

CON LOS RESÚMENES DE LOS MEJORES LIBROS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Especial Emprendedores

Management

DIGEST



Richard Branson

Las memorias del creador de Virgin

Liderazgo

Las teorías de los 18 gurús de la gestión

Nº2

~~500~~ ptas.

SÓLO
250
PESETAS

Capital intelectual

Cómo calcular el valor oculto de una empresa



MANAGEMENT DIGEST nº2 Octubre 2000

Ganar batallas empresariales

El arte de la guerra es uno de los libros más antiguos que se pueden leer. La obra, escrita 500 años antes de Jesucristo por el general chino Sun Tzu, se reconoce como la esencia de la estrategia para ganar guerras. Hoy, Gerald Michaelson muestra como las tácticas militares del libro original se pueden aplicar en el mundo empresarial. Esto es sólo una muestra:

1. Ganar sin combatir. "Lo mejor en la guerra es apoderarse, completo e intacto, de cuanto tenga el enemigo; su ruina constituye un resultado inferior. Capturar todo el ejército del adversario es mejor que destruirlo; apoderarse íntegramente de un batallón es mejor que aniquilarlo. De ahí que lograr cien victorias en un centenar de batallas no represente el colmo de la destreza. Someter al enemigo sin luchar supone la pericia suprema. En consecuencia, la mejor política estriba en atacar la estrategia del adversario. La segunda es quebrantar sus alianzas a través de medios diplomáticos. Y después sigue la acometida contra su ejército sobre el terreno. Agredir es el último recurso".

2. Fortaleza contra debilidad. "Éste es el arte del empleo de soldados: cuando sean diez por cada uno del enemigo, rodéle. Cuando sean cinco por cada uno del enemigo, atáquele. Cuando sean dos por cada uno del enemigo, distraígale. Si las fuerzas están igualadas, consiga dividirlo. Si sus fuerzas son inferiores, consiga defenderse. Y si todos los aspectos son desfavorables, sea capaz de eludirle. Porque aunque una fuerza reducida puede librar obstinadamente un combate, concluirá apresada por la fuerza más numerosa".

3. Cuidado con el 'estúpido de alto nivel'. "El general es baluarte del Estado. Si el baluarte se halla completo en todos sus

puntos, el Estado será con seguridad fuerte. Si el baluarte está incompleto, el Estado será con seguridad débil. Tres son los modos en que un soberano puede hacer caer el infortunio sobre su ejército:

- Si manda que se adelante, ignorante del hecho de que el ejército no puede avanzar, o si ordena un repliegue, ignorante del hecho de que el ejército no puede retirarse. De estas acciones se dice que "ponen al ejército en un atolladero".

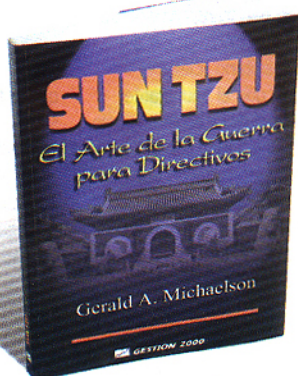
- Entrometiéndose en la administración del ejército sin conocer sus interioridades. Esta intervención suscita perplejidad en oficiales y soldados.

- Participando en la dirección de los combates cuando desconoce el principio militar de adaptación a las circunstancias. Esta acción siembra dudas y recelos en las mentes de sus oficiales y soldados. Si el ejército se siente confuso y suspicaz, los gobernantes vecinos aprovecharán tal estado de cosas y causarán perjuicio".

4. Conocer los principios fundamentales. "Hay cinco puntos a partir de los cuales cabe predecir la victoria: ganará el que sepa cuándo luchar y cuando no. Ganará el que sabe manejar fuerzas tanto superiores como inferiores. Ganará aquél cuyos hombres estén unidos por un mismo propósito. Ganará el que está bien preparado

y acecha a un enemigo que no esté bien preparado. Ganará aquél que cuente con generales capaces. En estos cinco puntos radica la victoria. Por eso digo: Ha de conocer al enemigo y conocerse a sí mismo y así podrá librar cien batallas sin riesgo de derrota. Si desconoce al enemigo pero se conoce a sí mismo, serán iguales sus probabilidades de ganar y de perder. Si desconoce tanto al enemigo como a sí mismo, puede estar seguro de ser derrotado en cada batalla".

Para vencer
has de conocer
al enemigo
y a ti mismo



Management DIGEST

DIRECTOR: Alejandro Vesga

DIRECTOR DE ARTE: José María Izquierdo

COORDINADORA MANAGEMENT DIGEST: Susana de Pablos

REDACTOR JEFE: Fernando Montero

MAQUETACIÓN: Santiago Carrera, Manuel M. Castro (jefe), Beatriz Rico, Juan Carlos Lucena y María Regueras.

REDACTORES: Pilar Ponce, Fco. Javier Inaraja y Pilar Alcázar.

EDICIÓN GRÁFICA: Mar Rubio

HAN COLABORADO EN ESTE NÚMERO: Luis Miguel Gallardo, Miguel Ortega y Manuela Vázquez.

DELEGACIÓN EN BARCELONA: Joana Uribe (jefa), Gemma Cardona (redacción), Rosmi Duaso (fotografía).

DOCUMENTACIÓN: Gregorio Cantera (redactor jefe), Enrique Catá (jefe), E. Pérez y J. López.

INFOGRAFÍA: José R. Pedre, Pedro J. Martín de los Santos, Juan C. Esteban y M^a Luisa Sánchez Ocaña.

FOTOGRAFÍA: Tomás Cifuentes, Pedro Antonio M. Parra, Fernando Roi, Sandra Cuenca y Oscar Rivila.

Management Digest es un suplemento especial de **Emprendedores**



EDITA **Hachette Filipacchi**

PRESIDENTE: Frank Ténot

VICEPRESIDENTE EDITORIAL: Juan Caño

CONSEJERO DIRECTOR GENERAL: Fausto González

DIRECTOR EDITORIAL: Carlos Pardo

DIRECTORA DE DESARROLLO EDITORIAL: Karmele Setién

DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN: Vicente González

CONTROLLER Y RR HH: Francisco Cabrera

DIRECTOR DE MARKETING: Óscar Becerra

DIRECTOR FINANCIERO: Javier Pérez de Santa María

DIRECTOR DE PRODUCCIÓN: Eduardo Rello

JEFE DE PRODUCCIÓN: Miguel Manzanaro

DISTRIBUCIÓN: Emilio Osete

PLANIFICACIÓN DE MEDIOS: Carmen Ruiz de Zárate

INVESTIGACIÓN EDITORIAL: Isabel Ajamil

JEFE DE PRODUCTO: María José Martín

PUBLIRREPORTAJES: Angélica Heras

JEFE DE COMUNICACIÓN Y REL. PÚBLIC: Assunta J. Ontiveros

PUBLICIDAD **Interdeco**

DIRECTOR GENERAL:

Francisco Abad

DIRECTOR DE MARKETING:

Fernando Palacios

DIRECTORA FINANCIERA:

María Jesús Sacristán

DIRECTOR COMERCIAL: Pedro

Mayenco



DIRECTORA DE PUBLICIDAD:

Esther Gómez

PROMOTORES DE PUBLICIDAD:

Eva de Lombas y

Germán Álvarez-Neyra

COORDINADORA:

Isabel Bellosillo

Publicidad:

DIRECTOR GENERAL

BARCELONA: Jordi J. Castillo

DIRECTOR DE PUBLICIDAD:

Rudi Cuadrado

JEFE DE PUBLICIDAD:

Magda Suñé

PROMOTORA:

Verónica Maluenda

COORDINADORA:

Cristina Brocal

BILBAO: Luis Angel Puerta

VALENCIA: Elena Alandete

PUBLICIDAD INTERNACIONAL:

María José Sunyer

Ana Valenciano

Redacción Madrid:

Avda. Cardenal Herrera Oria, 3.

