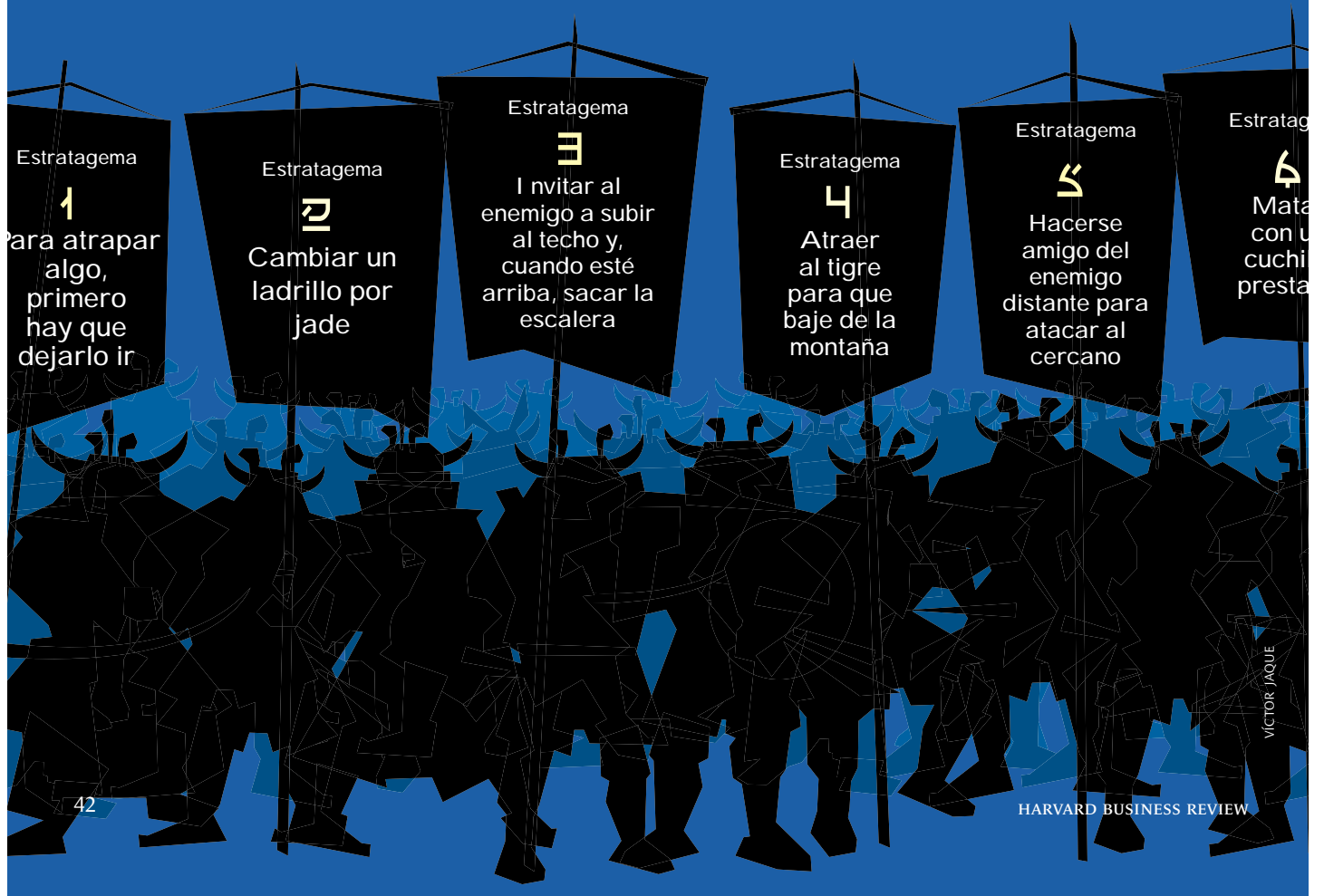


Generar estrategias creativas por medio de patrones

Hay un método que va más allá de seleccionar una lista de estrategias posibles y limitarse a escoger: permite generarlas creativamente. Apoyado en un número de sabias y milenarias estratagemas chinas, este enfoque alienta la búsqueda de esas estrategias innovadoras de negocios que pueden marcar la diferencia competitiva.

Por Kaihan Krippendorff y AnaMaria Rivera



Estratagema
1
Para atrapar algo, primero hay que dejarlo ir

Estratagema
2
Cambiar un ladrillo por jade

Estratagema
3
Invitar al enemigo a subir al techo y, cuando esté arriba, sacar la escalera

Estratagema
4
Atraer al tigre para que baje de la montaña

Estratagema
5
Hacerse amigo del enemigo distante para atacar al cercano

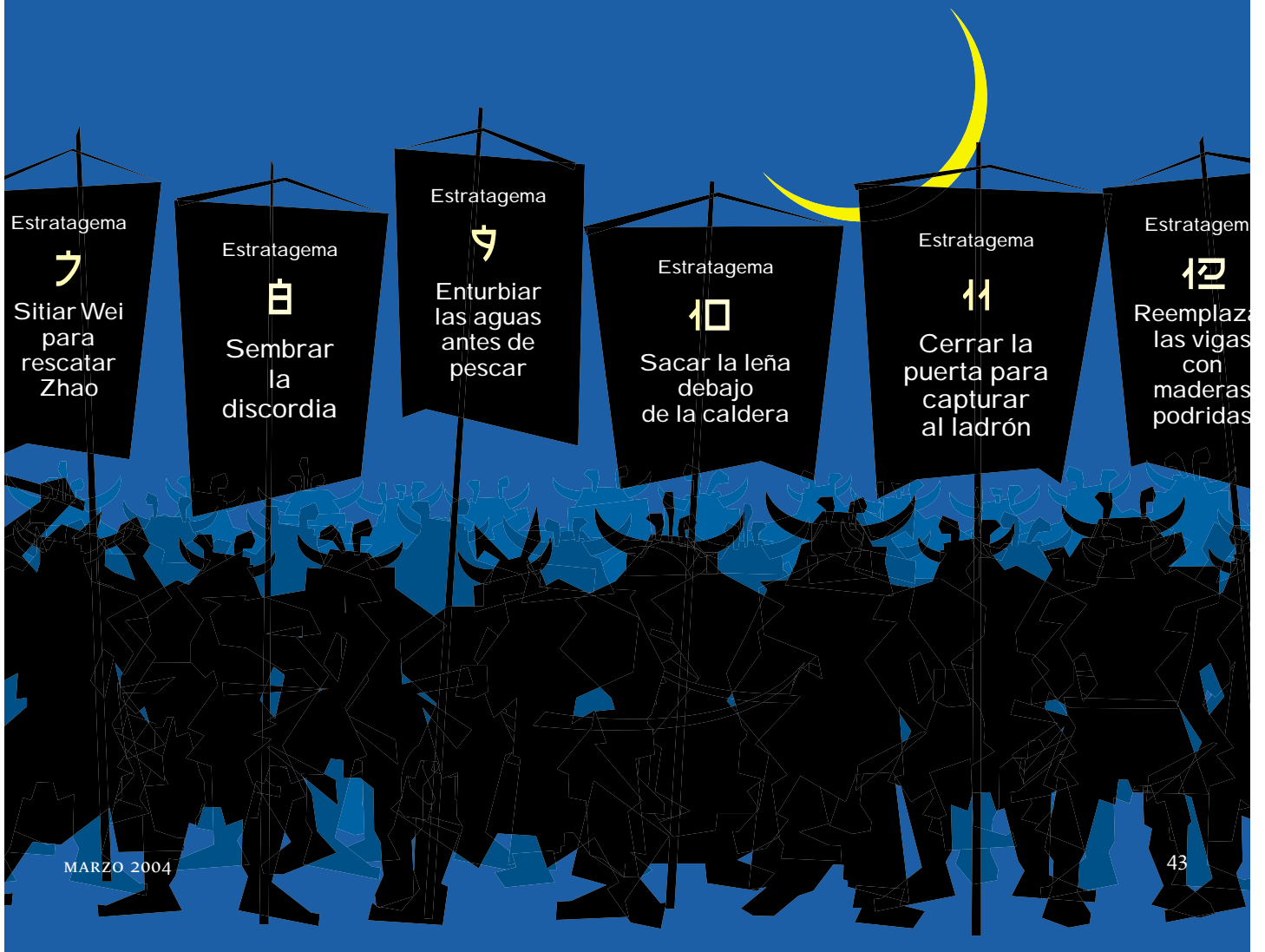
Estratagema
6
Mata con un cuchillo prestado

