

Libro Sun Tzu para ejecutar

Cómo aplicar el arte de la guerra para lograr resultados

Steven W. Michaelson
Adams Media , 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Steven W. Michaelson ha escrito un interesante, aunque en cierta forma extraño, libro. La primera sección consiste en una traducción del clásico texto chino sobre estrategia militar de Sun Tzu, *El arte de la guerra*. La segunda sección, que ocupa la mayor parte del libro, se centra en cómo aplicar las ideas de Sun Tzu a los negocios. Casi todos los capítulos empiezan con una cita de Sun Tzu, pero Michaelson también hace referencia a otros líderes militares y de negocios. Los principios que extrae Michaelson son sensatos, y comparte con Sun Tzu la habilidad de brindar conceptos claros y amplios que sirvan de guía para los estrategas de negocios en diversas situaciones. *BooksInShort* recomienda este libro a los ejecutivos que quieran mejorar su habilidad de pensar estratégicamente y que encuentren útil simplificar el proceso de diseñar estrategias en unas pocas normas fundamentales.

Ideas fundamentales

- Una estrategia sólida es esencial para el éxito de su empresa.
- De nada sirve tener buenos principios estratégicos si usted no los implementa.
- Usted puede aprender a aplicar la estrategia militar en el mundo de los negocios.
- Se requiere tener una preparación exhaustiva para ejecutarla.
- La simplicidad es la base de la ejecución. Por ende, usted debería centrar su negocio en unas pocas ideas simples.
- Armonice todas sus actividades con sus metas de negocio centrales.
- Las personas realizan la ejecución. Reclute, capacite, retenga y motive a los mejores.
- El paisaje de los negocios cambia constantemente, de modo que para tener éxito usted debe ser flexible.
- Cree un mensaje sencillo y asegúrese de que todos en la organización lo comprendan – pero también escuche a todos, para saber qué es lo que está pasando.
- No alcanza con ser bueno. Construya “fortalezas descollantes.”

Resumen

Cómo aplicar *El arte de la guerra* a los negocios

Si bien Sun Tzu es famoso por ser un estratega militar, es su habilidad para ejecutar estrategias lo que lo ha distinguido en importancia. Cinco principios centrales guiaban a Sun Tzu en una ejecución exitosa: “simplicidad,” “crear alineamiento,” “las personas siempre,” “flexibilidad” y “fortalezas descollantes.”

“Simplicidad”

La mayor parte de los “grandes éxitos en los negocios” surgen de ideas simples bien ejecutadas. Observemos a Dell, por ejemplo: fabrica computadoras a pedido. O Southwest Airlines: ofrece vuelos económicos. Con la idea fija en mente, estas pequeñas empresas derrotaron a competidores más grandes. Por eso, manténgase concentrado, bajos los costos y asegúrese de que todos los empleados comprendan y actúen en base a una o dos grandes ideas suyas.

“La simplicidad es el primer principio. Si la ejecución resulta más complicada de lo necesario, no será tan exitosa.”

Así como los grandes generales deben escoger perfectamente el momento oportuno de sus ataques para lograr el mayor impacto, de la misma forma usted debe elegir el momento para ejecutar sus maniobras comerciales. Cuando sus competidores cometan un error o se debiliten por alguna otra razón, ataque. Si obtiene el dominio sobre el oponente, aprovéchelo inmediatamente. “Usted sólo puede hacer algunas pocas cosas bien.” Asegúrese de saber cuáles son y haga las cosas que mejor le salen primero. Cuando interactúe con los empleados y los clientes, comuníquese de manera simple y clara siguiendo estos pasos:

- Redacte una “declaración de posicionamiento” – Exprese el propósito central de su empresa en un breve enunciado y repita la idea central constantemente. Mantenga una identidad corporativa coherente, como lo ha hecho Millar Lite. Evite modificar el significado de su marca.
- Cuenta historias – Esto hace que su estrategia cobre vida. Las historias personales crean un “marco de referencia” común entre las personas que las escuchan. Comunican los valores de su organización e inspiran tanto a los empleados como a los clientes. Las historias no siempre tienen que ser sobre usted, desde luego. “Convierta en héroes a los empleados” que se desempeñan bien. Celebre sus victorias.
- Escuche – Los empleados ejecutarán sus estrategias con entusiasmo y creatividad si confían en usted. No obstante, usted debe demostrarles que es merecedor de su confianza. Haga esto escuchándolos – a todos: los clientes le pueden decir lo que en verdad buscan. Las personas clave de la industria pueden proporcionarle conocimientos esenciales. Los empleados pueden brindarle claves sobre cómo motivar su participación en sus esfuerzos.

- **Haga del trabajo una causa** – Identifique el bien superior al cual sirve su organización y asegúrese de que su gente lo conozca. Esto mejorará la lealtad del personal. No deje que la cultura de su empresa ocurra por accidente. En cambio, constrúyala escogiendo un motivo inspirador que informe cada acción de la organización.

“Alinear”

Para que su empresa tenga éxito, todos sus miembros deben compartir las metas y ponerse de acuerdo en cómo medir el progreso. Los empleados quieren hacer un buen trabajo. Explique lo que la organización espera de ellos y la forma en que sus esfuerzos contribuyen a implementar la visión. No obstante, no les diga qué camino deben tomar para alcanzar las metas. En su lugar, permítalos usar su creatividad. Establezca pautas generales, no normas rígidas. Si los procedimientos que usan sus empleados difieren de los suyos, pregúntelos por qué. Aproveche la oportunidad para aprender de ellos.

“La celeridad es la esencia de la guerra. Aproveche la falta de preparación del enemigo, hágase camino por rutas inesperadas y atáquelo donde no haya tomado ninguna precaución.”

Uno de los principios de Sun Tzu era que uno debe reunir a todas sus fuerzas y atacar en un lugar. Esto le da la ventaja de atacar a un enemigo disperso. Wal-Mart es un buen ejemplo de este principio: pone toda su energía en ofrecer precios bajos, y así le gana siempre a la competencia en la batalla de precios. Identifique el “punto de decisión” de su organización y acumule allí sus fuerzas. Repetir su mensaje publicitario es una forma de concentrar sus esfuerzos de comunicación. En UPS todo es de color marrón: los camiones, los uniformes y el logo.

“Las ideas simples, ejecutadas con vigor, tienden a funcionar. Y funcionan a pesar de los contratiempos.”

Sun Tzu señala que algunas veces la estrategia más sensata es evitar una batalla. En lugar de competir directamente, bloquee los esfuerzos de sus competidores: los minoristas firman “acuerdos de uso restringido” que evitan que otras empresas similares se instalen cerca de donde están ellos. También apoyan a locales a los que no les está yendo bien para evitar que entre la competencia. Para mantener alejado a Wal-Mart algunos hasta han llegado a comprar terrenos.

“Las personas buenas cuando trabajan para una meta en común pueden lograr casi todo lo que se propongan.”

No haga nada que sea incoherente con su mensaje de marca. Por ejemplo, JetBlue, con su promesa de vuelos económicos, rompe con las prácticas industriales de esfuerzos de atención a clientes, estableciendo los programas de viajeros frecuentes. En lugar de que sus empleados ocupen su tiempo en este tipo de programas, JetBlue invita a los viajeros frecuentes a registrarse en Internet.

“La historia nos ha enseñado que la batalla no siempre la gana el ejército más grande. Se debe ser ‘más grande’ en los puntos decisivos – y no en los puntos en donde no importe demasiado.”

