

PREFACIO

No teníamos intención de escribir un nuevo libro. El plan era simplemente revisar nuestro libro de 1991, *Pensar estratégicamente*. Pero al final no fue así.

Uno de los modelos para escribir una revisión es el personaje de Borges, Pierre Menard, que decide reescribir *El Quijote* de Cervantes. Tras realizar un gran esfuerzo, su revisión acaba siendo idéntica, palabra por palabra, al original. Han transcurrido, sin embargo, 300 años de historia y de literatura desde *El Quijote*, incluido el propio *Quijote*. Aunque las palabras de Menard son las mismas, su significado es hoy absolutamente distinto.

Desgraciadamente, nuestro texto original no era *El Quijote*, por lo que para revisarlo sí había que cambiar unas cuantas palabras. De hecho, el libro es en su mayor parte completamente nuevo. Hay nuevas aplicaciones, nuevos desarrollos de la teoría y una nueva perspectiva. Hay tantas cosas nuevas que decidimos que también requería un nuevo título. Aunque las palabras son nuevas, el significado sigue siendo el mismo. Pretendemos cambiar el modo en que vemos el mundo, ayudar a pensar estratégicamente introduciendo los conceptos y la lógica de la teoría de los juegos.

Al igual que Menard, tenemos una nueva perspectiva. Cuando escribimos *Pensar estratégicamente*, éramos más jóvenes y el espíritu de los tiempos era la competencia egocéntrica. Desde entonces, nos hemos dado cuenta realmente de la importancia que tiene la coo-

peración en las situaciones estratégicas y de que una buena estrategia debe conjugar adecuadamente la competencia y la cooperación.*

Comenzamos el prefacio original diciendo: «Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas de que el adversario está intentando hacer lo mismo con uno». Ahora añadimos: también es el arte de encontrar modos de cooperar, incluso cuando los demás actúan movidos por el egoísmo y no por la benevolencia. Es el arte de convencer a los demás, e incluso a nosotros mismos, de que hagan lo que decimos. Es el arte de interpretar y de revelar información. Es el arte de ponerse en el lugar de los demás con el fin de predecir lo que harán y de influir en ello.

Nos gustaría creer que *El arte de la estrategia* incluye esta perspectiva más antigua y más sabia. Pero también hay continuidad. Aunque pongamos más ejemplos de la vida real, nuestro objetivo sigue siendo ayudar al lector a desarrollar su propia forma de analizar las situaciones estratégicas a las que se enfrenta; éste no es un libro de esos que se venden en los aeropuertos y que dicen que ofrecen «siete pasos para un éxito estratégico seguro». Las situaciones a las que se enfrenta serán tan diversas que las afrontará mejor conociendo algunos principios generales y adaptándolos a los juegos estratégicos a los que juegue.

La gente de negocios y las empresas tienen que utilizar buenas estrategias competitivas para sobrevivir y encontrar oportunidades para cooperar y aumentar el pastel. Los políticos tienen que idear campañas estratégicas para salir elegidos y estrategias legislativas para poner en práctica su visión. Los entrenadores de fútbol planean estrategias para que los jugadores las pongan en práctica en el campo. Los padres tienen que convertirse en estrategias aficionados (los niños son auténticos profesionales) para conseguir que los hijos se porten bien.

Pensar estratégicamente bien en tantos y tan diversos contextos no deja de ser un arte. Sin embargo, sus fundamentos consisten en unos sencillos principios básicos: una incipiente ciencia de la estra-

* Eso nos llevó a uno de nosotros a escribir un libro sobre esta idea; véase Adam Brandnburger y Barry J. Nalebuff, *Co-opetition*, Nueva York, Doubleday, 1996.

tegia, a saber, la teoría de los juegos. La premisa de la que partimos es que los lectores de procedencias y ocupaciones diversas puedan llegar a ser mejores estrategas si conocen estos principios.

Algunas personas ponen en duda que podamos aplicar la lógica y la ciencia a un mundo en el que la gente actúa irracionalmente. Pero resulta que no está tan loca como parece. De hecho, algunas de las nuevas ideas más apasionantes proceden de los avances realizados recientemente en la teoría de los juegos basada en el comportamiento, que incorpora a la mezcla la psicología humana y los sesgos e introduce, pues, un elemento social en la teoría. Gracias a eso, la teoría de los juegos hoy sabe mucho mejor cómo tratar a la gente tal como es y no como nos gustaría que fuera. Nosotros incorporamos estas ideas a nuestros análisis.

Aunque la teoría de los juegos es una ciencia relativamente joven –tiene algo menos de setenta años– ya ha proporcionado muchas y buenas ideas a estrategias prácticas. Pero, como todas las ciencias, se ha visto invadida por la jerga y las matemáticas que, aunque son herramientas imprescindibles para la investigación, impiden entender las ideas básicas a todo el que no sea un especialista. El motivo principal por el que escribimos *Pensar estratégicamente* era la creencia de que la teoría de los juegos es demasiado interesante e importante como para dejársela a las revistas académicas. Las ideas resultan útiles en muchos campos: los negocios, la política, los deportes y las interacciones sociales diarias. Hemos traducido, pues, las ideas importantes a un estilo literario y hemos sustituido los argumentos teóricos por ejemplos ilustrativos y casos prácticos.