28034 Madrid.

Tel.: (91) 728 70 23

Fax: (91) 358 51 21

Publicidad:

C/ Santa Engracia, 23

28010 Madrid.

Tel.: (91) 593 85 40

Fax: 593 06 81

Redacción y publicidad

Barcelona: Mallorca 43, bajo.

08029 Barcelona.

Tel.: (93) 430 10 04

Fax: (93) 439 54 22

Bilbao. Tel.: (94) 460 01 61

Distribución: Sociedad General de Librería (SGEL). Precio en Canarias: 275 ptas. (sin IVA), incluidos gastos de transporte. Ceuta y Melilla: 250 ptas. (sin IVA), incluidos gastos de transporte.

Preimpresión: Espacio y

Punto, S.A.

Impresión: Cobhri.

Encuadernación: Toarsa.

Printed in Spain. Esta publicación es miembro de la Asociación de Revistas de Información, asociada a la Federación International of Periodical Press (FIPP).

Depósito legal:

M-9521-1997

Empresas en busca de sabiduría

Conocimiento y experiencia son claves para ganar competitividad

Hoy en día, la supervivencia de las empresas depende de su habilidad para aprovechar el poder intelectual, los conocimientos y la experiencia disponible. Esto es, de su capacidad para aprender. Y ello, en beneficio de todos sus accionistas, empleados, clientes... **Por Andrew Mayo y Elisabeth Lank.**



Los autores

Al escribir este libro, los autores trabajaban en ICL, empresa europea de tecnología. Hoy, Elisabeth Lank cotiza al frente de la gestión del conocimiento en ICL y Andrew Mayo es profesor y consultor.

Las organizaciones que aprenden. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2000. PVP: 3.485 ptas.

DADA LA PRESIÓN IMPUESTA POR LOS CAMBIOS, LAS EMPRESAS QUE QUIERAN SOBREVIVIR DEBERÁN SABER CÓMO ADAPTARSE continuamente a cada nueva situación. Lo que hoy distingue a las compañías débiles de las fuertes es su capacidad de incrementar y gestionar el aprendizaje. Algo que hacen en beneficio de todos sus *stakeholders* (personas interesadas en la empresa: empleados, accionistas, clientes, proveedores...).

Las políticas que fomentan esta filosofía de renovación:

- Introducen afirmaciones explícitas sobre el aprendizaje.
- Presupuestan la inversión en aprendizaje.
- Fomentan valores de la organización que reflejan el aprendizaje como una inversión esencial que debe ser compartida.

Además de apoyar la puesta al día constante, las empresas necesitan construir un *cerebro organizacional* gracias a la tecnología, lograr la máxima sinergia en los equipos y todos de personas con los mismos intereses, romper las barreras que impiden compartir el conocimiento y, como no, forjar líderes.

El poder del liderazgo: de directores a líderes

Las herramientas y las técnicas de dirección tradicionales están destinadas a organizar los recursos para conseguir resultados exitosos en un mundo relativamente estable. Predecir, presupuestar, organizar, controlar y revisar: éste es el lenguaje de un director centrado en tareas.

Frente a esta antigua concepción, las tareas requeridas actualmente a la gente que ocupa cargos de liderazgo son:

- Recortar los costes para reducir los recursos.
- Absorber ingentes cantidades de información.
- Gestionar todos complejos de empresas conjuntas, y alianzas con los administradores, clientes y competidores.
- Delegar responsabilidad desde la sede central a las distintas unidades de la organización.

En las organizaciones tradicionales el liderazgo recae sobre una única persona, mientras que la distribución del liderazgo está más repartida en las denominadas *organizaciones que aprenden*.

Éstas se alejan de la noción de un grupo de élite llamado dirección, que es titular de un estatus especial, hacia una distribución mucho más amplia de las habilidades de liderazgo para toda la organización. El poder se distribuye.

Aunque la persona que está al timón del barco todavía juega un papel vital, los procesos de control son reemplazados por responsabilidades más compartidas. Esta situación



La imagen de un líder empresarial

Existen seis cualidades esenciales en el perfil de un líder que trabaja para una organización que aprende:



La visión compartida por los empleados de INEA —enfocada al cliente— es mejorar la calidad de la vida diaria, con un salario bien diseñado y de bajos costos.



Directivos de Motorola. En su opinión, no es posible la innovación ni la creación sin experimentar y arriesgarse.



Ordenador Fujitsu, empresa cuyo visión compartida fue "hacer a IBM".

1. Visionario

Posee una habilidad creativa e intuitiva para dibujar una imagen mental de la organización que desea crear. Es capaz de comunicar dicha visión a los demás para compartirla, lo que es un poderoso agente motivador: si las personas están motivadas para alcanzar esa meta compartida, superarán muchas obstáculos para conseguirla.

2. Arriesgado

Debe estar preparado para asumir riesgos y para compartir públicamente lo aprendido en caso de error. Hay muchas formas de asumir riesgos calculados: delegando autoridad financiera a los niveles inferiores; invirtiendo en innovación; tirando a la suerte los libros de normas; y explorando las nuevas oportunidades de mercado.

3. Aprendiz

Cuenta con un plan de desarrollo personal y lo comunica. Busca y utiliza consejo y *feedback*. Acepta y fomenta nuevos desafíos y sugerencias para la mejora continua. Promueve contactos con empleados, clientes, competidores, etc. Aprende de las situaciones fallidas, admite errores personales y comparte las lecciones aprendidas.

4. Potenciador

Delega no sólo la tarea, también la verdadera autoridad y responsabilidad. Proporciona el respaldo necesario para que la persona potenciada alcance el éxito.

5. Entrenador

Comparte su aprendizaje personal en beneficio de los demás. Trabaja con ellos antes y después de recibir la formación para planificar y consolidar el aprendizaje. Invita a sus subordinados a las presentaciones que él hace ante los clientes para darles la oportunidad de observar.

6. Colaborador

Es capaz de identificar dónde hay recursos que puedan ayudar a alcanzar un objetivo específico.

fomenta iniciativas, experimentaciones, riesgos y, por encima de todo, el aprendizaje.

Indicadores para la acción

Para desarrollar un nuevo estilo de liderazgo, es preciso seguir los siguientes pasos:

- Preparar a los directores en habilidades para el entrenamiento de sus subordinados.
- Crear talleres de trabajo orientados al autodesarrollo para dar a los directores la

oportunidad de pensar y actuar en negocios que funcionan en entornos cambiantes.

- Publicar perfiles que contengan las características que deben exigirse a los líderes.
- Diseñar un proceso que identifique a los empleados con capacidad para el liderazgo.

El poder del lenguaje y la cultura

El poder potencial de una organización que aprende es totalmente dependiente de una

cultura organizativa de apoyo. En este caso, cultura significa la forma como se hacen las cosas, la personalidad y el comportamiento de la plantilla en su conjunto.

Los valores y actitudes que constituyen la cultura juegan un papel esencial al habilitar o bloquear el desarrollo de una organización que aprende y que, por tanto, está en continuo mejora. Los elementos culturales precisos para capacitar a la organización son:

1. Valores y creencias

Existen en todas las organizaciones, escritos y no escritos. Los valores no escritos cambian lentamente y están fuertemente influidos por los mensajes y comportamientos de la máxima dirección. Por tanto, es muy

Es necesario establecer

recomendable disponer de un informe escrito que recoja los valores en el sentido de "¿cómo queremos ser?".

