícito que identifique el conjunto de decisiones sujetas a esta disciplina —típicamente, la destitución de figuras de liderazgo deportivo crítico, cambios sustanciales en la filosofía de juego institucional, y decisiones de inversión que excedan un umbral determinado—, el periodo mínimo de deliberación exigido antes de ejecutar cada tipo de decisión, y el órgano de gobierno responsable de verificar el cumplimiento de este periodo antes de autorizar la ejecución definitiva. La ausencia de un protocolo explícito de esta naturaleza convierte a la regla de enfriamiento en una intención declarativa sin fuerza institucional real, precisamente el riesgo que este apéndice busca prevenir mediante su formalización detallada.

El sistema de memoria institucional y el Consejo Histórico

El Consejo Histórico, integrado por figuras que atravesaron los momentos más significativos de la trayectoria institucional durante el periodo de consolidación descrito en el apéndice cronológico, debe operar con un mandato formal que trascienda el reconocimiento simbólico: participación regular en los procesos de planeación estratégica, consulta obligatoria ante decisiones de trascendencia institucional mayor, y responsabilidad explícita en la transmisión de conocimiento tácito hacia las nuevas generaciones de liderazgo, particularmente durante los procesos de sucesión descritos anteriormente en este mismo apéndice. Este mecanismo, sostenido por el sistema de documentación y de archivo institucional desarrollado durante la fase inicial de la hoja de ruta descrita en el octavo libro de esta obra, constituye la instrumentación concreta del principio de memoria institucional que atraviesa la totalidad de esta obra.

APÉNDICES

Apéndice F. KPIs estratégicos maestros y Balanced Scorecards de Academia y Scouting

El propósito de este apéndice

El sexto libro de esta obra desarrolló la arquitectura conceptual del Balanced Scorecard institucional de Tigres, organizando sus seis dimensiones de medición y estableciendo la distinción fundamental entre indicadores de Capacidad y de Conversión. Este apéndice desciende un nivel adicional de detalle técnico, ofreciendo la instrumentación específica de los dos sistemas de indicadores cuya naturaleza de maduración lenta exige un tratamiento particularmente cuidadoso: el Balanced Scorecard de Academia y el Balanced Scorecard de Scouting, junto con una tabla maestra que consolida la totalidad de los indicadores estratégicos desarrollados a lo largo de esta obra.

El Balanced Scorecard de Academia

Conforme a los siete niveles progresivos descritos en el capítulo dedicado al sistema de desempeño, el Balanced Scorecard de Academia organiza sus indicadores en cuatro perspectivas complementarias, siguiendo la disciplina metodológica clásica de este tipo de instrumento, adaptada a la naturaleza específica de una institución formativa.

La perspectiva de desarrollo del jugador mide el progreso técnico, táctico, físico y cognitivo de cada joven futbolista en relación con su propio potencial individual, mediante evaluaciones periódicas que combinan el criterio experto del cuerpo técnico formativo con el apoyo de la analítica de datos descrita en el capítulo dedicado a la Arquitectura Deportiva. La perspectiva de integración institucional mide la efectividad del tránsito hacia el primer equipo: el número de debuts alcanzados por generación formativa, los minutos disputados por jugadores formados internamente como proporción del total de minutos disponibles, y el tiempo promedio de adaptación al fútbol profesional una vez producida la integración. La perspectiva de valor patrimonial mide la dimensión financiera de la cantera: el valor estimado de mercado del talento formado, la plusvalía efectivamente generada por cada generación que atraviesa el sistema hasta su eventual salida al mercado profesional, y el ahorro acumulado frente al costo equivalente de adquirir talento comparable en el mercado externo. Y la perspectiva de excelencia metodológica mide la calidad del proceso formativo en sí mismo, con independencia de sus resultados individuales: la coherencia del modelo de juego institucional a lo largo de las distintas categorías, la calidad y la

continuidad del cuerpo técnico formativo, y la solidez de los programas de educación integral y de desarrollo psicológico que acompañan a la formación estrictamente futbolística.