CUANDO LOS EJECUTIVOS se enfrentan al desafío de desarrollar una estrategia nueva, normalmente escogen uno de dos métodos. El primero se basa en “reglas” e implica extraer lecciones de empresas o individuos exitosos. Casi todos los best-sellers sobre negocios tienen este enfoque, dando a entender que si su empresa adopta esas “21 reglas” o esos “7 hábitos”, usted también tendrá éxito. El segundo enfoque consiste en “reducir opciones”. Se establece un amplio conjunto de alternativas y luego se aplica el análisis lógico para reducir sistemáticamente las opciones hasta llegar a la estrategia óptima. Éste es el proceso de resolución de problemas que se enseña en las escuelas de negocios y en el que se apoyan casi todos los estrategas corporativos.

Ambos enfoques son científicos y ampliamente aceptados. Y ambos son clave para una toma de decisiones efectiva. Pero albergan un problema que no es menor: están diseñados para reducir posibilidades, no para aumentarlas; sirven para aplicar lógica, pero no para gene-

rar creatividad. Así, si usted sólo confía en estos dos métodos tradicionales se está limitando innecesariamente, cerrándose a estrategias estimulantes e innovadoras que suelen conducir a ventajas estratégicas significativas. De hecho, los mejores estrategas de la historia muestran una habilidad para escoger estrategias que nuestro enfoque racional y científico desalentaría.

Hemos descubierto que los ejecutivos y las empresas pueden expandir significativamente su creatividad y competitividad estratégica sumando a su arsenal un tercer enfoque de desarrollo de estrategias, fundamentalmente distinto a los anteriores. Se trata de un modelo basado en patrones. Es más parecido al proceso de creación de los pensadores innovadores que a la mente analítica y racional que se aplica en la gestión estratégica tradicional. Este enfoque cuenta con una serie de ventajas: remueve los obstáculos que impiden ver soluciones creativas, revela opciones competitivas que, de otra manera, podrían no haberse considerado, y complementa bien los métodos tradicionales.



Apartarse de la lógica para sacar ventaja

Los estrategas militares más eficaces del mundo comparten una capacidad poco común para dejar de lado la lógica habitual y elegir opciones estratégicas creativas que sus competidores no consideran. Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte, Mao Tse-tung, Erwin Rommel, por ejemplo, eran capaces de tomar a sus enemigos por sorpresa, adoptando estrategias que sus adversarios, cuyo pensamiento estaba gobernado por cálculos más tradicionales, no anticipaban. Cada uno de ellos demostró ser capaz de salir de situaciones en apariencia imposibles, derrotando a ejércitos más poderosos a fuerza de creatividad estratégica.

Asimismo, las empresas exitosas obtienen ventajas sobre sus competidores dejando de lado las listas de reglas establecidas y el enfoque de reducción de opciones. Por el contrario, adoptan conductas que desafían el sentido común, que toman por sorpresa al mercado y a sus competidores. Estas compañías parecen contar con opciones no consideradas o inicialmente desechadas como no atractivas por otros.

Coca-Cola, Procter & Gamble y la mexicana Genomma Lab, por ejemplo, deben en parte su éxito a haber tomado opciones contrarias a lo esperado. En el caso de Coca-Cola, la empresa regularmente se expande en mercados que enfrentan problemas económicos, mientras que sus competidores, siguiendo la regla lógica –“ante la incertidumbre económica, váyase”–, se retiran. Adoptando este enfoque se transformó en el líder de las bebidas “colas” en México y en el líder de las bebidas gaseosas en Colombia. Procter & Gamble expandió 12 veces el mercado brasileño de pañales abandonando la casi siempre incuestionada preferencia por “avances” en los nuevos productos. Así, optó por retroceder en el tiempo y lanzar un producto básico de menor tecnología: los pañales desechables básicos. De igual manera, Genomma Lab desarrolló un revolucionario proceso de producción de infomerciales o comerciales informativos para distribuir sus productos directamente a los consumidores. Al elegir un canal de distribución que sus competidores, quienes siguen una lógica estratégica tradicional, no tomarían, Genomma Lab ha crecido hasta llegar a ser el comprador más grande de espacio publicitario en la televisión de

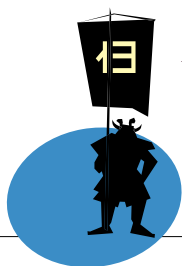
México. Sólo a posteriori, después que esas estrategias poco ortodoxas están probadas, analizadas y explicadas, los enfoques basados en reglas y los que reducen las opciones aceptan considerarlas opciones viables.

El análisis de la conducta empresarial competitiva en América Latina revela que la creatividad estratégica es especialmente importante en los mercados en desarrollo por dos motivos: primero, en tales entornos muchas rivalidades competitivas adoptan la forma de peleas disparadas entre pequeñas empresas ya establecidas en el país y atacantes multinacionales, o entre ex monopolios bien posicionados y compañías internacionales que aspiran a entrar en el mercado. En cada caso, la supervivencia del candidato no favorito depende más de la creatividad que de su fuerza financiera o de su know-how de la industria. Segundo, la relativa inmadurez de la regulación expande los grados de libertad competitiva de una compañía y, así, abre más espacio para la creatividad.