Aunque al principio pueden ser vistos con escepticismo, los valores adoptados proporcionan un *benchmark* interno (aprender de las mejores prácticas del comportamiento), y son esenciales para el cambio cultural.

2. Lenguaje

Cómo habla la gente del aprendizaje. Cada empresa tiene un lenguaje propio para transmitir sus mensajes. Una organización que aprende necesita un conjunto compartido de palabras que hablen de la capacidad de la gente para aprender y que reflejen los mensajes de la formación requerida.

El término popular en los años 90 es "competencias", que incluye: conocimiento, habilidades, actitudes y experiencia.

3. Mensajes, expectativas y comportamientos de la alta dirección

El comportamiento de los altos directivos es un poderoso indicador de la cultura de la organización. El papel de los equipos top es importante en cuanto actúan de una forma concertada para establecer los valores de la organización que aprende.

Este equipo de dirección debe considerar cuatro condiciones clave:

- Formular la estrategia, sin olvidar incluir la dedicación de un tiempo y un espacio a pensar y aprender por sí mismos.
- Demostrar el propio deseo de aprender de cada uno de los miembros del equipo top.

- Delegar en sus subordinados cuestiones operacionales para la solución de problemas.
- Establecer un clima que fomente el aprendizaje continuo a todos los niveles.

4. Normas de comportamiento

Las cuestiones que tienen que ser correctas y deben ser aceptadas por todos incluyen:

- Crear un clima de comunicación abierto donde se admitan los errores.
- Planificar el tiempo que dedicará la organización al aprendizaje.
- Esperar recibir información, ayuda y consejo de los demás miembros de la empresa.
- Potenciar una cultura de *feedback* (esto es, facilitar que los trabajadores opinen).
- Estimular la experimentación y la im-

—cación, seminarios, etc.— si deben ser presupuestadas. Sin embargo, se pueden reducir costes si se maximizan las oportunidades de aprendizaje claras, esto es, si se comparte conocimiento y experiencia.

El problema es que cuanto mayor es la organización, más *tribalismo* y más juegos de poder pueden operar en contra del bien común. Las alianzas tribales tienen una influencia sustancial en la cultura global. Las tribus poseen sus códigos de conducta y valores propios. Tienen representantes, se reúnen para hablar del interés común y, como hecho más relevante, pueden tener sus propias normas acerca de la propiedad del compartir y distribuir la información.

un clima que fomente el aprendizaje continuo

ción a todos los niveles de la organización.

5. Compromiso con el tiempo y el dinero

Dado que el poder de la organización que aprende está en descubrir cómo aprovechar las oportunidades de la formación, a menudo es el tiempo el que prima en lugar del dinero. Hacer *benéfico* (interior y exterior) y *oír* y recibir *feedback* requiere tiempo, pero no supone un coste significativo.

Sin embargo, otras acciones formativas

Algunas de las tribus existentes son:

- Las basadas en las diferencias de estatus.
 - Las derivadas de una organización que ha crecido mediante fusiones y adquisiciones.
 - Las que tienen un origen nacional o local.
 - Las que surgen de la pertenencia a una división en una organización que delega.
 - Las que nacen de una línea funcional.
- A menudo, los directores y empleados, especialmente quienes están en contra de los

Cómo retribuir a los empleados

En una organización que quiere estimular el aprendizaje, los sistemas de recompensa deberían fomentar el crecimiento lateral en lugar de la promoción jerárquica, centrarse en el valor en el mercado en lugar



La remuneración en BP Engineering contempla las habilidades técnicas y personales. Y crece según se amplían las competencias del ingeniero.

de la equidad interna, y estimular la creatividad y la asunción de riesgos. La estructura de remuneraciones contempla:

- Salario básico condicionada por: el tipo de puesto, las relaciones del mercado y las capacidades individuales acumuladas.
 - Aumentos por el desarrollo y el uso de habilidades y capacidades personales: los cambios especiales del mercado y el aumento de las responsabilidades centrales para el puesto.
 - Pago variable basado en: los resultados personales, los resultados del equipo y la satisfacción del cliente.
- Con todo, la mejor recompensa en una organización que aprende es la oportunidad de tener una experiencia de aprendizaje especial, pues incrementa el valor personal.

El poder de la tecnología de la información



AC lanzó en 1992 una plataforma para compartir el conocimiento.



Las redes electrónicas cruzan límites organizacionales, geográficos y jerárquicos, convirtiendo a la información en una ventaja competitiva. La libre disponibilidad de datos requiere un giro cultural dentro de muchas empresas. Las personas que todavía creen que el conocimiento es poder y que deberían limitar el hecho de compartirlo muy pronto se encontrarán excluidas.

Pero ¿cómo puede una empresa capturar el aprendizaje, es decir, crear una memoria organizativa? Dada su capacidad de retener y buscar grandes cantidades de información, la tecnología es fundamental, sobre todo en organizaciones grandes y complejas. ¿Qué tipo de información podría ser fuente de una ventaja competitiva para la empresa? Algunas áreas que ya han sido desarrolladas en bases de datos accesibles para toda la plantilla son:

- Las habilidades de los empleados. Si se conocen, se puede situar a la gente adecuada en el proyecto adecuado.
 - Registros de excelencia. Bases de datos de expertos en algunos aspectos.
 - Información del mercado. Es decir, tendencias, listados de competidores...
- La tecnología puede mejorar la capacidad de aprender si se comparte información sobre: procesos, recursos, planificación estratégica, innovación, aprendizaje individual, experiencias...



La Hombre sugerente artista italoamericana Madonna, la emblemática banda de rock The Grateful Dead, la liga de baloncesto NBA y la empresa fabricante de las motocicletas Harley Davidson. Son personas y organizaciones que, para ganar adeptos, han rota las reglas y han triunfado. ¿Cómo? Utilizan las técnicas más audaces del marketing radical.



SER RADICAL EN CUESTIÓN DE MARKETING VA MÁS ALLÁ DE LA INNOVACIÓN, EL ÉXITO O INCLUSO LA REBELDÍA O LA LOCURA. Las empresas radicales se diferencian de las tradicionales en la forma como ven el mercado y en las técnicas y los enfoques que utilizan (o no utilizan). Desconfían profundamente de la mayoría de las investigaciones de mercado; los directores generales licean la función de marketing; sus departamentos de marketing son minúsculos y están formados por misioneros apasionados; cuentan con planes de marketing basados principalmente en la comunicación con la población base y utilizan la publicidad de forma estrictamente selectiva.

En un mundo donde los consumidores están cada vez más formados, donde los costes de la inserción publicitaria en medios de comunicación alcanzan niveles exorbitantes y donde las fórmulas del marketing tradicional están en manos de todos, es más difícil que nunca hacerse oír y ganar ventaja competitiva con las fórmulas de siempre. Harley-Davidson, Harvard Business School, la NBA, son ejemplos de empresas que han alcanzado la cima de un sector o de un nicho de mercado sin gastar grandes sumas en publicidad o sin asignar excesivos recursos a sus presupuestos de marketing.

Ser radical del marketing supone aplicar una filosofía basada en tres características principales:

1. Tener unos vínculos profundos muy fuertes con un público objetivo específico. Debido a ese lazo íntimo, los profesionales del marketing radical comprenden a ese segmento perfectamente: lo comprenden tan íntimamente que a veces pueden eliminar del proceso de marketing varios pasos complejos y caros como la investigación de mercados y la superestructura de la dirección de marca.