Napoleón dijo: “Un general malo es preferible a dos buenos.” Se dio cuenta de que tener dos líderes podía dividir las lealtades y la concentración de la organización. Un equipo unificado de gerentes debe perseguir una única visión – compartir conocimientos, decidir cuándo innovar y cuándo seguir, y aprender de cada elección. Una empresa alineada confía en todos, incluso en los integrantes de sus cuadros inferiores, para tomar decisiones. Esto crea compromiso y permite respuestas rápidas, puesto que hay menos que deba transmitirse para su procesamiento. Todos dentro de la organización deben comprender su función.

“Una actitud positiva triunfa sobre una negativa. Para construir eficacia, los líderes deben inspirar a otros. Deben extraer el máximo de aquéllos que los rodean.”

Aproveche los tiempos difíciles para unir a su organización. Sun Tzu dijo: “Cuanto más profundamente penetre en territorio hostil, mayor será la solidaridad de sus tropas.” En épocas de estrés, como lo es la Navidad en la industria textil, todos deberían hacer el “sacrificio común” de trabajar más tiempo. Reconozca el sacrificio, como lo hizo el servicio de entrega de comestibles FreshDirect cuando sus empleados hicieron un esfuerzo extraordinario para ir a trabajar durante la huelga de tránsito de la Ciudad de Nueva York.

“Las personas siempre”

Los infantes de marina dicen “La misión primero, los marinos siempre.” En otras palabras, logran la misión cuidando a cada marino en tanto individuo. De forma similar, su empresa puede alcanzar su propósito solamente atrayendo, motivando y reteniendo a los buenos empleados. Desarrolle estas cinco áreas:

1. **Remuneración** – El dinero por sí solo no inspira la lealtad y la innovación, pero si usted no paga al menos el salario estándar de la industria, perderá a los buenos empleados. Para atraer a una fuerza de trabajo superior, Costco les paga a sus empleados más que Wal-Mart.
2. **Capacitación** – Los empleados dedicados desean desarrollar sus habilidades. __
3. **Oportunidades de progreso** – También buscan los desafíos y la variedad.
4. **Buen trato** – Retener a los empleados experimentados es siempre más fácil y menos costoso que entrenar a nuevos. Satisfaga las necesidades de los empleados y hágalos sentir a gusto. Por ejemplo, en el caso de empresas que emplean a muchos inmigrantes, asigne tiempos de licencia para visitar a la familia y promueva un ambiente laboral multicultural y multilingüe.
5. **Motivación** – Comparta las recompensas y varíelas dependiendo de las necesidades del empleado. Por ejemplo, un empleado mayor probablemente valore más tener cobertura médica que uno más joven. Reconozca siempre verbalmente el valor que brindan sus empleados y asegúrese de que también lo hagan todos los gerentes. Trate a todos con respeto.

“Use métricas. La emoción es a veces una herramienta de negocios útil – pero la mayoría de las veces no lo es. Las conversaciones con carga emotiva pierden cierta dosis de lógica y racionalidad – y pueden perjudicar las relaciones comerciales.”

Tanto en los negocios como en el ejército, los buenos líderes escasean. El liderazgo requiere muchas destrezas completas, especialmente en la actualidad, que se caracteriza por la fluctuación tecnológica y de mercado. Capacite líderes identificados dentro de la organización. Observe a los empleados que tengan antecedentes de

desempeño exitoso, especialmente aquéllos que cuenten con características que no pueden enseñarse, como la creatividad y la pasión. Para alentar el aprendizaje dentro de la organización, brinde a los empleados oportunidades tanto de dar como de recibir instrucción.