La mecánica de la creatividad

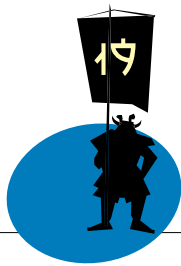
No debe sorprendernos que los dos enfoques tradicionales del desarrollo de estrategias –el que reduce las opciones y el basado en reglas– oculten soluciones creativas y ganadoras. No estaban pensados para revelar tales respuestas. De hecho, su función es lograr lo contrario. Fueron diseñados para facilitar la resolución de problemas, centrando nuestra atención en un número limitado de variables y opciones. En otras palabras, están diseñados para reducir en vez de expandir nuestras opciones. Son fundamentales para la toma de decisiones eficaz, pero basarse solamente en esos enfoques, como suele ocurrir, es una limitación innecesaria.

La disección de cómo piensan las personas que resuelven problemas creativamente (o de cómo pensamos cuando somos creativos) nos dirige a un enfoque del desarrollo de estrategias esencialmente diferente. La manera natural en que los seres humanos perciben y crean no es usando la lógica, sino más bien usando patrones. Los patrones son la base de la cognición humana. Constantemente nos preguntamos: ¿Dónde he visto esto antes? y ¿Qué me recuerda esto? Nuestra evolución nos ha convertido en seres con capacidad sobresaliente para reconocer patrones. Somos superiores a las computadoras a la hora de reconocer la letra y la voz, fundamentalmente porque reconocemos patrones con mayor rapidez y precisión que



La estratagema de la mujer hermosa

- 14. Golpear el pasto para asustar a la serpiente*
- 15. Saquear una casa en llamas*
- 16. A veces salir corriendo es la mejor estrategia*



- 17. Aprovechar la oportunidad de apoderarse de la oveja
- 18. Fingir locura pero mantener el equilibrio

Observar el fuego desde la otra orilla

las máquinas. Reconocemos de manera automática los rostros de cientos de conocidos, sin necesidad de medir el tamaño de la boca, evaluar el color del cabello o la estructura de los pómulos, precisamente porque vemos con patrones.

Más importante aún, los patrones, no la lógica, son la base de la creatividad. Albert Einstein describió su proceso de pensamiento creativo como la combinación y la construcción a partir de patrones: “Las entidades psicológicas que sirven como bloques de construcción para mi pensamiento son ciertos signos o imágenes, más o menos claros, que puedo reproducir y recombinar a voluntad”. El proceso de combinar patrones se considera la fuente primordial en la innovación de productos. El primer automóvil fue una combinación de un motor de combustión interna y un carruaje, y el primer avión, una combinación del modelo de un pájaro y estructuras arquitectónicas.

Nuestra creatividad y competitividad son función de los patrones que hemos acopiado y de nuestra capacidad de combinar estos patrones para trazar estrategias creativas. Un maestro de ajedrez puede superar con facilidad a un novato porque típicamente tiene acceso a alrededor de 50.000 patrones de pieza/ubicación, mientras que el novato debe trazar su estrategia con sólo 10.000.

Los patrones como herramientas para trazar estrategias

El proceso de generar una estrategia basada en patrones está al alcance de todo ejecutivo. Un grupo de entre cinco y diez ejecutivos define un problema estratégico y considera el problema a la luz de una serie de patrones, haciendo preguntas del tipo de: ¿Cómo aplicaría este patrón a mi problema? ¿Qué nuevas opciones revela? (para ver en detalle cómo funciona este método, vea el recuadro “Los

Kaihan Krippendorff (kkrippendorff@strategylearningcenter.com) y *AnaMaria Rivera* (arivera@strategylearningcenter.com) son socios de la consultora *The Strategy Learning Center*, con sede en Miami. *Krippendorff* es autor de *The Art of the Advantage* (Texere, 2003), donde desarrolla las ideas expuestas en este artículo.

cinco pasos para utilizar patrones estratégicos”).

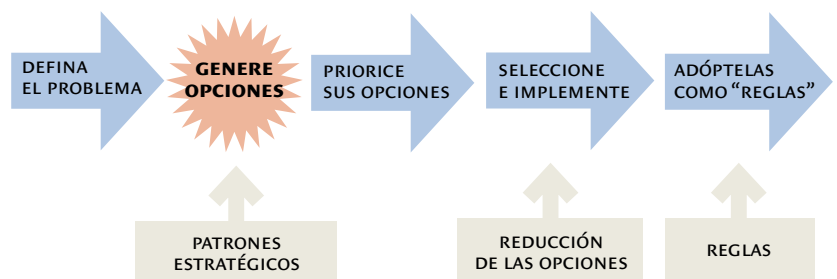
Este enfoque ayuda a los ejecutivos a eliminar dos obstáculos comunes para la creatividad estratégica:

- *No vemos* la solución. A veces las soluciones creativas existen, pero sencillamente no se nos ocurren. Nadie, por ejemplo, “vio” que un atleta de salto alto podía alcanzar mayor altura pasando sobre la barra de espaldas, hasta que Dick Fosbury ganó las Olimpiadas de 1968 haciendo precisamente eso. Fosbury “vio” una solución que pocos de sus competidores vieron. Al ofrecer una nueva perspectiva, un patrón puede revelar soluciones que nuestros enfoques y presunciones habituales nos ocultan.

- *No consideramos* la solución. A veces se nos ocurre una solución creativa, pero la descartamos por considerarla demasiado “loca”. Éste es un obstáculo muy común. Al entregar un precedente histórico sobre ideas en apariencia alocadas, los patrones permiten a los ejecutivos mantener las ideas “locas” sobre la mesa y considerarlas a fondo.

Adoptar un enfoque basado en patrones para desarrollar estrategias complementa bien nuestros métodos tradicionales de generación de estrategias. Los patrones abren nuestro campo de opciones. El método de reducir las opciones nos ayuda a elegir la opción correcta y las reglas nos ayudan a adoptar prácticas probadas. Los patrones aumentan nuestra oportunidad de acercarnos a una solución óptima –o de encontrar una solución rápida a un problema intrincado–, incorporando un mayor número de opciones creativas a nuestros procesos ya establecidos de elaboración de estrategias (ver gráfico inferior).