Cada una de estas cuatro perspectivas se complementa con indicadores de salud y disponibilidad —incidencia de lesiones, tiempos de recuperación, calidad del descanso— que atraviesan de manera transversal a la totalidad del sistema formativo, precisamente porque, como se estableció en el capítulo dedicado a la Institución que Aprende, la disponibilidad constituye, en sí misma, una dimensión de capacidad competitiva que ninguna evaluación de talento puede permitirse ignorar.

El Balanced Scorecard de Scouting

El sistema de indicadores del scouting, entendido conforme a la definición desarrollada en el capítulo dedicado a la Arquitectura Deportiva como un sistema de inteligencia y no como una función reactiva de reclutamiento, se organiza en tres perspectivas complementarias. La perspectiva de precisión predictiva mide la calidad del proceso de decisión, comparando el rendimiento anticipado de cada jugador identificado con su rendimiento efectivamente observado tras su incorporación a la institución, permitiendo distinguir, con el rigor que esta obra ha exigido de manera consistente, entre decisiones acertadas que produjeron resultados favorables y decisiones acertadas que, a pesar de un proceso riguroso, produjeron resultados desfavorables por causas ajenas a la calidad del análisis original. La perspectiva de eficiencia de mercado mide la relación entre el valor obtenido y el valor invertido en cada proceso de incorporación, así como la cobertura efectiva de los mercados prioritarios que la institución ha definido como estratégicos conforme a su modelo de juego y a su perfil de identidad. Y la perspectiva de adaptación institucional mide la tasa de integración exitosa de los jugadores incorporados, tanto al modelo de juego como a la cultura institucional descrita en capítulos anteriores de esta obra, reconociendo que la calidad de una decisión de scouting no se agota en el talento individual del jugador identificado, sino en su capacidad demostrada de integrarse al sistema específico de la institución que lo incorpora.

Tabla maestra de indicadores estratégicos

La consolidación de la totalidad de los indicadores desarrollados a lo largo de esta obra exige una tabla maestra que permita, a cualquier miembro del Consejo o de la dirección ejecutiva, ubicar con rapidez cualquier indicador específico dentro de la arquitectura general de Capacidad y Conversión que organiza a la totalidad de esta obra. Esta tabla

clasifica cada indicador conforme a tres criterios simultáneos: la dimensión del Balanced Scorecard a la que pertenece —deportiva, de academia, de scouting, financiera, de plataforma o institucional—; la arquitectura de capacidad o la disciplina de conversión a la que principalmente contribuye a medir, conforme a la reclasificación desarrollada en el capítulo correspondiente; y la periodicidad recomendada de su revisión, distinguiendo entre indicadores de seguimiento continuo, de revisión trimestral, y de evaluación anual, esta última reservada, de manera principal, a los indicadores de naturaleza patrimonial y estructural cuya variación significativa exige, por su propia naturaleza, un horizonte temporal más amplio que el de un solo ciclo competitivo.

Esta tabla maestra, más que un instrumento de reporte pasivo, constituye la traducción operativa final de la totalidad de la disciplina conceptual desarrollada en esta obra: el mecanismo concreto mediante el cual la distinción entre Capacidad y Conversión, entre potencial y realización, deja de ser una categoría teórica y se convierte en la pregunta que efectivamente organiza cada sesión de Consejo, cada evaluación de desempeño, y cada decisión de asignación de capital que la institución adopta a lo largo del horizonte hacia 2035.

APÉNDICES

Apéndice G. Cronograma maestro unificado

La lógica de integración del cronograma

El octavo libro de esta obra desarrolló, con el detalle correspondiente, las cuatro fases de la hoja de ruta institucional —Alineación y diseño del sistema, Construcción de cimientos, Aceleración y prueba del sistema, y Consolidación de la ventaja— sin descender, en ese capítulo, al nivel de detalle de cronograma específico por cada una de las cinco arquitecturas de capacidad. Este apéndice ofrece esa integración, organizando el desarrollo simultáneo de las cinco arquitecturas a lo largo de las cuatro fases, de manera que cualquier responsable de una arquitectura particular pueda ubicar, con precisión, qué hitos le corresponden en cada momento del proceso, y de qué manera esos hitos se relacionan con el avance simultáneo de las cuatro arquitecturas restantes.

