«Un mecanismo se puede aprender; un hechizo, no.»

EL MANUAL DE INNOVACIÓN

Todo lo anterior, resumido en ocho principios para quien quiera aplicarlos, dentro o fuera de una cancha.

CODA PROYECTO ADELMAN



@ecorami
TEXTO Y DISEÑO

TRES DOCUMENTOS PARA LLEGAR AQUÍ. El primero mostró qué fue el equipo invisible; el segundo, por qué aquello era economía sin saberlo; el tercero, dónde sigue el hueco en la liga de hoy. Este es el destilado. Los principios que un constructor podría usar mañana, sin necesidad de repetir a los Blazers. Todos comparten una idea de fondo, la que cerraba el segundo documento. La innovación es un mecanismo, y un mecanismo, a diferencia de un golpe de suerte, se puede estudiar, desarmar y volver a montar. El segundo documento ancló dieciséis ideas económicas en frases del propio Adelman; aquí se consolidan en ocho principios trasladables.



OCHO PRINCIPIOS TRASLADABLES

1

MIDE LA VENTAJA POR EL DISPARADOR, NO POR EL PROMEDIO · *Numbers*

La ventaja temprana nace de un disparador concreto, un robo, un rebote, un balón adelantado, y del momento del reloj en que se ataca, no del número total de posesiones. La idea no es correr más, sino golpear antes de que el rival se organice. Y nunca confundir volumen con productividad. Anotar mucho por jugar rápido no es anotar mejor.

VENTAJA TEMPRANA · DOCUMENTOS 01 Y 03

2

GENERA LA VENTAJA POR DOS VÍAS A LA VEZ · *Two for the Road*

Hay dos disparadores independientes de balón rápido, el robo y el rebote, y hoy cada equipo domina solo uno. OKC roba, Sacramento rebotea. Portland vivía del rebote y de una defensa que no regalaba canastas fáciles. Combinar las dos fuentes hace el sistema robusto. Cuando una se seca, la otra sigue produciendo.

EL DISPARADOR · DOCUMENTO 03

3

LA DEFENSA ES LA CONDICIÓN, NO EL ADORNO · *The Constant*

Es el suelo que no fluctúa. El ataque depende del acierto, que va y viene; defender y rebotear dependen del esfuerzo, que se sostiene todas las noches. Construir sobre lo fiable es lo que permite arriesgar en lo demás, y es el filtro que separó a los aspirantes de las caricaturas.

LA DEFENSA COMO CONSTANTE · DOCUMENTOS 01 Y 02

4

JUEGA COMO DICTA TU PLANTILLA · *Born to Run*

No imites el modelo del mejor; construye sobre lo que tu gente hace relativamente mejor y renuncia al resto. Elegir un sistema es, sobre todo, descartar los que no encajan contigo. Es ventaja comparativa, y su reverso, el coste de oportunidad, es la decisión más importante del que diseña.

VENTAJA COMPARATIVA · DOCUMENTO 02

5

DISEÑA EL MARCO Y DEJA DECIDIR A QUIEN VE · *Further Instructions*

La información que importa está repartida entre quienes actúan, no concentrada en el banquillo. Quien ve la jugada a tiempo es quien debe decidirla. El oficio del que manda no es dictar cada movimiento, sino fijar las reglas para que decida bien quien tiene la información, sin soltar ese marco.

CONOCIMIENTO DISPERSO Y DISEÑO DE MECANISMOS · DOCUMENTO 02

6

PREMIA EL PROCESO, NO EL RUIDO; PROTEGE LO QUE NO SE MIDE · *Confidence Man*

Juzga el esfuerzo y la decisión, que informan, no el resultado de una noche, que es azar. Y desconfía de los incentivos que solo miran lo medible. Si pagas por lo que aparece en el acta, destruyes las tareas valiosas que no aparecen en ella.

SEÑAL FRENTE A RUIDO, Y MULTITAREA · DOCUMENTO 02

7

SOSTÉN LA COOPERACIÓN POR RECIPROCIDAD E IDENTIDAD · *Live Together, Die Alone*

Un grupo es un juego que se repite. La cooperación se mantiene si el que se vacía recibe a cambio, y se rompe si una defección no se corrige a tiempo. La identidad compartida actúa como punto de encuentro que alinea a todos sin negociar cada jugada.

JUEGO REPETIDO E IDENTIDAD · DOCUMENTO 02

8

INTEGRA LO DISPERSO Y CORRIGE TU PROPIO DEFECTO · *The Variable*

La frontera no es inventar una pieza nueva, sino reunir las que otros usan por separado. Pero integrar exige honestidad. Portland perdió por un defecto real, no tenía *spacing* para el último cuarto, y la innovación fue añadir justo eso. Piensa desde el final, desconfía de tus mejores rachas y ten un plan para cuando la ventaja no llegue.

LA VETA Y EL SPACING · DOCUMENTO 03

PARA ESO VOLVIMOS

Ninguno de estos principios es nuevo, y esa es justamente la cuestión. Un entrenador los aplicó hace treinta y cinco años sin nombrarlos, y un economista podría haberlos escrito sin pisar una cancha. Lo que el Proyecto Adelman propone es ese puente. Consiste en tratar la innovación como un mecanismo que se estudia y se vuelve a montar, en lugar de como una suerte que se espera.

La historia económica conoce bien el patrón de Portland. Paul David contó que las fábricas tardaron décadas en sacar rendimiento a la electricidad porque el motor eléctrico exigía rediseñar la planta entera; la innovación esperaba a su complemento. A los Blazers les pasó al revés. Tenían el rediseño organizativo sin la tecnología que lo completaba, porque el *spacing* llegó a la liga veinte años tarde para Adelman. Hay innovaciones que no fracasan por malas sino por incompletas, y se vuelven viables el día que aparece su complemento. Esa es la definición exacta de una veta.

El equipo invisible enseñó cómo se ve ese mecanismo cuando funciona, con anillo o sin él. Construir el siguiente es trabajo de quien se atreva. Para eso volvimos.

PROYECTO ADELMAN · DOCUMENTOS 01, 02 Y 03

Manual destilado de los tres documentos del Proyecto Adelman. Datos verificados con Basketball-Reference y NBA.com; conceptos económicos de El juego invisible; citas de Rick Adelman con Dwight Jaynes, The Long, Hot Winter (Simon & Schuster, 1992). Cada documento toma prestada una clave cultural. Lost en el 01 y el 03, El mago de Oz en el 02; el manual reúne las dos.