EL MÉTODO BASADO EN PATRONES COMPLEMENTA LOS ENFOQUES TRADICIONALES



Un catálogo de patrones milenarios

Pero ¿cuáles son los patrones que se pueden usar? ¿De dónde los puede obtener? A un nivel de abstracción adecuado, hay un número limitado de patrones que explican la interacción competitiva. Estos patrones son los mismos en la naturaleza, la guerra, la política, los negocios o cualquier ámbito competitivo. Identificarlos exige un esfuerzo enorme, pero, por suerte, ya existe un catálogo probado de patrones competitivos que ofrece cimientos eficaces para construir un enfoque de desarrollo estratégico que se base en éstos. Se trata de un excepcional texto chino de estrategia llamado *Las 36 estratagemas* (para la lista completa de las estratagemas y su explicación, visite <http://www.hbrl.com/estratagemas.pdf>).

Muy conocido en China, pero casi desconocido en Occidente, se trata de una fascinante colección de 36 proverbios floridos y dramáticos del tipo de: “Matar con un cuchillo prestado” y “Atraer al tigre para que baje de la montaña”. Cada frase describe una estrategia genérica depurada a lo largo de siglos de guerras, revoluciones e intrigas palaciegas. El texto difiere en varios aspectos fundamentales de otros escritos de estrategia. *Las 36 estratagemas* no tienen un solo autor, sino que sintetiza las contribuciones de cientos de estrategias políticas y militares. Mientras otros textos combinan las vivencias de una persona o de una generación, *Las 36 estratagemas* recogen las experiencias de 20 generaciones comprimidas en sólo 36 oraciones, cada una apoyada por unas pocas frases explicativas. Otro elemento crucial y distin-

LOS CINCO PASOS para utilizar patrones estratégicos

Las 36 estratagemas son herramientas útiles para crear estrategias competitivas innovadoras y están al alcance de todo ejecutivo y empresa. Para utilizar el método basado en estos 36 patrones tiene que seguir un proceso de cinco pasos. Ilustraremos éste con el caso de una importante empresa de tarjetas de crédito de América Latina con la cual trabajamos.

LO QUE DEBE HACER

DEFINA EL PROBLEMA

Para asegurarse de que el proceso de resolución de problemas sea focalizado y eficiente, primero articule claramente el problema a resolver, definiendo cuatro elementos:

1. **La situación:** ¿Qué podemos decir acerca de nosotros y nuestro entorno? ¿Qué nos trajo aquí? ¿Qué desafíos estamos enfrentando? Debería ser una descripción sucinta de no más de dos frases.
2. **El objetivo:** ¿Qué queremos lograr o qué futuro queremos generar? Esta formulación no debería tener más de 20 palabras y estar escrita en lenguaje sencillo.
3. **Los jugadores clave:** ¿Quiénes son esos jugadores en esta situación, incluidos usted, su adversario directo y otros que influyen en la situación?
4. **Las respuestas evidentes:** ¿Qué respuestas ya ha identificado y cuáles le vienen de inmediato a la mente?

IDENTIFIQUE 4 A 6 ESTRATAGEMAS

Una o dos personas familiarizadas tanto con su situación como con las 36 estratagemas deben revisar la lista completa e identificar unas pocas que, basándose en la naturaleza del problema que usted enfrenta, parezcan las más promisorias para alentar una búsqueda. Incluya además una estratagema elegida totalmente al azar.

PASO 1

La situación: “Estamos enfrentando nuevas regulaciones que pueden dañar nuestro negocio”.

El objetivo: “Queremos mantener nuestros actuales niveles de rentabilidad en cada país”.

Los jugadores clave: Una larga lista que incluyó “consumidores, reguladores, rivales y proveedores del plástico para las tarjetas”.

Las respuestas evidentes: “Ajustar la estructura de comisiones y tasas”.

PASO 2

La empresa identificó cuatro estratagemas.

1. Atraer al tigre para que baje de la montaña (Explicación: logre que su rival salga de su bastión y luego enfréntelo en campo abierto o ataque su morada).
2. Matar con un cuchillo prestado (Explicación: use a terceros para atacar a su enemigo).
3. Reemplazar las vigas con maderas podridas (Explicación: ataque las estructuras de apoyo sobre las cuales está construida la ventaja de su adversario para debilitarlo).
4. Mudar el caparazón como la cigarra dorada (Explicación: construya una fachada para que su adversario se centre en ella y después traslade la acción principal a otra parte).

LO QUE SE HIZO

tivo es que mientras la mayor parte de los textos estratégicos invocan principios o reglas que deberíamos seguir, *Las 36 estrategias* ofrecen opciones entre las cuales podemos elegir. En consecuencia, abre opciones mientras que otros escritos las limitan.

Cuando por primera vez tuvimos contacto con una traducción de *Las 36 estrategias* nos preguntamos si este antiguo texto chino podía jugar un papel en el actual mundo de los negocios. Probamos las estrategias en casos de estrategia competitiva, preguntando: “¿Qué estrategia explica este movimiento?” y “¿Qué estrategia nos hubiera llevado a aquella opción?”. Analizamos 300 casos y todos, sin excepción, se ajustaban a una de las 36 estrategias. Al analizar 100 casos adicionales de América Latina, reforzamos nuestra convicción de

que estos patrones son especialmente útiles en mercados fluctuantes y en desarrollo.

Tanto en nuestra calidad de observadores como de asesores de empresas hemos visto que estos 36 patrones ayudan a los ejecutivos a entender más claramente la dinámica que configura la competitividad de su compañía. Al incorporar estrategias en sus procesos tradicionales de formulación de estrategias, los ejecutivos tienden a ver opciones competitivas que de otra forma podrían no haber considerado. En lo que sigue ilustraremos con casos reales de América Latina cómo cinco de estas estrategias dan cuenta de movimientos estratégicos creativos y exitosos que les permitieron a esas empresas obtener ventajas competitivas de fondo.

La empresa enfrentaba un dilema. En varios de los mercados más importantes en que operaba, los gobiernos planeaban imponer nuevas restricciones sobre las tasas de interés que las tarjetas podían cobrar. Eso podía deprimir seriamente la rentabilidad de la empresa y exponerla a ataques de bancos extranjeros. Cada vez que la alta gerencia de la empresa dis-

cutía sobre ese desafío, volvía a la misma y familiar solución de ajustar la estructura de comisiones y tasas. Los ejecutivos sabían que debían existir otras soluciones, pero por alguna razón no eran capaces de “verlas”. Pero al incorporar las estrategias a este proceso de cinco pasos todo cambió y la empresa pudo agregar dos soluciones creativas y eficaces.

GENERE OPCIONES

Revise nuevamente la definición del problema. Divida el grupo en subgrupos de cinco personas como máximo, elija una estrategia y formule preguntas como: ¿Qué resultado obtendría si pongo en práctica esta estrategia para resolver nuestro problema? ¿En qué sentido los elementos de esta estrategia son análogos a los de mi situación? Cuando responda a estas preguntas, piense más allá de lo evidente. La clave está en lograr que esta fase sea rápida y fluida. No juzgue las respuestas y dedique como máximo cinco minutos a cada estrategia.