2. Tender a concentrarse en el crecimiento y la expansión de la empresa en lugar de los beneficios. Los profesionales del marketing radical llegan al mercado con el optimismo natural de poder crecer, construir y crear más valor. El fracaso no les pasa por la mente. Se aferran a una idea durante mucho más tiempo que el resto de los profesionales porque valoran de forma muy diferente las presiones para el éxito.

Los radicales tienen un compromiso a largo plazo y sus



Los autores

Sam Hill es cofundador de Helios Consulting Group y Glenn Rifkin es periodista y ha escrito para el New York Times. *Marketing radical*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000, 2.985 pesetas.

Las técnicas más audaces para captar

Marketing

clientes sin invertir grandes sumas de dinero

radical

Involucrarse profundamente con la base del negocio: unos clientes satisfechos, apostar por el crecimiento más que por la recogida de beneficios y contar con recursos limitados que obliguen a utilizar enfoques creativos, son los factores que determinan las acciones de un profesional del marketing radical. Por Sam Hill y Glenn Rifkin.

HARLEY DAVIDSON

Más que una marca, un estilo de vida



En Nueva York, Harley-Davidson Café vende productos exclusivos para los amantes de sus motocicletas

El 13 de junio de 1998, en medio de un ruido atronador y un torrente de cuero negro y cromo brillante, más de 125.000 motocicletas Harley-Davidson avanzaron hacia Milwaukee para celebrar los 95 años de la empresa. La demanda de sus motocicletas es tan grande que las listas de espera son de más de un año. Los secretos de Harley se

basan en haber logrado la identificación plena de propietarios y empleados con la marca. No se conoce ninguna otra empresa en la que los trabajadores se tatúen con su simbología, vistan camisetas Harley o, al ser ellos mismos clientes, puedan detectar cualquier problema de calidad.

Harley no depende de grandes gastos en publicidad. El *licensing* (cesión de derechos de explotación) de su marca en cientos de productos diferentes le permite cosechar millones de dólares en publicidad gratuita.

Harley tiene un departamento de marketing pequeño y plano (12 empleados), que no fichado a nadie desde hace más de cuatro años. La firma contrata a su personal

creando la misma conexión íntima que tiene con el cliente. Los empleados sirven de modelos para la ropa anunciada de los catálogos, dirigen las visitas a las fábricas, montan junto al resto de clientes durante los rallies. "Todos los empleados son directores de marca".

Desde 1981, cuando comenzó a salir de la crisis en la que se vio sumida al ser comprada por la AMF (American Machine and Foundry Company), su radicalismo se ha basado en estos principios: un reacondicionamiento completo de la calidad; revivir el compromiso con el diseño y el estilo que constituyen el distintivo característico de la Harley; construir una comunidad y conseguir su compromiso con la marca.

El resultado: 10.000 dólares invertidos en acciones de Harley-Davidson en 1986, cuando salió a bolsa, valían 310.500 dólares en 1998. La mayoría de los empleados y muchos clientes son accionistas. La fidelización está garantizada porque hablar de Harley es hacerlo de una forma de vida.

decisiones cotidianas y de presupuesto a corto plazo se fundamentan en un compromiso con la calidad de sus productos. La tendencia a exagerar hoy se modera mucho cuando uno sabe que deberá tratar a ese mismo cliente mañana.

3. Suelen trabajar con recursos muy limitados, con presupuestos muy inferiores al promedio. Esas restricciones obligan a mantener un foco muy claro y fomentan el deseo de ensayar nuevas ideas de marketing que rompan con lo tradicional.

A veces no se puede competir con el poderío publicitario de otras compañías. Pero es posible hacer a cabo unas relaciones públicas inteligentes con objeto de publicar artículos sobre la empresa en decenas de medios.

Junto a la puesta en marcha de promociones que creen conciencia y atraigan a clientes que se queden con nuestra oferta, la falta de presupuesto se puede convertir en una herramienta fundamental para alcanzar el éxito.

Las 10 reglas del marketing radical

En nuestro esfuerzo por comprender qué es lo que hace radicales a las empresas en sus planteamientos y cómo ejecutan y sostienen sus técnicas excepcionales de marketing,

hemos llegado a identificar diez reglas que se podrían aplicar a cualquiera empresa que desee incluirse en la senda de lo radical.

1. El director general, también lo es de la función de marketing

Para los directores de las compañías radicales, lo único que no se delega es la función de marketing. Eso se debe a que los radicales del marketing comprenden que las empresas pueden existir sin accionistas y, en la era de empresas virtuales en la que vivimos, hasta sin empleados. Pero ninguna empresa existe sin clientes.

Prácticamente en todas las empresas de marketing radical los directores de marketing participan en el proceso de marketing en un nivel que sería inconcebible para las empresas tradicionales. El presidente de Harley-Davidson, Richard Teutulink, y el director general, Jeff Bluestein, salen a montar activamente con los clientes, asisten a los rallies, solicitan ideas y las transforman en acciones directas.

2. Marketing: un departamento pequeño y plano para siempre

A fin de que la participación activa de los directores generales en marketing sea continua, es necesario impedir que se interpongan niveles de perso-

HARVARD BUSINESS SCHOOL

El patrón oro de las escuelas de negocio



Harvard Business School (HBS) es una de las marcas más exitosas y respetables de su sector. Definió el MBA (máster en administración de empresas) y construyó un mercado lucrativo a su alrededor. Desde su creación en 1908, esta escuela de negocios ha sabido comprender y permanecer cerca de los clientes modulares y mantener una control implacable sobre la marca. La escuela ha triunfado en tres frentes:

1. La esencia y la calidad del producto se han mantenido en el primer lugar de su mercado.

2. Se ha creado y cultivado una comunidad alrededor del producto, una amplia red de ex-alumnos que se apoyan entre sí y se convierten en embajadores de la marca.

3. Se ha ganado un linaje, una distinción que eleva el valor del producto y de todo lo que se relaciona con él.

Harvard ha sabido atraer a profesores sobresalientes como Robert McNamara, Michael Porter, Robert Kaplan y Rosabeth Moss Kanter. Y entre sus políticas radicales, reflejo de su íntima conexión

con sus clientes, estuvo la de alentar a sus profesores a ser consultores de empresa y mantenerse involucrados en asuntos empresariales.

Con la Harvard Business Review, libros, reimpressiones de casos de estudio o los cursos en video y multimedia, la diseminación de su particularidad se ha producido por todo el planeta. Según Kim Clark, decano de HBS, "el desafío es poder ampliar nuestro alcance sin diluir la marca". Por eso, HBS cuida mucho la cesión de sus derechos de imagen.



HBS realiza muy inteligentemente la extensión de su marca, reconocida en buena parte del planeta.



NBA, NATIONAL BASQUET ASOCIATION

El lanzamiento certero de una marca viva hacia el mercado global

La retirada de mitos como Michael Jordan, las posibles huelgas patronales o las suspensiones de jugadores como Latrell Sprewell por atacar a su

entrenador, no impidieron que la NBA recaudara en 1998 dos mil millones de dólares en ventas de entradas y derechos de televisión, más de siete veces la cantidad obtenida en 1987. La NBA ha construido un vínculo y una pasión que trasciende al juego: es un club al que la gente quiere pertenecer.

Desde los primeros días al frente de la liga, hace 10 años, David Stern tuvo la visión de un mercado global que trascendiera las fronteras de EE.UU. Hoy, la NBA tiene a más de 200 empleados en sus oficinas

desde Londres a Taiwán o Barcelona. Ninguna otra liga profesional, ni siquiera de fútbol, ha adoptado esa actitud emprendedora para construir una marca internacional.

La NBA ha sido pionera en compartir ingresos, crear sociedades con la televisión, otorgar licencias para espectáculos y artículos, crear una red de franquicias y globalizar su producto. La liga ha generado una serie de principios rectores en cuanto a: identificación de la marca, calidad, responsabilidad como socio comer-

cial, respuesta a las necesidades de los clientes y la ética para sus jugadores y personal.