Gobernanza a lo largo del cronograma

La Arquitectura de Liderazgo y Gobierno inicia, durante la fase de alineación, con el diseño formal de la composición del Consejo y de sus comités especializados. Durante la fase de construcción de cimientos, se formalizan los estatutos de cada comité y se inician los primeros procesos de planeación de sucesión para las posiciones críticas de la organización. Durante la fase de aceleración, la arquitectura de gobierno atraviesa su primera prueba genuina bajo presión competitiva real, idealmente mediante la ejecución de al menos una transición de liderazgo conforme a los procesos formalmente diseñados. Y durante la fase de consolidación, las sucesiones ordenadas se convierten en la norma institucional esperada, y el Consejo Histórico opera como mecanismo activo y regularmente consultado.

Academia a lo largo del cronograma

La Arquitectura Deportiva, en su componente formativo, inicia con el diagnóstico exhaustivo del estado real de la cadena de formación longitudinal durante la fase de alineación. Durante la construcción de cimientos, se rediseña la coherencia metodológica entre categorías y se instala el Balanced Scorecard de Academia descrito en el apéndice anterior. Durante la fase de aceleración, se observa el primer incremento medible en la proporción de minutos disputados por jugadores formados internamente. Y durante la consolidación, la academia opera como fuente estructural y predecible de talento para el

primer equipo, con el reconocimiento externo descrito en el capítulo dedicado al retrato de la institución en 2035.

Scouting a lo largo del cronograma

El sistema de scouting inicia, durante la fase de alineación, con la reconceptualización formal de la función, transitando desde la lógica reactiva de reclutamiento hacia el sistema de inteligencia deportiva descrito en el capítulo correspondiente. Durante la construcción de cimientos, se instala la infraestructura de datos y de analítica que sostiene a este sistema, y se instala el Balanced Scorecard de Scouting descrito en el apéndice anterior. Durante la fase de aceleración, el sistema demuestra mejoras medibles en su precisión predictiva. Y durante la consolidación, el scouting opera con la eficiencia de mercado que distingue a las instituciones más sofisticadas de su industria.

Finanzas a lo largo del cronograma

La Arquitectura de Capital inicia, durante la fase de alineación, con la auditoría exhaustiva de la disciplina financiera existente. Durante la construcción de cimientos, se formaliza el pacto de capital, se establece la regla de reinversión de plusvalía y se constituye el fondo de estabilización. Durante la fase de aceleración, estos mecanismos atraviesan su primera prueba efectiva frente a un ciclo de menor fortuna deportiva o comercial. Y durante la consolidación, la disciplina financiera opera con la naturalidad descrita en el capítulo dedicado al retrato de la institución en 2035, prácticamente invisible en su cotidianidad precisamente por haberse institucionalizado por completo.

Infraestructura a lo largo del cronograma

El Estadio y el Ecosistema inician, durante la fase de alineación, con el diseño conceptual del proyecto y la evaluación preliminar de su estructuración financiera. Durante la construcción de cimientos, se completa la estructuración financiera definitiva mediante el vehículo de propósito específico descrito en el apéndice correspondiente, y se inicia la fase de construcción física. Durante la fase de aceleración, avanza la construcción conforme al cronograma establecido y comienzan a materializarse las primeras fuentes de ingreso del ecosistema comercial. Y durante la consolidación, el ecosistema completo opera como destino urbano permanente, generando una proporción significativa de sus ingresos durante los días sin actividad deportiva programada.