PRIORICE SUS OPCIONES

Aquí debe subrayar las opciones generadas en el paso 3 que, en su opinión, ofrecen el mayor potencial o beneficio en relación con el esfuerzo. Comience reescribiendo cada opción en grupo, para que todos los miembros de los subgrupos compartan una comprensión común y clara del sentido de cada opción. Y en su lista reescrita de opciones estratégicas identifique sus mejores opciones. Tal como lo hicimos con la empresa de tarjetas de crédito, sugerimos que cada miembro vote anónimamente por sus 3 a 5 opciones preferidas.

ANALICE SUS OPCIONES

Después de votar e identificar las opciones y patrones prioritarios, tiene que lanzar un proceso formal y analítico para testear cada opción. Es en esta fase cuando los tradicionales enfoques científicos de desarrollo de estrategias entran en juego. Ahora, debería respaldar sus opciones con números y datos para ver su factibilidad de ser implementados con éxito.

PASO 3

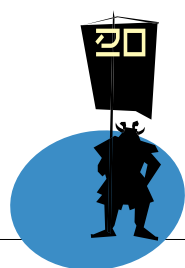
Opciones obvias para “cuchillos prestados”.
El competidor de nuestro competidor, el competidor de nuestro proveedor. Opciones más creativas: el gobierno, el mejor amigo de mis clientes, entre otras.
En total se generaron unas 20 ideas a partir de las cuatro estrategias.

PASO 4

La empresa se centró en dos estrategias.
“Matar con un cuchillo prestado”: tras analizar el problema a la luz de este patrón los ejecutivos identificaron tres puntos de apalancamiento. En concreto, detectaron tres actores –una agencia de gobierno y dos asociaciones de comercio– que también sufrirían los efectos de la legislación.
“Mudar el caparazón como la cigarra dorada”: esta estrategia permitió a los ejecutivos “ver” que al diversificar su portafolio de productos, los efectos de la nueva legislación se reducirían considerablemente.

PASO 5

Dos soluciones estratégicas.
Iniciar un lobby con los tres agentes identificados y lanzar una nueva línea de productos inmune a la legislación.



Dejar que el ciruelo se marchite para que el melocotonero crezca

21. Abrir las puertas de la ciudad vacía
22. Esperar con tranquilidad al enemigo exhausto
23. Cambiar el papel de invitado por el de anfitrión

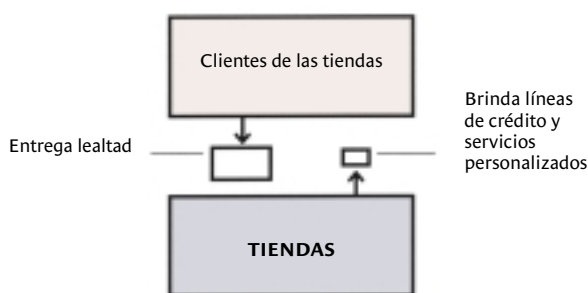
LA “TIENDA” Y LA ESTRATEGEMA 2 “Cambiar un ladrillo por jade”

En apariencia, esta estratagema significa sencillamente entregar algo de escaso valor para obtener un beneficio mayor, lo que puede sonar tan conocido como “compra barato, vende caro”. Pero su lección más profunda ha dado forma a estrategias militares y de negocios altamente exitosas.

La idea de fondo que subyace a esta estratagema es que el valor de las cosas es relativo. Este principio se puede remontar en parte al filósofo taoísta Chuang Tsé, conocido por sus coloridas historias. Una de éstas se centraba en un viejo árbol que la mayoría de la gente consideraba inútil. Tenía tantos nudos que no ofrecía ni una pulgada de madera utilizable para los carpinteros; era tan feo que ningún pintor quería pintarlo y ningún jardinero decorarlo. Como nadie estaba interesado en derribar el árbol, tuvo una larga vida, creciendo sin sufrir daño alguno durante cientos de años.

Ha sido precisamente esta idea la que ha permitido a muchas empresas pequeñas derrotar a competidores mucho más grandes. Un claro ejemplo de ello es la “tienda” en América Latina. A comienzos de los años 90, los gurús de la venta minorista predijeron que esos pequeños negocios que abundan en la mayoría de las ciudades de la región desaparecerían ante el fuerte avance de las grandes cadenas de supermercados. La realidad, sin embargo, ha sido otra. Hoy, las tiendas siguen teniendo una saludable participación de mercado que oscila entre 45% a 60% de las ventas de productos de consumo.

Los dueños de tiendas entregan a los consumidores una serie de ventajas que muchos de los grandes minoristas no ofrecen, entre las que destacan el crédito informal y la



atención personalizada. A cambio reciben algo de mucho mayor valor para ellos y que ha sido el factor clave de su supervivencia comercial: la lealtad del cliente.

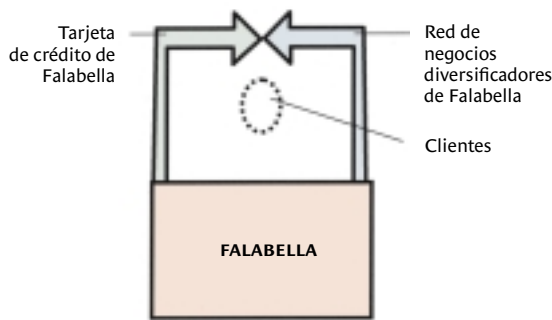
Fiar dinero tiene su costo, pero si la recompensa es la lealtad (el jade), ese fiado se convierte en el ladrillo de la estratagema. Y lo mismo funciona al revés. El cliente no percibe ningún costo en ser leal (es su ladrillo), pero a cambio recibe algo a lo que le otorga gran valor (su jade), que es el crédito (para una discusión detallada del modelo de negocios de las tiendas, lea el artículo de Guillermo D’Andrea, E. Alejandro Stengel y Anne Goebel-Krsitlj “Crear valor para los consumidores emergentes”, *HBR América Latina* Noviembre 2003).

FALABELLA Y LA ESTRATEGEMA 11 “Cerrar la puerta para capturar al ladrón”

En el texto chino esta estratagema se explica así: “Cuando te enfrentes con un enemigo pequeño y débil, rodéalo y destrúyelo. Si le permites retirarse, estarás en desventaja al perseguirlo”.