La imagen se cuida tanto que una docena de ejecutivos de la liga asisten a reuniones semanales con las cadenas NBC y Turner Sports para determinar qué jugadores participarán en sus programas, qué partidos tendrán preferencia y cuáles serán los nuevos ángulos de cámara que se utilizarán. Y tiene el credo de un radical del marketing: "jamás gastar nuestro propio dinero si podemos gastar el de los otros".



David Stern, máximo responsable de la NBA.

La empresa Harley-Davidson edita revistas para fidelizar a sus clientes, tiene clubes en diferentes países y licencia su marca en diversos productos.



IAMS COMPANY

El criador, el mejor prescriptor

Clay Mathis, director de Iams Company, decidió desde un principio que los clientes de su compañía eran los gatos y los perros, y no sus dueños.

Un animal más sano, de piel más reluciente, ojos brillantes y más longevo vendería el producto mucho mejor que cualquier campaña de publicidad. Si lograba que los criadores, los operadores de las perreras y los veterinarios apreciaran los resultados, la noticia se difundiría.

Así, Iams pasó de facturar 16 millones de dólares en 1982 a más de 500 millones de dólares en 1997.



Eukanuba es la marca de comida para animales más conocida de la empresa norteamericana Iams Company.

nas y burocracia entre ellos y el mercado. En la mayoría de las empresas y funciones, la acumulación de estratos es un proceso natural.

Es tentador creer en la posibilidad de delegar la función de marketing y quedar tranquilos frente a los clientes cediendo la responsabilidad en el personal de operaciones, que entonces contrata a una firma de investigación de mercados para que hable con los clientes y traiga una información útil.

También es tentador creer que es posible mantenerse en contacto con

A los radicales del marketing les encanta organizar conciertos, festivales, cursos, seminarios, reuniones, exhibiciones...

los clientes revisando los resultados de las investigaciones de mercados.

Puede ser tentador, pero lo más probable es que no sea cierto. Los filtros suelen ser bastante sutiles y, por lo tanto, mucho más peligrosos. No es nada raro encontrar cinco o hasta diez capas de filtro entre el consumidor y los altos ejecutivos que toman las decisiones de marketing en las grandes corporaciones empresariales. Esta filtración puede modificar los resultados de forma sustancial.

3. Salir de las oficinas para contactar directamente con el cliente

Para los radicales, la proximidad con el cliente es absolutamente esencial. En lugar de leer los informes de investigación, leen las cartas de los consumidores y descubren a los clientes, dónde viven y compran.

Los presidentes de empresas radicales tienen una lista de clientes especiales a los que llaman, visitan y corrigen activamente con libros u otros regalos. David Stern de la NBA,

se sienta en las gradas durante los partidos de baloncesto y no en las cabinas reservadas. El marketing extraordinario se basa en un conocimiento excepcional. El conocimiento sólo es posible mediante la comprensión y sólo es posible comprender a través de la proximidad.

4. Utilizar la investigación de mercados siempre con cautela

La proximidad constante no solamente mejora el marketing, sino que evita la necesidad de tener montañas de estudios de mercado. La reacción de los radicales frente a la investigación tradicional varía desde quienes la descartan de lleno hasta quienes la miran con escepticismo cauteloso.

Su valor, al igual que cualquier otra herramienta, depende de la forma como se utilice.

Cuando esa investigación se utiliza para reemplazar un conocimiento genuino de los consumidores, constituye una distracción peligrosa. Los radicales recorren directamente a los

consumidores para oír ideas, y cuando desean ponerlas a prueba, consultan nuevamente a los consumidores.

5. Contratar solamente a misioneros apasionados

Una de las consecuencias positivas de tener un departamento de marketing pequeño es que el director general puede escoger a cada persona prácticamente a dedo por su actitud y su talento y no por sus credenciales de profesional del marketing. Las empresas radicales no tienen profesionales del marketing sino misioneros.

Estas empresas por lo general están hechas a imagen de sus líderes. La oficina de la NBA que atiende al público tiene al frente a fanáticos del baloncesto a quienes les encanta promover el deporte.

Ninguno de ellos posee nada remotamente parecido a una experiencia significativa en marketing. Todos comparten una pasión fervorosa por sus clientes y sus productos. Cuando contratan a la siguiente generación de radicales, buscan no solamente destrezas sino ese mismo grado de intensidad y fe en lo que la empresa trata de lograr.

6. Amar y respetar a los clientes

Un radical del marketing diría: "sé quien amamos nuestros productos, son personas exactamente iguales a nosotros".

Kim Clark, decano de Harvard Business School, dice de los ex-alumnos: "son nuestros mejores vendedores". Los radicales del marketing se dirigen a sus clientes con respeto y con afecto.

Para los radicales cada llamada de un cliente es "un regalo de Dios". Toda llamada, incluso una queja, es una oportunidad para aprender, una ocasión de comunicación sincera.

7. Crear una comunidad de consumidores

Los radicales estimulan activamente a sus clientes para que se consideren como una comunidad y consideren la marca como el elemento unificador.

Mark O'Neil, director de marketing del distribuidor más grande de Harley en Boston dice que sus clientes son "la familia". Tanto los que se gastan 20.000 dólares en una motocicleta y todo el atuendo con los accesorios, como los que "vienen todas las semanas con los niños a comprar una sola tuerca cromada".

A los radicales les encanta organizar eventos: conciertos, festivales, reuniones de cursos, seminarios, exhibiciones. Estos eventos reúnen desde media docena de personas alrededor de una tienda de mascotas hasta cincuenta mil motocicletas rodando con ruido atronador.

Estos profesionales están empeña-

La música es radical

En 30 años como iconos del rock en EE UU, y sin gastar un dólar en publicidad, la banda Grateful Dead construyó una marca cuyos seguidores son tan devotos como una secta religiosa. Cuatro años después de su separación, esta marca perdura gracias al marketing radical de su empresa: Grateful Dead Productions.

Madonna es otro ejemplo

radical. De la importante bailarina de discoteca convertida en cantante, a la Evita de los 90 o como madre soltera espiritual amante del yoga, la artista se ha redefinido una y otra vez reorientando a sus seguidores y ganando nuevos adeptos. Su éxito radica en una capacidad maravillosa para prever cómo cambiará la vida de sus fans en el futuro.



Madonna, un ídolo de la música pop y una marca perdurable.



Jerry Garcia, líder musical y espiritual de los Grateful Dead.

Empresas tradicionales radicalizadas

El marketing radical es aplicable a las empresas más tradicionales, con negocios maduros y bien desarrollados, en los que se utilizan intensamente la publicidad. Hay compañías que han logrado unir lo mejor del modelo radical con el enfoque tradicional, para llegar a ser líderes de su sector.

Nike, compañía que nació siendo radical en su marketing pero que hoy gasta más de 150 millones de dólares anuales en publicidad en los Estados Unidos, ha logrado conservar el espíritu y la capacidad de reacción de una empresa radical.

La publicidad de Nike, que se inició en los años ochenta con la exitosa campaña de Michael Jordan, se basó en el conocimiento profundo y el compromiso del

presidente Phil Knight con una agenda emocional para los deportes en los Estados Unidos. Just do it (sólo hazlo) no fue solamente una campaña publicitaria brillante. También fue un testimonio de la fe de Knight en su producto, que venía desde los primeros días de la empresa en la que los miembros de su personal de marketing eran corredores de distancia y cuando pagó 35 dólares por el diseño del logotipo.