Marca y capital humano a lo largo del cronograma

De manera transversal a las cinco arquitecturas anteriores, el fortalecimiento de la marca institucional y del capital humano de la organización acompaña cada una de las cuatro fases: durante la alineación, mediante los primeros gestos de reconstrucción del contrato psicológico; durante la construcción de cimientos, mediante la comunicación consistente del propósito institucional renovado; durante la aceleración, mediante la expansión hacia mercados prioritarios descrita en el capítulo dedicado al ecosistema; y durante la consolidación, mediante el reconocimiento externo pleno de la institución como referencia de excelencia sostenida, precisamente el estado que el retrato de 2035 describió con el detalle correspondiente.

El principio que gobierna la lectura de este cronograma

Ningún responsable de una arquitectura particular debe interpretar este cronograma como una secuencia de trabajo aislado. La interdependencia entre las cinco arquitecturas, establecida de manera reiterada a lo largo de esta obra, exige que el avance de cada una se examine, en cada fase, en relación con el avance simultáneo de las cuatro restantes, precisamente mediante los mecanismos de gobierno, de comités especializados y de Balanced Scorecard institucional que los apéndices anteriores han detallado con el rigor que esta transformación exige.

APÉNDICES

Apéndice H. Bibliografía y fuentes

Naturaleza de este apéndice

Esta obra se apoya en tres cuerpos de referencia complementarios: el marco teórico general sobre arquitectura de ventaja competitiva aplicable a instituciones de fútbol de élite, que constituye el fundamento conceptual sobre el cual se construye la totalidad del análisis; la observación documentada de la trayectoria institucional de Tigres a lo largo del periodo examinado en el apéndice cronológico; y la observación comparada de instituciones futbolísticas de trayectoria pública y ampliamente documentada en distintas ligas del mundo, cuyas lecciones se desarrollaron con detalle en el libro dedicado al benchmark internacional. Este apéndice organiza, por categoría, la naturaleza de las fuentes que sostienen cada uno de estos tres cuerpos de referencia.

Fuentes conceptuales y teóricas

El fundamento teórico de esta obra procede de la disciplina de administración estratégica aplicada al deporte profesional, particularmente de la Visión de la Firma Basada en Recursos —el marco clásico según el cual la ventaja competitiva sostenible surge de recursos y capacidades valiosos, escasos, difíciles de imitar y organizacionalmente explotables— y de su extensión específica al análisis de instituciones futbolísticas de élite mediante la arquitectura de arquetipos institucionales, la teoría de la restricción de excelencia total, y el modelo unificado de Capacidad y Conversión Competitiva que organiza la totalidad de esta obra. Estos marcos conceptuales se complementan con la literatura general sobre gobierno corporativo, sobre gestión del conocimiento organizacional, sobre teoría de sistemas complejos aplicada a organizaciones, y sobre economía del deporte profesional, disciplinas cuyo aparato conceptual se ha adaptado, a lo largo de esta obra, al vocabulario y a las circunstancias específicas de una institución de fútbol de élite.

Fuentes institucionales

La reconstrucción de la trayectoria histórica de Tigres desarrollada en el apéndice cronológico se apoya en información de dominio público sobre la evolución deportiva, financiera e institucional del club a lo largo del periodo examinado: resultados deportivos documentados, cambios de liderazgo de conocimiento público, y la conversación pública sostenida sobre la institución a lo largo de los años más recientes del periodo analizado.

Esta obra reconoce, con la honestidad metodológica exigida en el apéndice correspondiente, que buena parte del conocimiento tácito que explicaría con mayor precisión los mecanismos internos de esa trayectoria no resulta accesible mediante fuentes públicas, razón por la cual buena parte de las conclusiones desarrolladas a lo largo de esta obra se clasifican, de manera honesta, como inferencias o como hipótesis, y no como hechos verificados de manera directa.