Como estrategia militar ha funcionado bien durante milenios. En 260 a.C., por ejemplo, los ejércitos de dos grandes estados chinos, Qin y Zhao, estaban trabados en una larga batalla pareja cuando el ejército de Zhao reemplazó a su experimentado comandante por uno nuevo, menos experimentado, pero prometedor. El general de Qin vio este cambio como una oportunidad para “encerrar” a su enemigo. Atacó al ejército de Zhao y después fingió una retirada para que las tropas enemigas lo persiguieran. El inexperto comandante de Zhao así lo hizo entrando en el territorio de Qin. Pero pronto se dio cuenta de su error. El ejército de Qin se había retirado hacia los costados, y no hacia atrás, y se reagrupó detrás de las tropas de Zhao. El general de Zhao y sus 40.000 hombres estaban encerrados en territorio enemigo.

El ejército de Qin podría haber atacado a su enemigo rodeado, pero se contuvo. Mantuvo su posición por más de un mes. Las tropas de Zhao trataron varias veces de romper el cerco, pero Qin nunca cedió ni tampoco los atacó. Tras 46 días de asedio, el comandante de Zhao reunió a sus mejores tropas e hizo una tentativa final. Murió en el intento. Después que los soldados de Zhao quedaron sin líderes, el ejército de Qin los atacó y degolló a los



hambrientos y desesperados sobrevivientes, terminando así con una larga guerra.

Esta estrategia ha demostrado ser tan eficiente en los negocios modernos como en el antiguo arte de la guerra. Claro, cuando se trata de un cliente, la estrategia no puede entenderse literalmente, pues el cliente es más un objetivo a conquistar y retener que un enemigo. Pero el patrón de esta estrategia puede ayudar a evocar y generar una estrategia eficaz con los clientes. Al rodearlos, pueden ejercer control sobre éstos con mínimo esfuerzo, como demostró el ejército de Qin.

Un caso que muestra cómo la consistente aplicación de este patrón competitivo puede impulsar a una empresa es el de la cadena chilena de tiendas por departamentos Falabella. Esta empresa ha rodeado eficazmente a sus clientes, dándoles pocos motivos para gastar dinero fuera de sus tiendas. Al igual que un enemigo capturado, puede atacarlo si usted lo libera: un cliente "capturado" puede comprar en cualquier otro lado si usted deja que se vaya. De manera que Falabella ofrece a sus clientes casi todo lo que necesitan, dejándoles pocos motivos para salir de sus tiendas. El minorista ha logrado esto al ofrecer un conjunto de servicios, que incluye agencia de viajes, compañías de seguros, farmacias y hasta un banco minorista. Uniendo todos estos servicios está la tarjeta de crédito de Falabella. La tarjeta, que no está vinculada con otros sistemas conocidos (es decir, el usuario queda "atrapado" por la empresa), permite a los clientes comprar todos los productos y servicios de Falabella sin usar efectivo. Y el saldo de la tarjeta se cancela en un lugar: el centro de pago de tarjetas de crédito, ubicado, por supuesto, en una tienda Falabella.

Al "rodear" a sus clientes, Falabella apalancó su posición como el minorista más grande de Chile, para con-

vertirse en el dueño del programa de tarjetas de crédito más grande de ese país. El éxito de la tarjeta de crédito, a su vez, potencia la fuerza de Falabella como minorista, ayudando a la compañía a mantener su predominio de mercado. Falabella ha expandido este patrón a Argentina, donde también es el minorista más grande, y a Perú.

COCA-COLA Y LA ESTRATEGEMA 17

"Aprovechar la oportunidad de apoderarse de la oveja"

El nombre de esta estrategia tiene su origen en un cuento folclórico chino sobre un viajero menesteroso que se cruza con un rebaño de ovejas. Mientras lo atraviesa caminando, se da cuenta de que el pastor está ensimismado. Así que aprovecha la oportunidad. Sale del rebaño con una oveja en los brazos y se aleja con tanta calma y naturalidad que, cuando el pastor se da cuenta del robo, el viajero ya se ha ido.

Menos benigna que el robo de la oveja resulta la aplicación militar de esta estrategia. En 770 a.C., después de una campaña militar contra el estado de Chen, el ejército del estado de Song estaba camino a casa cuando atravesó un pequeño estado llamado Tai. Tai se había negado a apoyar a Song en la guerra contra Chen, de manera que Song decidió tomar la capital de Tai en venganza. El ejército de Song rodeó el baluarte de Tai y se preparó para lo que prometía ser una victoria casi segura sobre el débil estado de Tai. Enfrentado con una derrota segura, Tai solicitó socorro a Chen. Cuando las tropas de Song vieron al ejército de Chen acercándose, suspendieron el sitio y se apresuraron a volver a su país. El ejército de Tai se alegró: la presencia del poderoso ejército de Chen los había salvado. El rey de Tai abrió las puertas de su ciudad para darles la bienvenida al duque de Chen y a su ejército.

El duque de Chen se enfrentó con una oportunidad inesperada. Se vio con su ejército frente a las puertas abiertas de la capital de un estado de importancia estratégica, ya que Tai estaba en las proximidades de Song. Sabiendo que un ataque provocaría poca o ninguna resistencia, entró con sus soldados a la ciudad, secuestró al rey y tomó el control de la capital.

De manera menos sangrienta, pero no menos efectiva, Coca-Cola usó esta estrategia a fines de los años 90 para lograr el liderazgo de mercado en Colombia, uno de los

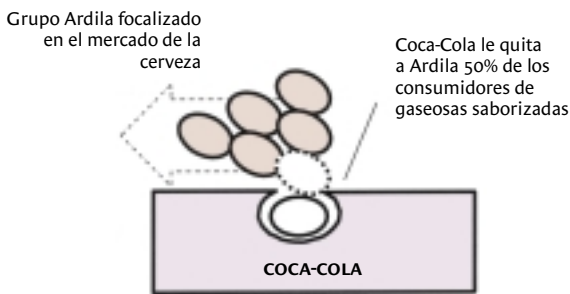


24. Tomar prestado el camino para conquistar Gao

25. Mudar el caparazón como la cigarra dorada

Hacerse daño para ganar la confianza del enemigo

27. Tomar prestado un cadáver para que el alma retorne



pocos países en el cual no lo tenía. A mediados de esa década, el mercado de gaseosas estaba dividido entre “gaseosas saborizadas”, que Postobon monopolizaba con una participación del 100%, y “gaseosas colas”, en el que Coca-Cola contaba con una participación de 90% y Pepsi (cuya franquicia estaba en manos de Postobon), con 10%. La popularidad de las “gaseosas saborizadas” significaba que, pese al dominio de Coca-Cola en las colas, Postobon tenía 55% del total del mercado de bebidas.

Pero en 1995 estalló una guerra. El Grupo Ardila, dueño de Postobon, decidió entrar en el mercado de la cerveza introduciendo su marca “Leona”, desafiando así al líder cervecero Bavaria. La intensa guerra de precios que siguió duró cuatro años y distrajo al Grupo Ardila del mercado de gaseosas. En ausencia de atención competitiva, Coca-Cola atacó la joya del Grupo Ardila en el segmento de gaseosas saborizadas, introduciendo Quatro y después las marcas Tai y Lift.

