



MINISTERIO  
DE DEFENSA

INSTITUTO ESPAÑOL  
DE ESTUDIOS  
ESTRATÉGICOS



### *“Como ganar una guerra”*

**Autor:** Ignacio González-Posada

**Editorial:** LID

**Fecha publicación:** 2010

**Lengua:** Castellano

**Formato:** EPUB - DRM

**ISBN:** 978-8483564943

“Cómo ganar una Guerra” pone la estrategia militar al alcance de los directivos de nuestras empresas. Plantea un escenario donde, después de décadas de formar a militares en gestión empresarial, es el turno que los hombres de empresa saquen valiosas lecciones de la estrategia e historia militar.

Ignacio Gonzalez-Posada hace esto a través de un libro que de manera sencilla, pero apasionante, cuenta la historia de la Segunda Guerra Mundial vista a través de los ojos de un directivo de una multinacional. Porque entre 1939 y 1945 otros “directivos” también se enfrentaron a sus retos empresariales: una crisis sin precedentes, una lucha por los mercados globales, nuevas tecnologías que se aplicaban por primera vez de forma masiva... ¿Qué pensaban cuando tomaron decisiones que causaban cientos de miles de muertos e incalculables sufrimientos? ¿Cómo reaccionaron ante aquellas

tensiones intolerables? ¿Cómo se tomaron las decisiones? ¿Era hombres excepcionales o personas mediocres involucradas en unas circunstancias de que les superaban?

En libro comienza el 1 de septiembre de 1939 y termina el 2 de septiembre de 1945, durante todo el relato recorre los campos de batalla de Francia, Rusia o el Pacífico, pero también los despachos de altos directivos de Coca-Cola, Microsoft, Sony o Procter&Gamble. La tesis fundamental del autor es que *“para ganar una guerra”*, no hace falta ser el más fuerte, sólo hay que serlo en el momento decisivo y en el lugar correcto. Esto aplica tanto al mundo de la empresa como al militar.

La pregunta entonces radica en ¿cómo ser el más fuerte en el lugar y momento decisivo? Ignacio Gonzalez-Posada aboga por tres principios básicos: estrategia, unidad de mando y sencillez.

## **ESTRATEGIA**

Alemania tuvo durante la mayor parte de la guerra lo que Michael Porter, conocido *“gurú empresarial”*, una ventaja operacional. Sus tropas eran mejores, se coordinaban mejor, eran más tenaces y, en definitiva, luchaban mejor. Se suele decir que cada división germana equivalía a 1,3 divisiones del enemigo. Esto le permitió alcanzar sorprendentes victorias en un corto espacio de tiempo.

Sin embargo careció de una estrategia global coherente, que tuviera continuidad en el tiempo, y debido a esto, perdió una y otra vez la perspectiva, la visión en los momentos decisivos. Tumbó a Francia en cuatro semanas, sólo para encontrarse sin saber qué hacer cuando tuvo que cruzar el Canal de la Mancha; con Barbarroja dejó a la Unión Soviética de rodillas, pero no pudo asestar el golpe de gracia por querer hacerlo todo a la vez y no tener una estrategia más allá de la derrota táctica de los ejércitos rusos. Cuando, a partir de Stalingrado, las tornas se cambian y los aliados igualan con cantidad e imaginación la calidad de los alemanes la guerra estaba irremediablemente perdida.

Porque una estrategia requiere *“trade-offs”*, significa asumir riesgos, concentrar recursos y esfuerzos. Una estrategia significa tener un objetivo, un marco de actuación y apalancarse en la ventaja competitiva para conseguir este objetivo. Una estrategia exige un diagnóstico, definir líneas de actuación y acciones coherentes. Para el autor, una estrategia es simplemente *“volcar la máxima fuerza contra el punto más débil del enemigo”*.

Cuando Honda y Toyota decidieron entrar en los Estados Unidos en los años sesenta del siglo XX, no se enfrentaron a la poderosa industria automovilística norteamericana y su *“ventaja operacional”* donde más fuertes eran la General Motors, la Ford o la Chrysler. Honda empezó vendiendo motocicletas y Toyota utilitarios pequeños (según un directivo estadounidense *“coches pequeños, beneficios pequeños”*). Ambas empresas penetraron por el punto débil de sus competidores, maniobrando para rebasarles en sus flancos, como parte de una clara estrategia para alcanzar sus objetivos.

## **UNIDAD DE MANDO**

Una Estrategia para funcionar requiere como condición necesaria la Unidad de Mando, o lo que es lo mismo *“una sola cabeza y una sola dirección”*, o en palabras de Napoleón *“prefiero un mal general que dos buenos”*.

