



Sun Tzu y el arte de los negocios

Seis principios estratégicos para gerentes

Por Mark McNeilly

RESUMEN EJECUTIVO

Hace más de dos mil años, el general Chino Sun Tzu, escribió lo que sería uno de los grandes clásicos de estrategia militar: El arte de la guerra.

En Sun Tzu y el arte de los negocios, McNeilly muestra como los principios estratégicos del general pueden ser aplicados a situaciones de negocio.

Mucho se ha escrito sobre las similitudes entre el campo de batalla y el mundo de los negocios - de allí que palabras como "ataque", "emboscada", "tierra de nadie" o "guerrilla" sean de uso común en el mundo corporativo. Históricamente, los ejércitos exitosos y las empresas exitosas han tenido mucho en común: cuidadosa preparación, velocidad, uso de los recursos donde generen mayor impacto, movilidad, flexibilidad, y firmeza.

A diferencia de las analogías forzadas que hacen muchos autores entre los negocios y la guerra, McNeilly respeta las diferencias obvias y trata de explicar cómo ciertos principios se aplican a ambas.

Los principios del Sun Tzu

Sun Tzu fue un general chino muy renombrado por sus victorias durante los períodos de guerra, alrededor del 400 A.C. Inspirado en su experiencia, escribió "El Arte de la Guerra", libro clásico de estrategia militar

Muchos personajes de la historia lo han utilizado. En China, el primer emperador lo usó, así como Mao Zedong en el siglo XX. En el año 760 la obra llegó a Japón, donde los Samurai lo utilizaron para someter y reunificar el país. El libro fue traducido al Francés por un misionero jesuita y se cree que Napoleón Bonaparte lo haya leído.

A lo largo de la historia, muchas operaciones militares exitosas se han basado en las ideas de Sun Tzu, incluyendo a Genghis Khan, las legiones romanas e incluso las tropas de Norman Schwarzkopf en la guerra del golfo.

Los principios clave del Sun Tzu son: ganar sin combatir, eludir las fortalezas y atacar las debilidades del enemigo, mantener el secreto y engañar.

Como el mundo de los negocios es como la guerra, los principios de Sun Tzu funcionan en este ámbito también. Los seis

principios claves y sus aplicaciones en los negocios se describen a continuación.

Gane sin combatir

La meta de la estrategia de negocios es capturar o dominar un mercado, ya sea mediante una tecnología superior, fortaleza de marca, liderazgo de precio u otras ventajas.

Debe ser capaz de tomar todo lo que existe por debajo del cielo intacto. Este es el arte de la estrategia ofensiva.

Las compañías japonesas aplicaron este principio en los años 70 y 80, considerando a los negocios como una guerra y enfatizando la estrategia, competencia y supervivencia.

Jack Welch aplicaba este principio en General Electric insistiendo en que cada unidad de negocios debía ser la número uno o dos en sus mercados. Bill Gates de Microsoft domina el mercado usando el mismo principio.

Sin embargo, aquellos que buscan el dominio de un mercado de una forma excesivamente agresiva, se arriesgan a destruir el mercado.

Por ejemplo, Philip Morris redujo el precio de los cigarrillos Marlboro para aumentar su participación en el mercado - la competencia respondió reduciendo sus precios. La guerra de precios le costó a Philip Morris us\$1 billón e hizo que su CEO renunciara.

Las guerras de precios para ganar participación en el mercado han quebrado a muchas líneas aéreas, causándole serios problemas a la industria en general.

"Lograr cien victorias en cien batallas no es la cima de las habilidades. Someter al enemigo sin pelear lo es."

Eludir las fortalezas y atacar las debilidades

Por cada debilidad de su competidor, busque dos o tres ataques que pudiera efectuar para aprovecharse de él. Ataque por donde menos se lo esperen.

Un ejército puede compararse con el agua, porque así como el agua que fluye evita las alturas y busca la llanura, así un ejército evita las fortalezas del enemigo y ataca sus debilidades.