Hacia 1999, el Grupo Ardila se dio cuenta de que no sólo había fracasado en su intento por arrebatarse a Bavaria una participación sustancial en el mercado de cerveza, sino también que había perdido ante Coca-Cola 50% del mercado de gaseosas saborizadas. Aprovechando una oportunidad durante la cual su adversario estaba distraído, Coca-Cola creció hasta apropiarse de 70% del mercado de gaseosas en Colombia.

Al igual que el viajero del cuento popular chino, Coca-Cola aprovechó que el Grupo Ardila estaba distraído para apoderarse de una porción importante de su mercado. Ahí está la esencia de esta estratagema. Cuando es poco probable que su adversario reaccione, tome el poder. Cuando su adversario está inactivo, sea por motivos estructurales (por ejemplo, la decisión del Grupo Ardila de centrarse en el mercado cervecero a costa de distraerse de las gaseosas) o por descuido, avance.

KOLA REAL Y LA ESTRATAGEMA 27

“Tomar prestado un cadáver para que el alma retorne”

El relato usado más a menudo para ilustrar esta estratagema es la historia de Xiang Liang, quien reconquistó su tierra natal Chu de las garras del Imperio Qin. Xiang Liang, aspiró a convertirse en rey dado que ningún heredero del rey de Chu había sobrevivido a la toma del estado por parte del Imperio Qin. Por desgracia, había decenas de hombres que aspiraban a lo mismo. Así, Xiang Liang consultó a un sabio para diseñar una estrategia que le permitiera mantener el control de Chu. El sabio le dijo que encontrara un descendiente directo del anterior rey de Chu. Aunque no gobernaría Chu directamente, podía ejercer influencia sobre el nuevo rey. Esto, asimismo, invocaría el espíritu del fallecido rey de Chu, encendería el patriotismo y le ganaría a Xiang Liang un amplio apoyo entre los habitantes de Chu por haber descubierto a un verdadero heredero de su amado rey muerto.

De manera que Xiang Liang se lanzó a una exhaustiva búsqueda y descubrió a un nieto directo del anterior rey: un pobre pastor. El pastor accedió a volverse rey y adoptó el nombre de su abuelo. La coronación del pastor marcó un momento de inflexión para Xiang Liang y el estado de Chu. Encendió el fuego de la rebelión de Chu contra el Imperio Qin y ayudó a Xiang Liang a convertirse en líder de esa rebelión, que finalmente terminó con el Imperio Qin.

La lección competitiva que alberga esta estratagema y que es ampliamente aplicable al mundo de los negocios es que cuando las empresas pasan de un patrón a otro, de viejas a nuevas tecnologías, dejan tras de sí un valioso rastro de fuentes de innovación: un basurero de patrones, ideas y tecnologías descartadas. A menudo, los competidores que han abandonado patrones, ideas y tecnologías han invertido tanto en su innovación que sólo pueden volver atrás con gran esfuerzo. En tales casos, el basurero contiene verdaderas joyas.

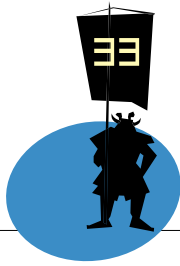
Y eso fue, precisamente, lo que hizo la peruana Kola Real, sentando las bases para una sorprendente expansión en América Latina que tomó por sorpresa a sus connotados y experimentados rivales. A fines de los años 80, Coca-Cola tomó la decisión de centralizar sus operaciones de embotellado en Perú, dejando a las embotelladoras rurales prácticamente fuera del negocio. No le preocupó



28. Señalar la morera pero maldecir a la langosta

Estruendo en el este, ataque por el oeste

30. Reparar abiertamente el camino y marchar en secreto a Chen Cang



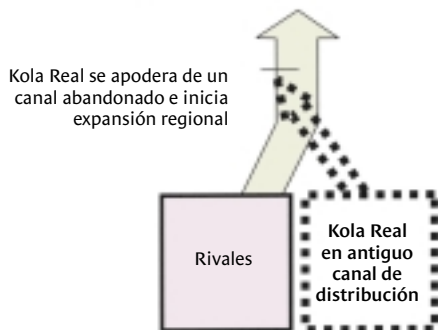
31. Engañar al emperador y cruzar el mar

32. Crear algo de la nada

Esconder una daga detrás de la sonrisa

la capacidad ociosa que esto creaba para esas embotelladoras, fundamentalmente porque Coca-Cola confiaba en sus dos ventajas “imbatibles”: la marca y el control sobre el canal de distribución.

Pero la familia Añaños, dueña de Kola Real, demostró que los supuestos del gigante de las gaseosas estaban errados. Se asoció con los “cadáveres” de las embotelladoras que Coca-Cola dejó tras de sí y con distribuidores de cerveza para distribuir su Kola Real entre familias rurales y de bajos ingresos, que no insistían en que su bebida fuese una “Coca”. Volvieron a un patrón de negocio anticuado –la competencia basada en el precio y no en la habilidad de marketing o en la marca– y ofrecieron su producto a la mitad del precio que Coca-Cola. Aplicando en toda su magnitud la estrategia 27, Kola Real logró resultados impensables: ha captado 19% del mercado en Perú, 10% en Ecuador y 4% en México, el mayor mercado de gaseosas de América Latina y aún considerada una fortaleza casi inexpugnable de Coca-Cola.



Ejemplos de la exitosa aplicación de este patrón competitivo abundan. En 1990, por ejemplo, Procter & Gamble dominaba el mercado de pañales desechables en América Latina. Pero éste sólo representaba 5% del mercado de pañales general, porque la mayoría de los padres usaban pañales de tela. Esto planteaba una pregunta valiosa: ¿Qué “innovación” puede convencer a los padres de usar pañales desechables y aumentar así la participación de mercado de P&G?

P&G tomó un camino inusual. Abandonó gran parte de las innovaciones que le habían asegurado una posición líder en los mercados de Europa y Estados Unidos. Redujo su producto Pampers a lo básico para crear Pampers Uni, centrándose sólo en los atributos clave valorados por las familias latinoamericanas de medianos a bajos ingresos.

Al hacer esto, P&G eliminó costos innecesarios y pudo darle un profundo descuento al precio del “nuevo” Pampers Uni. Al volver a un producto abandonado (el pañal desechable más básico), P&G aumentó 12 veces el mercado de pañales en América Latina. De paso, se apropió de gran parte de este mercado y se convirtió en el jugador líder de la región.

GENOMMA LAB Y LA ESTRATEGEMA 30

“Reparar abiertamente el camino y marchar en secreto a Chen Cang”

En el texto chino se explica esta estrategia de la siguiente manera: “Para atrapar al enemigo, expón parte de tu acción deliberadamente a fin de realizar un ataque sorpresivo en otra parte”.