Sobre estas líneas, Phil Knight, presidente de Nike. La brillante campaña publicitaria Just do it es un testimonio de la fe en el producto de Knight, quien pagó 35 dólares por el diseño del logotipo.



El Club Casa Buitoni se centró en establecer una comunicación muy personal con el consumidor.

Nestlé, la empresa de alimentación más grande del mundo, llevó a la dirección general a Peter Brabeck-Letmathe, quien fue artífice del Club Casa Buitoni, el experimento brevísimo de Nestlé para utilizar una comunicación personal en un mercado masivo por antonomasia. Este club, lanzado en el Reino Unido, fue una iniciativa estratégica para construir una comunidad de usuarios alrededor de la marca de pastas Buitoni.

La empresa recopiló bases de datos enormes de amantes de la cocina italiana y estableció diálogos sólidos con esos clientes. Se les instó a recurrir a Buitoni para asesoría experta en cocina italiana, además de recibir una invitación para participar en el desarrollo de nuevas recetas y productos. El Club Casa Buitoni es quizás el experimento de marketing más ambicioso que haya realizado empresa tradicional alguna.

General Motors

Creado por GM, una empresa conservadora y tradicional, Saturn se lanzó al mercado en 1990 y llegó a ser uno de los mayores éxitos de construcción de la marca de todos los tiempos. Su éxito radó en que "era un buen automóvil" que

logró la lealtad hacia la marca con una impecable política de relaciones públicas. Y ello, a pesar de una economía débil y la competencia de más de cuarenta marcas distintas.

En dos años, el crecimiento de la marca Saturn entre el público de EE UU pasó del 1% al 79%.



Para los profesionales radicales, la publicidad es tan sólo un complemento del marketing personalizado

dos en que el consumidor de sus productos se identifique como un miembro de un grupo especial.

8. Replantear la política de marketing

Los radicales hacen marketing continuamente y dedican dinero, esfuerzo y tiempo a comunicarse con los clientes. Sin embargo rara vez cuentan con presupuestos gigantescos. Algunos ni siquiera tienen presupuesto para marketing, así evitan que se considere como una "autorización" de gastos innecesarios o como tope que les desaliente a gastar más a pesar de ver las oportunidades.

Los radicales del marketing tienden a utilizar herramientas de comunicación personales o dirigidas que van desde el correo directo pasando por las páginas web, la publicidad local, hasta el patrocinio de los torneos de baloncesto de barrios. El objetivo del marketing personal es el diálogo.

La filosofía de los radicales no es la

de llegar a segmentos enormes de personas con la esperanza de que el mensaje les atraiga y una persona se decida a comprar. Tienen un grupo mediano definido de usuarios leales alrededor del que han construido su negocio y diseñado su comunicación.

Para los profesionales del marketing tradicional, el marketing personalizado es un complemento a la publicidad. Para los radicales, es la publicidad la que viene añadido.

9. Celebrar el sentido poco común

Los radicales del marketing creen en el sentido poco común, desafiando abiertamente la sabiduría convencional. Los ojos se les iluminan cuando oyen decir: "Bueno, todo el mundo sabe que la única forma es..."

Simplemente rehusan utilizar fórmulas simplistas de marketing. Rompen las reglas en todos los campos: en publicidad, en desarrollo de productos, en precios y en distribución. Por ejemplo la fórmula de distribución

Yahoo, Amazon y la Clínica Mayo son ejemplos de empresas que utilizan acciones de marketing radical. Abajo, Jerry Yang, promotor de Yahoo. En poco más de cuatro años pasó de ser estudiante a multimillonario.

Más empresas radicales

Por el respeto a principios como la creación de vínculos profundos con los clientes, el desarrollo de compromisos a largo plazo y el trabajo creativo con presupuestos escasos, compañías tan variopintas como Yahoo, la Clínica Mayo o Amazon se han ganado también el galardón de empresas radicales en referencia a la consecución de sus objetivos de marketing. En la propia Harvard Business School, se mencionó a Dell como ejemplo de marketing radical.

La variedad de sectores en los que se pueden encontrar profesionales radicales del marketing va desde la salud a los servicios financieros, pasando por la alta tecnología.



Ser radical traspasa barreras sectoriales, la misión es ganar ventaja competitiva con fórmulas diferentes. A decir verdad, el avance hacia el radicalismo es firme y rápido. Sin embargo, lo que hoy en día llamamos radical seguramente será lo convencional algún día.



plantea que "más siempre es mejor". Sin embargo, los radicales rara vez se guían por esta fórmula. En su mayor parte limitan deliberadamente la distribución para crear lealtad y compromiso entre sus distribuidores. Iams, Harvard Business School, Harley, la liga de baloncesto NBA... todas han evitado poner sus productos en canales que pudieran entregar más volúmenes pero que por una razón u otra no encajan con ellos.

10. Ser fiel a la marca

Los radicales del marketing son objetivos en lo que se refiere a la integridad de la marca y son firmes con respecto a la calidad.

Todos los radicales prefieren dejar de existir mañana que menguar su calidad hoy. En lugar de desarrollar extensiones de la marca o del producto para atraer a clientes nuevos, los radicales se concentran en desarrollar productos nuevos para servir mejor a la comunidad que tanto conocen.

Los tradicionales del marketing tienden a permanecer leales a una categoría de producto y van tras clientes nuevos. Los radicales permanecen fieles a un grupo de clientes y van tras productos nuevos.

Del radicalismo al éxito

Ser radical puede llevar a muchas empresas a posicionarse en sectores o nichos de mercado cuando sería imposible hacerlo a través de métodos tradicionales. Todos los elementos del radicalismo funcionan estratégicamente muy bien en su conjunto. Es más fácil construir una comunidad y permanecer leal a la marca cuando se tienen seguidores apasionados en lugar de mercenarios del marketing.

El hecho de contratar solamente a personas apasionadas y mantener un departamento de marketing pequeño evita la necesidad de hacer investigación de mercados. Al evitarla, los radicales no tienen otra alternativa que salir de sus oficinas y encontrarse frente a frente con sus clientes, y así sucesivamente.

Extracto del libro "Marketing radical", de Sam Hill y Glenn Rifkin. Resumen realizado por Luis M. Gallardo.

¿Quién se ha llevado mi queso?



Cómo adaptarnos a un cambio constante

En esta fábula, cuatro personajes buscan en un laberinto su queso, símbolo de felicidad, dinero, amor... Como suele pasar en la vida real, cuando por fin encuentran el queso y están disfrutando de él, de pronto, desaparece. Y sólo quienes asumen el cambio sobreviven. **Por Spencer Johnson.**

ERASE UNA VEZ UN PAÍS EN EL QUE VIVÍAN CUATRO PERSONAJES. Dos eran ratones: Obiendo y Corriendo (Oli y Corri). Los otros dos eran personas del tamaño de ratones: Kif y Kof. Todos buscaban en el laberinto su queso favorito. Oli y Corri utilizaban su instinto de supervivencia. Kif y Kof utilizaban un cerebro repleto de creencias para buscar un queso que ellos creían que los haría ser felices.

Cada mañana todos se ponían su chándal y sus zapatillas deportivas y se precipitaban en el laberinto, un lugar donde era muy fácil perderse. Oli olfateaba el aire para saber dónde estaba el queso, y Corri se abalanzaba hacia allí. Para buscar su queso, Kif y Kof utilizaban su capacidad para pensar y aprender de las experiencias pasadas, aunque a veces sus creencias y emociones los confundían.