Fuentes de benchmark internacional

El análisis comparado desarrollado en el libro dedicado al benchmark se apoya en la trayectoria pública y ampliamente documentada de instituciones futbolísticas de distintas ligas y confederaciones, cuyos procesos de transición de liderazgo fundacional, de consolidación de proyectos formativos, y de reconstrucción institucional tras periodos de crisis constituyen referentes de conocimiento general dentro de la industria del fútbol profesional. La selección de estos referentes respondió a un criterio explícito: la disponibilidad de una trayectoria suficientemente documentada y suficientemente prolongada como para permitir observar, con claridad, el patrón estructural que cada caso ilustra, y no la disponibilidad de información específica sobre los mecanismos internos de gobierno de cada institución, que excede, en la mayoría de los casos, el alcance de las fuentes públicas disponibles.

Advertencia sobre la actualización de esta obra

Toda obra de esta naturaleza describe una institución en un momento particular de su trayectoria, y tanto los hechos como las inferencias que la componen pueden requerir actualización conforme la institución avance en la ejecución de la transformación aquí propuesta. Esta obra debe entenderse, en consecuencia, como un instrumento vivo, cuya vigencia depende de su revisión periódica conforme la institución atraviesa las cuatro fases de la hoja de ruta desarrollada en el octavo libro, y no como un diagnóstico estático cuya validez se presume indefinida.

APÉNDICES

Apéndice I. Glosario de términos centrales

Con el propósito de garantizar precisión conceptual en la aplicación práctica de esta obra, se ofrece a continuación un glosario de sus términos centrales, los cuales deberán emplearse de manera consistente y sin recurrir a sinónimos intercambiables por parte de quienes utilicen esta obra como instrumento de trabajo institucional.

Arquetipo institucional. Patrón recurrente de identidad organizacional que responde a la pregunta de para qué existe fundamentalmente un club de fútbol. Esta obra identifica siete arquetipos fundamentales: la Institución, la Máquina Ganadora, la Marca de Entretenimiento, la Fábrica de Talento, el Club Comunitario, el Retador y el Vehículo de Inversión.

Capacidad Competitiva. El nivel competitivo máximo y sostenible que una organización es capaz de alcanzar dados sus recursos, sus capacidades, sus procesos y sus activos. Define el potencial de la institución, no su realización efectiva. Se descompone en diez pilares interdependientes, organizados en esta obra en cinco arquitecturas: Capital, Deportiva, Liderazgo y Gobierno, Aprendizaje, y Estadio y Ecosistema.

Conversión Competitiva. La capacidad de una institución para transformar su Capacidad Competitiva disponible en desempeño competitivo realizado, minimizando la fuga de desempeño a lo largo de partidos, competencias y temporadas. Define la realización del potencial, no el potencial mismo. Se descompone en seis disciplinas: estratégica, organizacional, futbolística, de partido, de desarrollo y de aprendizaje.

Desempeño Competitivo. El resultado observado por cualquier institución futbolística, producto —no suma— de la interacción entre su Capacidad Competitiva y su Conversión Competitiva.

Fuga de desempeño. La porción del potencial competitivo disponible que no llega a materializarse en resultados efectivamente realizados, a causa de deficiencias en los procesos de conversión. Se manifiesta a través de diez canales identificables: física, técnica, táctica, psicológica, organizacional, informacional, de desarrollo, de liderazgo, cultural y estratégica.

Foso competitivo. Característica organizacional que los competidores no pueden imitar, adquirir ni replicar con facilidad, y que constituye, en consecuencia, la fuente de una ventaja competitiva genuinamente sostenible.

Coherencia estratégica. El grado de alineación entre el arquetipo institucional de una organización, la hipótesis estratégica que de él se deriva, y las iniciativas concretas que la institución ejecuta. La coherencia, y no la simple acumulación de recursos, constituye la verdadera fuente de un foso competitivo duradero.

Crisis de continuidad institucional. La condición en la cual una organización pierde, de manera progresiva, los mecanismos invisibles que coordinaban sus capacidades entre sí, sin que ello implique, necesariamente, la pérdida de los activos institucionales subyacentes ni un deterioro inmediato de los resultados observables.