La historia surge en 207 a.C., cuando la dinastía Qin de China estaba en rebelión. Dos líderes rivales luchaban por el control del reino de Guanzhong. Liu Bang había conquistado originariamente ese reino, pero se vio forzado a entregarlo a un líder más fuerte, Xiang Yu. Pese a su capitulación, Xiang Yu sospechó de las ambiciones de Liu Bang y diseñó un plan para mantenerlo lo más lejos posible de Guanzhong. Dividió el reino en 18 partes y designó a Liu Bang líder de una zona remota en el extremo oeste del reino.

Mientras Liu Bang y sus soldados se alejaban de la capital de Guanzhong, uno de sus asesores sugirió que destruyeran el camino de madera que conectaba su nuevo hogar en el oeste con la capital. Esto haría que Xiang Yu se despreocupara, al asegurarle que Liu Bang no tenía intención de volver hacia el este en busca de venganza. Y así sus soldados destruyeron caminos y puentes a medida que viajaban.

Una vez establecido en su nueva base, Liu Bang construyó un ejército fuerte para derrotar a Xiang Yu. Pero dos barreras se erguían en su camino. Primero, tres generales gobernaban el territorio que rodeaba su nuevo feudo y que se interponía entre él y la capital. Segundo, el camino de madera que llevaba a Xiang Yu estaba en ruinas. Pero Liu Bang y sus generales pensaron en una estrategia astuta para superar estas barreras e incluso sacar provecho de ellas. Liu Bang ordenó que un contingente de hombres se pusiera a reconstruir el camino de madera, lo que impactó de dos maneras en sus adversarios. Primero, les bajó la guardia. La fuerza de trabajo era demasiado



34. Adornar el árbol con flores falsas
Para agarrar a los bandidos, capturar primero a su jefe

36. La estratagema de combinar estratagemas

pequeña, por lo que les tomaría años completar el trabajo. Segundo, su plan centró a sus enemigos en el camino “evidente”. Tanto Xiang Yu como el general de la vecina Cheng Cang vieron que si Liu Bang alguna vez reconstruía la pasarela, podrían fácilmente bloquear su ataque concentrando sus fuerzas en la boca de un estrecho puente.

Pero Liu Bang no tenía intenciones de usar esa pasarela. Su proyecto de construcción era sólo una distracción, ya que planeaba atacar a Xiang Yu por una ruta no ortodoxa. Mientras sus opositores observaban la lenta reconstrucción del camino, Liu Bang ordenó a sus tropas atacar Cheng Cang, el estado vecino. Esta movida sorprendió a sus rivales, que nada pudieron hacer para evitar la victoria de Liu Bang. Esta incursión fue el inicio de una campaña en la que Liu Bang progresivamente expandió su base de poder, derrotando a los estados que había entre él y la capital de Guanzhong hasta que llegó a Xiang Yu. Finalmente, Liu Bang recuperó el control de Guanzhong, tomó el mando del movimiento rebelde, unificó China y se convirtió en el fundador del Imperio Han.

Usando el mismo patrón competitivo (enfocar al enemigo en la incursión evidente para atacar por una ruta no ortodoxa), la joven compañía farmacéutica mexicana Genomma Lab logró descolocar a sus rivales mucho más poderosos.

Combinó dos capacidades en apariencia desconectadas, desarrollando un enfoque alejado de la ortodoxia que sus competidores nunca previeron que tendría éxito. La compañía ha crecido rápidamente hasta convertirse en el mayor comprador de espacio publicitario televisivo de México.

Genomma Lab era una compañía farmacéutica que se especializaba en vender tratamientos cosméticos y a base de hierbas a consumidores de clase media alta. Pero las farmacéuticas establecidas nunca la consideraron una ame-


naza creíble, porque sabían que contaban con el predominio en los canales de distribución y ventas tradicionales. Creían que Genomma Lab tendría pocas probabilidades de triunfar en el campo tradicional. Además, la joven empresa planeaba distribuir directamente a los hogares de los consumidores, por lo cual nunca amenazó con robar espacio en los estantes. Y, por último, Genomma Lab se proponía usar comerciales informativos, o infomerciales, una divergencia respecto de las prácticas de la industria que no había sido probada.

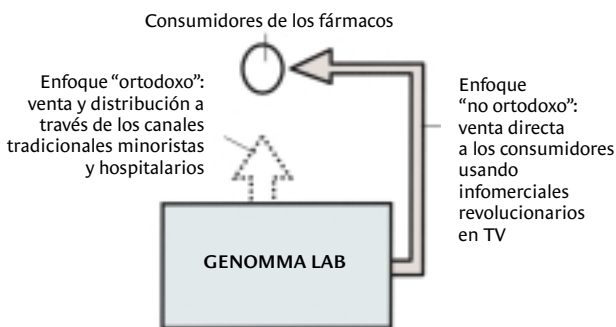
Escudados contra una acción preventiva de la competencia, los jóvenes ejecutivos de Genomma Lab desarrollaron dos capacidades fundamentales: 1) estudiaron los movimientos del ojo humano y descubrieron que podían comprimir un comercial informativo a un sexto de su longitud original sin disminuir su eficacia, y 2) aprendieron cómo comercializar un producto en una fracción del tiempo que necesitaban sus competidores más grandes.

Utilizando estas dos capacidades –farmacéutica y de diseño de comerciales informativos– Genomma Lab podía vender productos farmacéuticos directamente y de manera eficiente a los televidentes mexicanos. Los resultados están a la vista. En 2003, esta joven compañía obtuvo ingresos por más de US\$ 70 millones, casi el doble que el año anterior.

Tanto Liu Bang como Genomma Lab hicieron que sus adversarios pusieran su atención en el camino evidente y ortodoxo. Luego capitalizaron esa oportunidad eligiendo una ruta no ortodoxa, lo que les permitió tomar por sorpresa a sus enemigos y obtener importantes triunfos.

•••

Está bien confiar en reglas exitosas o aplicar un proceso analítico y racional para descubrir la estrategia adecuada a su empresa. Pero con ello rara vez obtendrá ventajas de fondo. En cambio, si usted crea estrategia basándose en patrones estimulará esos enfoques creativos que sí lo pueden diferenciar, a veces de manera fundamental, de sus competidores. El método descrito, que utiliza las 36 estratagemas chinas como herramienta que estimula la creatividad, es una excelente base para que los altos ejecutivos se liberen de las ataduras del análisis tradicional y elaboren esas perspectivas y estrategias que golpearán a sus rivales por donde menos se lo esperan. 



Reimpresión R0402K-E

Para pedidos, vea inserción en Cartas o www.hbral.com