En 1990 K-mart lanzó una campaña de 3 billones de dólares, para atacar a un competidor nuevo: Wal-Mart. Construyó nuevas tiendas, remodeló las viejas, y redujo sus precios. Todo fue un gran error, ya que los costos operativos más bajos de Wal-

Mart era su ventaja más fuerte, y estaba determinada a no dejarse vencer en esto. K-Mart había atacado la fortaleza de Wal-Mart, por el contrario esta última desarrolló sus negocios atacando las debilidades, compitiendo con los vendedores al por menor en los pequeños pueblos del país.

“Ve y ataca los vacíos, evita lo que el enemigo defiende, atácalo donde no se lo espera”

Esto fue lo que hicieron CNN, ESPN y MTV: atacaron el vacío cuando emplearon la nueva tecnología para satisfacer nichos del mercado que las principales cadenas televisivas habían estado ignorando por años.

Muchos gerentes buscan lo que les parece seguro, lo que ha sido probado, imitando su competencia, tratando de atacar a sus competidores establecidos. En lugar de eso, deberían analizar la situación para identificar las debilidades más vulnerables de la competencia, el punto en el que un ataque puede hacer el mayor daño.

Luego de esto, deberían concentrarse en sus recursos y atacar desde ahí.

“Un terreno, aunque pueda ser disputado, no debe pelearse por él si se sabe que luego de obtenerlo será difícil de defender, o que no se obtiene ninguna ganancia con él, sino que probablemente sea contraatacado y se sufrirán muertes”.

Engañar y acopiar información

Es necesario maximizar el poder de la información disponible sobre el mercado.

“Si se quiere conducir a una guerra ofensiva, es necesario conocer los hombres que utilizan el enemigo. ¿Son inteligentes o estúpidos, ágiles o torpes? Luego de conocer sus cualidades, es necesario preparar las medidas apropiadas para el ataque”.

En 1995 Hewlett Packard lanzó un ataque publicitario argumentando que la computadora AS/400 de IBM era un producto que había llegado a su final, ofreciendo precios de descuento para atraer a los clientes a sus propios productos. Bajo el nuevo liderazgo de IBM encabezado por Lou Gerstner, la empresa no se quedó tranquila y contraatacó con un aviso publicado en los diarios más populares, comparando su producto con el de HP. Las nuevas características hacían de IBM una opción más interesante para el consumidor. Hewlett Packard salió perdiendo ya que aún no estaba lo suficientemente listo como para ser el producto más deseado por todos.

“Si conoces al enemigo como a ti mismo, ni en cien batallas serás vencido. Cuando se ignora el enemigo, pero se conoce a sí mismo las oportunidades de victoria o derrota son las mismas. Si no conoces ni al enemigo ni a ti mismo, seguro perderás en la batalla”.

Por tal razón, es imperante no sólo conocer la competencia, sino también conocer a cabalidad su propia organización. Algunas compañías se han dado cuenta que es de suma utilidad el

proceso de postularse al Premio Malcolm Baldrige, porque los obliga a afrontar sinceramente los hechos sobre sus propias capacidades, respondiendo en detalle las preguntas sobre las operaciones de sus negocios.

“Todas las guerras se basan en el engaño”.

Mientras aprende todo lo que pueda sobre su competencia, debe ocultar lo más posible sobre usted mismo. Adopte un enfoque disciplinario para las comunicaciones públicas; controle a la persona que se comunica con la prensa y lo que diga; decir mentiras jamás es un buen consejo, sin embargo es muy recomendable decir cuando sea debido: “sin comentarios”.

Ser veloz y estar preparado

Muévase velozmente para superar a sus competidores.

“La velocidad es la esencia de la guerra. Toma ventaja de la poca preparación del enemigo; viaja por rutas inesperadas y atácalo en los lugares donde no tomó ninguna precaución”.

Wal-Mart realiza sus operaciones de negocios un 80% más rápido que su competencia, por esto su crecimiento es tres veces mayor.

Baxter Helath Corp. Redujo el número de pasos en un proceso clave de 103 a 41, reduciendo el tiempo para recibir una orden en un 85%, y el tiempo de procesamiento en un 78%. Esto les permitió reducir 2/3 de sus inventarios e incrementar las ventas.