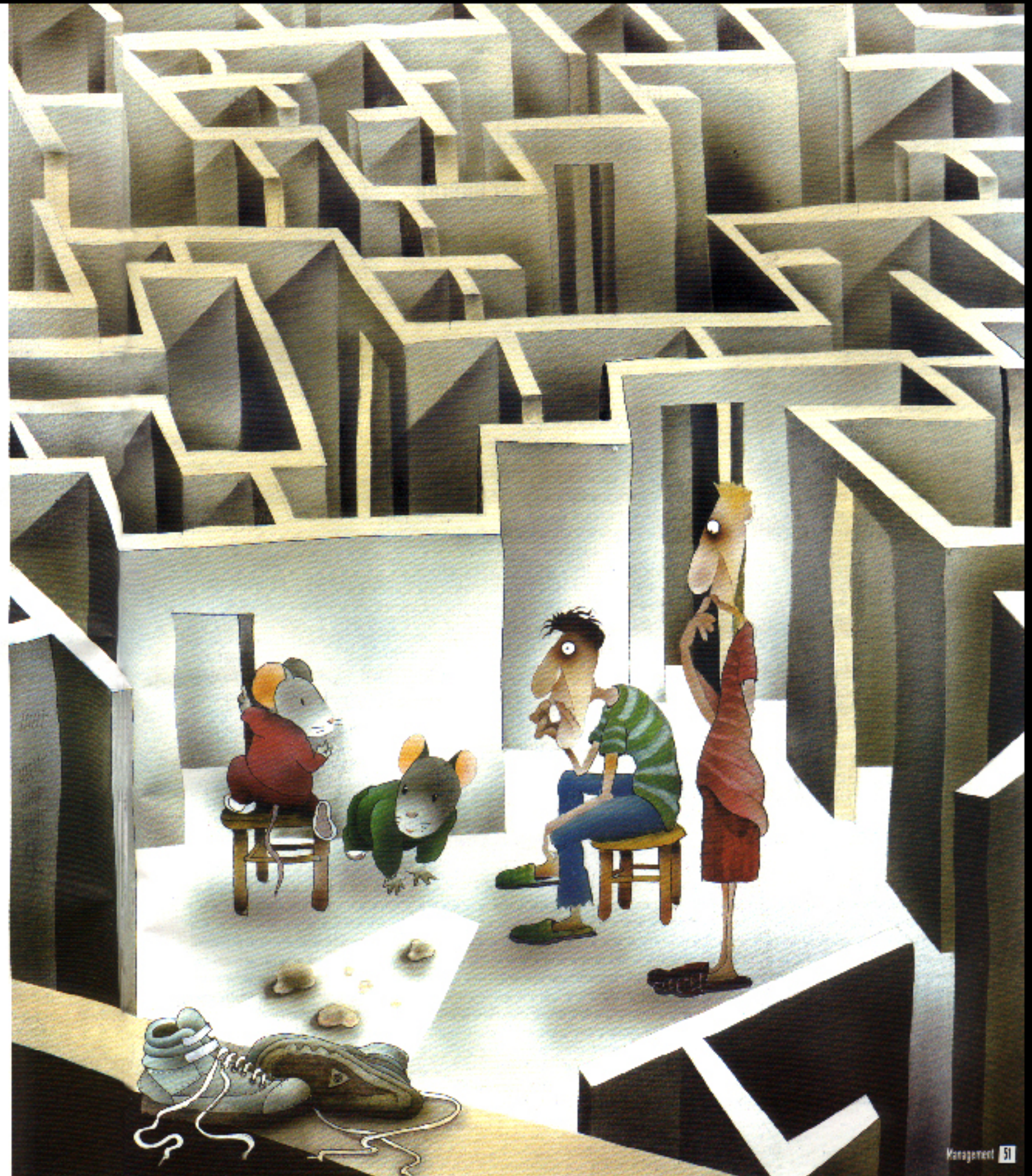
Por fin, todos encontraron mucho queso en la Central Quesera Q. Cada día, al llegar, colgaban los chándals y se ponían unas pantuflas. Con el tiempo, se trasladaron a vivir muy cerca de allí y decoraron sus paredes con frases como:



El autor

Spencer Johnson es doctor en Medicina, psicólogo y coautor de *El ejecutivo al minuto*.

¿Quién se ha llevado mi queso?
Ediciones Urano,
Barcelona, 1999.
1.200 pesetas.





Huele el queso a menudo para averiguar en qué momento puede empezar a enmohecerse

Después de un tiempo que le pareció muy largo, Kof llegó a una inmensa central quesera que tenía un aspecto prometedor. Cuando entró, sufrió una gran decepción: estaba vacía.

"Ya he tenido esta sensación de vacío con demasiada frecuencia". Sabía que estaba perdido y tenía que sobrevivir. Pensó en dar marcha atrás y regresar a la Central Quesera Q. Al menos, si lo conseguía y Kif estaba allí, no se sentiría solo.

Entonces volvió a preguntarse: "¿Qué haría si no tuviera miedo?". También se preguntó si Kif seguiría paralizado por sus miedos. Entonces,

Moraleja del cuento

El cambio es un hecho

El queso se mueve constantemente

Prevé el cambio

Permanece alerta a los movimientos del queso

Controla el cambio

Huele el queso a menudo para saber si se está enmoheciendo

Adáptate rápidamente al cambio

Cuanto antes se olvida el queso viejo, antes se disfruta del nuevo

¡Cambia!

Muévete cuando se mueva el queso

¡Disfruta del cambio!

Saborea la aventura y disfruta del nuevo queso

Prepárate para cambiar rápidamente y disfrutar otra vez

El queso se mueve constantemente

recordó las ocasiones en que se había sentido más a gusto en el laberinto. Siempre habían sido estando en movimiento. Escribió esta frase: "Avanzar en una nueva dirección ayuda a encontrar un nuevo queso".

Empezó a correr por el oscuro pasillo y una sonrisa se dibujó en sus labios. Kof todavía no lo comprendía, pero estaba descubriendo lo que alimentaba su alma. Se sentía libre y tenía confianza en lo que lo aguardaba, aunque no supiera exactamente qué era. Y se entretuvo para escribir de nuevo en la pared: "Cuando dejas atrás el miedo, te sientes libre".

Kof comprendió que había sido prisionero de su propio miedo. Avanzar en una dirección nueva lo había liberado. Notó la brisa que corría por aquella parte del laberinto. Para que todo fuera aún mejor, Kof empezó a hacer un dibujo en su mente. Se veía con todo detalle y gran realismo, sentado en medio de un montón de sus quesos favoritos. Cuanta más clara veía la imagen, más real se volvía y más presentía que iba a encontrarlo. Kof escribió de nuevo en la pared.



Imaginarse disfrutando del queso nuevo, incluso antes de encontrarlo, conduce a él

Echó a correr con más energía. Y localizó otra central quesera en cuya puerta vio trocitos de un nuevo queso.

Vio tipos de queso que no conocía pero que tenían un aspecto fantástico. Comió de casi todos y se guardó unos trozos en el bolsillo para más tarde y quizá compartirlos con su amigo Kif.

Entró en la central quesera muy excitado, pero descubrió que estaba vacía. Sólo habían dejado unos pedacitos pequeños de queso. Comprendió que si se hubiera movido antes, habría encontrado allí más queso.

Kof decidió volver atrás y averiguar si Kif estaba dispuesto a acompañarlo. Mientras descendía el camino, se detuvo y escribió: "Cuanto antes se olvida el queso viejo, antes se encuentra el nuevo queso".

Al cabo de un rato, Kof llegó a la Central Quesera Q, donde encontró a Kif. Le ofreció unos pedacitos de queso, pero su amigo los rechazó.

"No creo que me gaste ese nuevo queso. No estoy acostumbrada a él. Hasta que no me devuelvan mi queso, no cambiaré de actitud".