Institución estructuralmente superior. Aquella capaz de producir desempeño competitivo sostenido de manera independiente de la excepcionalidad de individuos particulares, gracias a una arquitectura institucional deliberadamente diseñada para sobrevivir a cualquier transición de liderazgo.

Propiedad emergente. Característica organizacional que no reside en ningún componente aislado de la institución, sino que surge de la interacción del sistema en su conjunto. La Capacidad Competitiva constituye, en este sentido, una propiedad emergente de la arquitectura organizacional.

Ciclo de refuerzo. Mecanismo de retroalimentación en el cual una mejora en un componente del sistema amplifica, a través de una cadena de relaciones, una mejora adicional en ese mismo componente o en componentes relacionados.

Ciclo de deterioro. La contraparte inversa del ciclo de refuerzo, en la cual el debilitamiento de un componente del sistema amplifica, a través de la misma cadena de relaciones, el debilitamiento de componentes relacionados.

Cuello de botella organizacional. La vía crítica más estrecha de un sistema, cuya limitación restringe el rendimiento global de la institución con independencia de las mejoras logradas en otros puntos del sistema.

Regla de reinversión de plusvalía. Mecanismo formal que destina, de manera automática y no discrecional, una proporción determinada del valor generado por la venta de talento formado internamente hacia el fortalecimiento del capital de capacidades de la institución.

Fondo de estabilización. Mecanismo de antifragilidad, constituido durante los periodos de mayor generación de ingresos, diseñado para proteger la inversión en capital de crecimiento y en capital de capacidades durante los periodos de menor fortuna deportiva o comercial.

Pacto de capital. Acuerdo formal de gobernanza entre una institución futbolística y quien respalda financieramente su operación, que establece los horizontes de retorno

esperados, los mecanismos de gobierno de las decisiones de asignación de capital, y los principios que rigen la relación entre ambas partes.

Principio de protección del capital de capacidades. La disciplina que impide sacrificar el capital destinado a la construcción de capacidades de largo plazo para financiar urgencias del presente, salvo como excepción explícita y sujeta a un proceso de gobierno riguroso.

Regla de enfriamiento. Mecanismo de gobernanza que exige un periodo mínimo de deliberación formal antes de ejecutar decisiones de alto impacto, con el propósito de evitar que la presión emocional de un resultado adverso conduzca a decisiones que comprometan la coherencia estratégica de la institución.

Memoria institucional. El sistema formal mediante el cual una organización documenta, organiza y transmite de manera deliberada el conocimiento acumulado a lo largo de su historia, incluyendo no solamente los resultados de sus decisiones pasadas, sino el razonamiento que las produjo.

Custodio de la capacidad futura. La función de liderazgo cuya misión consiste en proteger, de manera explícita y con autoridad institucional suficiente, la capacidad competitiva de mediano y largo plazo de la organización frente a la presión permanente del resultado inmediato.

Balanced Scorecard institucional. El sistema de medición que observa, de manera simultánea y equilibrada, las seis dimensiones que determinan la salud de largo plazo de una institución futbolística: deportiva, de academia, de scouting, financiera, de plataforma e institucional.

Fábrica de patrimonio. La transformación conceptual mediante la cual una academia de fútbol deja de entenderse exclusivamente como proveedora de jugadores para el primer equipo, y se entiende, en cambio, como generadora de valor patrimonial medible para la institución.

Ecosistema institucional. El conjunto interconectado de activos físicos, comerciales y de marca que rodean a una institución futbolística —infraestructura, hospitalidad, distrito comercial, contenido, marca— y que, operando de manera coordinada, generan un valor conjunto superior a la simple suma de sus componentes considerados de manera aislada.

Segunda época dorada. El proceso mediante el cual una institución que atravesó un periodo de éxito extraordinario, seguido de una crisis de continuidad institucional, reconstruye, de manera deliberada, una arquitectura capaz de sostener la excelencia de

manera duradera, sin depender de la repetición de las circunstancias específicas que produjeron su éxito original.