“Ataca al enemigo tan rápido como un halcón ataca su presa. Seguro le quiebra la espalda a su presa, porque espera el momento correcto para atacar. Su movimiento es regulado. Por lo tanto el momentum de un habilidoso en la guerra es sobrecolector, y su ataque está regulado de manera precisa”.

Southwest Airlines decidió ofrecer vuelos a Little Rock, Arkansas. Cinco días más tarde tenían dos puertas de salida y semanas más tarde tenían 25% de la participación del mercado. Cuando USAir salió de Sacramento, California en 1991, Southwest se mudó a esa ciudad de inmediato, y en semanas capturó 39% del negocio. Esto demuestra la importancia de reducir el tiempo de recolección de información, de tomar decisiones y de actuar.

Adapte a su competidor

“Los que son hábiles en la guerra llevan al enemigo al campo de batalla y no viceversa. Aparece en lugares en los que el enemigo deba moverse rápido”.

En los negocios es importante moldear el pensamiento, decisiones y acciones de la competencia. Las alianzas estratégicas, las relaciones con compradores y el control sobre los canales de distribución pueden disuadir a los competidores de atacar mercados importantes. Las señales del mercado y los movimientos estratégicos pueden inducir a la competencia a cometer errores.

“Aquel que desea tomar ventaja, toma un camino desviado y distante y así lo hace más corto; transforma los infortunios en

ventajas, engaña al enemigo para que se descuide y se relaje, y así poder continuar a paso veloz”.

En 1995, United Airlines esperaba obtener una ganancia de \$200 millones en ventas adicionales, como resultado de sus negociaciones con los gobiernos estadounidense y británico, que permitirían los vuelos de United a Heathrow (Londres). American Airlines desbarató el trato al pedir también los derechos de volar a Heathrow. Los negociadores norteamericanos añadieron la petición de esta aerolínea al paquete, pero no fueron capaces de ofrecer lo suficiente para convencer a los británicos de que la negociación era provechosa para ellos. Los ejecutivos de American Airlines admitieron después que su interés no estaba en obtener los derechos de Heathrow, sino en prevenir que United Airlines ganara \$200 millones en ganancias adicionales.

“Cuando un rey hegemónico ataca a un estado poderoso, hace que para el enemigo sea imposible concentrarse. Atemoriza al enemigo y previene que sus aliados se le unan”.

Las alianzas son herramientas de negocios poderosas. Las seis reglas para manejar las alianzas son:

- Evitar que los competidores unan sus fuerzas contra usted.
- Si la competencia tiene alianzas poderosas, no los ataque.
- Si el ataque es necesario, separe la competencia de sus aliados.
- Utilice sus propios aliados de forma hábil.
- Escoja los aliados correctos.
- Sepa cuándo mantener una alianza y cuando terminarla.

Microsoft demuestra lo importante que pueden ser las alianzas; en lugar de formarlas, se apoderó de la industria de las computadoras, lo que trajo como consecuencia que se iniciasen investigaciones por sus prácticas anticompetitivas. La industria y la prensa se tornaron en contra, y los ataques combinados del gobierno, industria y prensa hicieron un verdadero daño a sus negocios.

Ejercer un liderazgo con carácter

“El general que en la avanzado no busca la fama personal, y en la retirada no se preocupa por evitar el castigo, pero cuyo único propósito es el de proteger a su gente y promover los mejores intereses de su soberano, es la joya preciosa del estado. No existen muchos (líderes) así.”

En base a este modelo, los ejecutivos deberían fortalecer su carácter, no su imagen; deben dar el ejemplo con sus acciones, no con palabras; deben compartir las preocupaciones de los empleados; motivarlos emocionalmente y aclarar las tareas, evitar el solapamiento y la confusión.

Es necesario asegurarse de que la estrategia conduzca a la organización, en lugar de dejar que la organización sea la que conduzca a la estrategia.

El CEO de Southwest Airlines, Herbert D. Kelleher, lidera con su ejemplo y personalidad, dando como resultado que su productividad haya logrado reducir los costos, la motivación es alta y la relación positiva de la empresa con el sindicato facilita el uso de reglas de trabajo flexibles, a pesar que el 80% de la fuerza laboral está sindicalizada y está entre las mejor pagadas de la industria.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=188>