Por paradójico que pueda resultar la concentración de poderes en Alemania en la persona de Adolfo Hitler evitó, precisamente una unidad de mando correcta. No había estado mayor como tal. Nombró a un grupo de oficiales para que hicieran de asistentes administrativos y se encargaran de traducir sus decisiones en órdenes, proporcionándole información, pero sin la capacidad de formular ni recomendar una estrategia. No había un comité único ni un gabinete de guerra tampoco había ningún foro donde el esfuerzo bélico pudiera verse en su conjunto. De hecho el único denominador común de la coordinación de la guerra era el propio Adolfo Hitler. Pero este, lejos de buscar coordinación, fomentaba las disputas. Su peculiar estilo de dirección le llevaba incluso a nombrar a dos personas para ocuparse de la misma tarea y a *“competir”* por su favor, que normalmente ganaba el más radical y el que con más ahínco trabajaba en la *“dirección del Fürher”*. Como resultado, los altos mandos militares no sabían que esperar de su comandante en jefe y, con esta premisa, quedaba descartada toda clase de planificación global y a largo plazo.

Británicos, norteamericanos y soviéticos tuvieron una enorme ventaja al consensuar sus movimientos estratégicos y operar alineados en su esfuerzo bélico. Alemania, Japón e Italia hicieron *“guerras paralelas”*, los aliados unificaron esfuerzos y optimizaron recursos compartidos.

Esta unidad de mando hizo que los Estados Unidos se concentraran contra Alemania, a pesar de la amenaza más acuciante que representaba el Japón, inclinando la balanza de manera decisiva cuando más necesario era.

La otrora poderosa empresa Kodak entró en suspensión de pagos en 2012. Todos los que tenemos más de 30 años sabemos de quién estamos hablando. Fundada en 1880 durante más de 100 años fue una empresa líder dedicada a la fabricación de cámaras y carretes. Hasta principios de los años 90 del siglo XX aparecía sistemáticamente en todos los rankings mundiales de empresas mejor valoradas del mundo y, en 1999 alcanzó unos beneficios record de 2.500 millones de dólares USA. Pero entonces llegaron las *“cámaras digitales”* y todo cambió. Para Kodak, el cambio fue para peor, para mucho peor... En 1979 uno de sus directivos, Larry Mattewson, escribió un informe prediciendo que para el año 2010 el mercado habría completado la transición desde el *“película/carrete”* a *“digital”*. Esto significa que a comienzos de los años 80 del siglo XX, Kodak era perfectamente consciente que su negocio tradicional iba a morir en unas pocas décadas.

Así pues, sus directivos se pusieron manos a la obra. Decidieron *“reinventarse”*, pero a empresa no mantuvo una visión coherente a lo largo del tiempo, la Estrategia cambió prácticamente con cada nuevo director general, las cabezas fueron cambiando y cada nueva cabeza quería que la empresa fuera en una nueva dirección. Hasta 1992 el peso de la diversificación fueron hacia los *“Productos Químicos”*, después el foco se puso en *“Imagen”* y, a partir de 2005 en la *“Impresión Digital”* y sacar el máximo beneficio de la

cartera de *“Propiedad Intelectual”*. Por esta razón la compañía fue dando bandazos y acabó perdiendo la perspectiva y las oportunidades en los momentos claves.

### **SENCILLEZ**

Citando a Paul Von Hindenburg *“en la guerra sólo promete éxito lo sencillo”*. Tanto Alemania como Japón mantuvieron toda la contienda una obsesión, quizás producto de su propia debilidad, por dotarse de *“armas decisivas”* para afrontar *“batallas claves”*, en donde jugándose el todo por el todo, se alzarían victoriosos frente al enemigo. A medida que la guerra avanzaba y sus posibilidades disminuían mayor era su fe en un milagro de este tipo.

Alemania y Japón buscaron *“una bala de plata”*, los aliados se empeñaron en tener la cantidad suficiente de balas de plomo. Los planes complejos y sofisticados son muy a menudo inútiles, de la misma forma que pretender ser un 100% exacto suele llevar a ser un 100% irrelevante.

Los aliados se centraron en hacer cosas más sencillas sacando partido a lo que mejor sabían hacer. Con una Estrategia que no sorprendió a nadie, quizás más predecible, que todo el mundo pudo comprender, pero, precisamente por eso fue mucho más fácil de llevar a cabo. Primero parar el envite de alemanes y japoneses, después acumular recursos para después descargar golpes concentrados.

El director general de la farmacéutica GlaxoSmithKline (GSK) Andrew Witty, lo primero que hizo cuando tomó posición del cargo fue intentar disminuir la obsesión de la empresa por los grandes éxitos de ventas. La búsqueda de *“medicinas maravillosas”* es como dar con una aguja en un pajar y, aun cuando se consiguen resultados, estos no están exentos de riesgos (pleitos, fabricación de genéricos o imitaciones, regulación gubernamental...). En sus propias palabras *“siempre es preferible una flota de destructores que unos pocos y vulnerables acorazados”*.

En definitiva, *“Cómo Ganar una Guerra”* es un novedoso relato sobre la Segunda Guerra Mundial, de fácil lectura pero riguroso, que dibuja un puente de unión entre el mundo militar y el empresarial.

El libro está editado por la Editorial LID, va ya por su segunda edición en España, se ha publicado también en inglés con el título *“How to Win a War”*, y recientemente también se han vendido los derechos para su publicación en chino simplificado.

Ignacio Gonzalez-Posada es veterano de la Armada Española, cuenta con una amplia experiencia profesional en el mundo de la empresa, es profesor del IE Business School y directivo en una multinacional norteamericana.