“Flexibilidad”

No se enamore de sus planes. Si se abre una oportunidad, muévase. Por ejemplo, Apple es una empresa fabricante de computadoras – pero el iPod reavivó sus ganancias. Si Apple se hubiera aferrado a la imagen de sí misma como empresa fabricante de computadoras, nunca habría empezado a fabricar reproductores personales de música. Siga estos pasos:

- Establezca un sistema de pruebas dentro de su proceso – Comience lentamente con algunos experimentos. Anticípese a la posibilidad de fallas y diseñe experimentos para aprender de ellos sin importar el resultado. Involucre a la alta gerencia para aumentar el compromiso y la visibilidad.
- Revea su estructura organizacional – Elimine los obstáculos en la toma de decisiones y asegúrese de que la gente cuente con la información que necesita. Comunique la importancia y los motivos de ser rápidos.
- Escuche diferentes opiniones – Aliente a los que estén en desacuerdo con la política de la empresa a que hablen. Organice reuniones en las cuales las personas puedan presentar objeciones productivamente: Formule “preguntas abiertas” para generar “ataques” a sus ideas.
- Sorprenda a la competencia – Mediante la innovación y la observación de los desarrollos ocurridos en otras industrias. Aprenda de los expertos y de su propia gente.
- No dependa demasiado de un solo proveedor – Asegúrese de que sus clientes tengan lo que necesitan. Fundamente su comprensión de los clientes en hechos. Minimice los riesgos haciendo que sus clientes paguen sus inversiones, y vincule su marca a sus preferencias.
- Alinee los procesos correctamente – Una empresa pequeña no necesita los mismos procesos organizacionales que una grande. Cree planes específicos para la empresa destinados a revisar al personal y manejar la rotación, de modo de no perder los conocimientos organizacionales. Cuanto más personas tenga asignadas en cualquier parte de su organización, y cuanto menos experiencia éstas tengan, tanto más claros deben ser sus procesos formales y tanto mayor la orientación que usted proporciona.

“Sun Tzu fue oportunista en sus operaciones. Aconsejaba que si el enemigo dejaba la puerta abierta uno debía apresurarse y entrar.”

No obstante, evite las emergencias manteniéndose preparado. Sun Tzu hace hincapié en la preparación por sobre todo lo demás. Insistía en que sus comandantes militares estudiaran el clima, el terreno, los suministros disponibles y los campamentos enemigos. Estudie su negocio con igual minuciosidad. Como líder, usted probablemente conozca un aspecto de su negocio mejor que otros, como la tecnología de la información o las ventas. Aprenda las otras áreas. “Ingresa en el campo” y observe a la organización en acción. Construya redes y reclute aliados. Aprenda a ver tanto el cuadro grande como también cada aspecto de su empresa, de modo de poder manejar los detalles.

“Tenga fortalezas descollantes”

Ser bueno es el comienzo, pero no es suficiente. Conviértase en un líder de campo mejorando sus fortalezas metódica y estratégicamente. Invierta en las cosas que sabe hacer bien y sea el primero en hacerlas. Las fortalezas descollantes no son provisorias; invierta en una superioridad a largo plazo. Mire más allá de su organización. ¿Cómo puede vencer a sus competidores? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué desean sus consumidores?

“El consejo de Sun Tzu de ‘apoderarse de las posiciones favorables de antemano’ es la versión militar de una empresa que construye su fortaleza propia y exclusiva. Para Sun Tzu, una posición favorable es lo que permite tener el control en el campo de batalla.”

Sun Tzu recalcó la importancia de tomar una posición favorable. En los negocios, esto significa apoderarse de un segmento exclusivo de mercado. Lógrelo edificando una conexión de marca más precisa o un modelo de negocios mejor; o, como en el caso de Costco, venda una selección limitada pero a granel, de modo que cada venta individual sea grande. Como lo descubrió Sears, las fortalezas descollantes de una empresa no son siempre evidentes. La marca general de Sears era más débil que sus sub-marcas, las herramientas Craftsman y los electrodomésticos Kenmore. Por eso, cambie según las condiciones del mercado. Sepa que deberá progresar a los empujones. Las organizaciones evolucionan de modo desparejo. Como afirma Sun Tzu, “Cuando esté en terreno difícil, avance de prisa.”

Sobre el autor

Steven W. Michaelson es presidente de una empresa de venta minorista en línea y es coautor de varios libros que tratan el tema de cómo aplicar los principios militares de Sun Tzu a los negocios.