Kof sacudió la cabeza, decepcionado, y volvió a salir solo. Mientras regresaba al punto más alejado del laberinto donde había llegado, le gustaba lo que iba descubriendo. Se sentía feliz porque no lo dominaba el miedo y porque le gustaba lo que estaba haciendo. Sonrió y escribió en la pared del laberinto:



Es más seguro buscar en el laberinto que quedarse de brazos cruzados sin queso

Kof advirtió, como ya había hecho antes, que lo que nos da miedo nunca es tan malo como imaginamos. El miedo que dejamos atrás en nuestra mente es peor que la situación real.

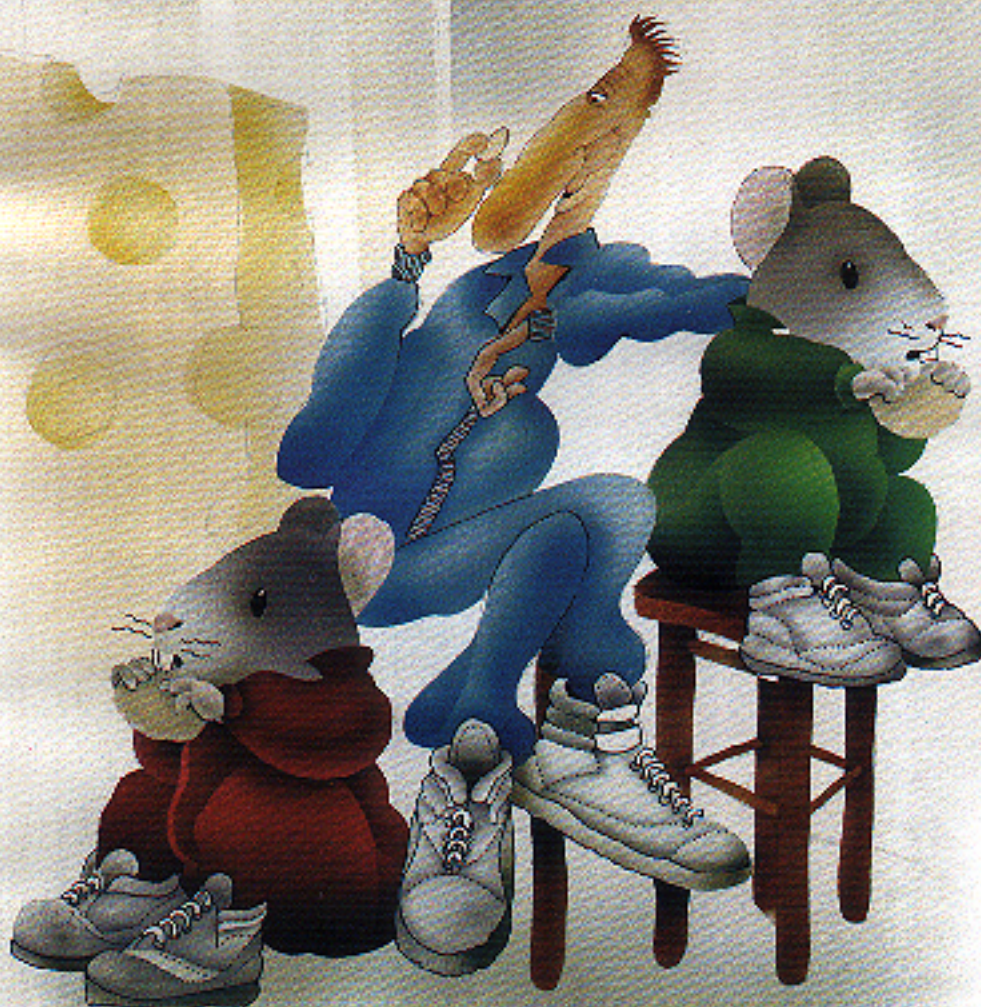
Había tenido tanto no encontrar queso que ni siquiera se había atrevido a buscarlo. Pero como que había empezado el recorrido había encontrado queso suficiente para sobrevivir. Y esperaba encontrar más. Mirar hacia adelante era excitante.

Su antigua manera de pensar se había visto afectada por temores y preocupaciones. Antes pensaba en la posibilidad de no tener bastante queso o de que no le dieran el tiempo necesario. Pensaba más en lo que podía ir mal que en lo que podía ir bien.

Antes pensaba que los cambios no eran buenos. Ahora veía que era natural que se produjeran constantemente. Los cambios sólo podían sorprenderte si no los esperabas ni contabas con ellos. Cuando advirtió que sus sistemas de creencias había cambiado, Kof hizo una pausa para escribir en la pared: "Las viejas creencias no conducen al nuevo queso".

Kof todavía no había encontrado nada de queso, pero mientras corría pensó en lo que había aprendido hasta

Kof advirtió que las nuevas creencias estimulan conductas nuevas. Todo dependía de lo que decidiera creer



entonces: las nuevas creencias estimulaban conductas nuevas. Se estaba comportando de manera muy distinta que cuando volvía día tras día a la misma central quesera vacía.

Supo que, al cambiar de creencias, había cambiado de forma de actuar. Todo dependía de lo que decidiera creer. Por fin, escribió de nuevo en la pared: "Cuando ves que puedes encontrar nuevo queso y disfrutar de él, cambias de trayectoria".

Kof supo que, si hubiera aceptado antes el cambio y hubiese salido enseguida de la Central Quesera Q, ahora se encontraría mucho mejor. Se sentía más fuerte física y mentalmente y habría afrontado mejor el reto de buscar un nuevo queso.

En realidad, si Kof hubiera previsto el cambio, en vez de perder el tiempo negando que este se había producido, probablemente ya habría encontrado lo que buscaba.

Hizo acopio de fuerzas y decidió explorar las zonas más desconocidas del laberinto. Encontró pedacitos de queso aquí y allá, y recuperó el ánimo y la confianza en sí mismo.

Mientras pensaba en el camino recorrido, se alegró de haber escrito frases en diversos puntos. Esperaba que le indicaran el camino a Kif si este decidía salir en busca de queso.

Se detuvo y escribió en la pared lo que llevaba tiempo pensando:



Percibir enseguida los pequeños cambios ayuda a adaptarse a los cambios más grandes que están por llegar

Kof ya se había liberado del pasado y se estaba adaptando al futuro. Avanzó por el laberinto. Al poco, encontró un nuevo queso en la Central Quesera Q!

Al entrar, encontró tanto queso que se quedó pasmado. Además, vio a Oli y Corri. Sus barriguitas indicaban que llevaban allí mucho tiempo.

Tras saborear el nuevo queso, se quitó las zapatillas y el chándal, dejándolo muy cerca por si lo necesitaba de nuevo. Y pensó en lo que había aprendido. Advirtió que la manera más rápida de cambiar es renunciar a la propia estupidez. Así, uno ya es libre y puede avanzar.

Admitió que las cosas no mejoran para uno mientras uno no cambia. Y que cuando te quedas sin el queso viejo, en otro lugar siempre hay un nuevo aunque no lo veas. Lo importante es dejar atrás el miedo y disfrutar con la aventura de la búsqueda.

Kof pensó en volver a la Central Quesera Q y tratar de encontrar a Kif. Pero se dio cuenta de que ya había intentado que su amigo cambiara. Kif tenía que encontrar su propio camino.

Kof había dejado un buen rastro para que Kif lo siguiera: las frases que él había escrito. Por último, las reescribió y sonrió al ver el conjunto.

Extracto del libro "¿Quién se ha llevado mi queso?", escrito por Spencer Johnson. Resumen realizado por Susana de Pablos.