Nos encanta ver que nuestra visión está imponiéndose. Los cursos de teoría de los juegos son algunos de los cursos optativos que tienen más éxito en Princeton y Yale, y en casi todas las demás universidades en las que se ofrecen. La teoría de los juegos está presente en los cursos de estrategias de los programas de máster en administración de empresas y la búsqueda de las palabras «teoría de los juegos» en Google produce millones de páginas. El lector encontrará la teoría de los juegos en los artículos de prensa, en los editoriales y en los debates de política.

Naturalmente, el mérito de todo esto es en gran parte de otros: del comité de los premios Nobel de economía, que ha concedido dos pre-

mios relacionados con la teoría de los juegos: en 1994, a John Harsanyi, John Nash y Reinhard Selten y, en 2005, a Robert Aumann y Thomas Schelling;* de Sylvia Nasar, que escribió *A Beautiful Mind*, biografía de John Nash que ha sido un éxito de ventas; de los que hicieron la película premiada del mismo nombre; y de todos los que han escrito libros divulgando la materia. Es posible incluso que también sea algo nuestro. *Pensar estratégicamente* ha vendido 250.000 ejemplares desde su publicación. Se ha traducido a numerosas lenguas y la traducción japonesa y la hebrea han sido las que más se han vendido.

Estamos en deuda especialmente con Tom Schelling. Sus escritos sobre estrategias nucleares, sobre todo *The Strategy of Conflict* y *Arms and Influence*, tienen una fama merecida. De hecho, Schelling fue el pionero de buena parte de la teoría de los juegos al ir aplicándola a los conflictos nucleares. El libro de Michael Porter, *Competitive Strategy*, que aprovecha las enseñanzas de la teoría de los juegos para las estrategias de los negocios, también es importante e influyente. Nuestro apartado «Otras lecturas» contiene una guía comentada de las obras de Schelling, Porter y otros muchos autores.

En este libro, no limitamos las ideas a ningún contexto en particular, sino que ponemos toda una variedad de ejemplos de cada principio básico. De este modo, los lectores de las más diversas procedencias encontrarán aquí algo que les resulta familiar y verán también cómo se aplican los mismos principios a circunstancias con las que están menos familiarizados; esperamos que eso les permita ver desde una nueva perspectiva muchos acontecimientos descritos tanto en los periódicos como en los libros de historia. Nos basamos también en la experiencia compartida de nuestros lectores, con ejemplos tomados, por ejemplo, de la literatura, las películas y los deportes. Algunos científicos serios quizá piensen que esto trivializa la estrategia, pero nosotros creemos que los ejemplos que resultan familiares son un eficaz vehículo para transmitir las ideas importantes.

* También se han concedido tres premios Nobel por los trabajos sobre diseños de mecanismos y economía de la información, temas estrechamente relacionados ambos con la teoría de los juegos: en 1996, a William Vickrey y James Mirrlees; en 2001, a George Akerlof, Michael Spence y Joseph Stiglitz; y en 2007, a Leonid Hurwicz, Eric Maskin y Roger Myerson.

La idea de escribir un libro más divulgativo que los libros de texto se debe a Hal Varian, hoy en Google y en la Universidad de California en Berkeley. Él también nos ofreció muchas y muy productivas ideas y comentarios a versiones anteriores. Drake McFeely, de W. W. Norton, fue un excelente (y también exigente) editor de *Pensar estratégicamente*. Hizo extraordinarios esfuerzos para convertir nuestra escritura académica en un texto vivo. Muchos lectores de *Pensar estratégicamente* nos dieron ánimos, consejos y críticas que nos han ayudado a escribir *El arte de la estrategia*. Aún a riesgo de omitir alguno, tenemos que hacer mención especial de algunos a los que estamos especialmente agradecidos. Nuestros coautores en otros libros relacionados o no con éste, Ian Ayres, Adam Brandenburger, Robert Pindyck, David Reiley y Susan Skeath, nos aportaron generosamente muchas y útiles ideas y comentarios. Otras personas que también han influido en este nuevo libro son David Austen-Smith, Alan Blinder, Peter Grant, Seth Masters, Benjamin Polak, Carl Shapiro, Terry Vaughn y Robert Willig. Jack Repcheck, de W. W. Norton, ha sido un editor para *El arte de la estrategia* comprensivo, perspicaz y constante que nos ha ayudado mucho. Las editoras del manuscrito, Janet Byrne y Catherine Pichotta, han sido generosas con nuestras faltas. Cada vez que no encuentren un error, deben agradecerse a ellas.

Debemos dar las gracias especialmente a Andrew St. George, crítico de libros para el *Financial Times*. Cuando afirmó de *Pensar estratégicamente* que era uno de los libros de cuya lectura más disfrutó en 1991, dijo: «es una visita al gimnasio para razonar» (*FT Weekend*, 7/8 de diciembre de 1991). Eso nos dio la idea de llamar «Visitas al gimnasio» a algunos intrigantes retos que planteamos a los lectores en esta edición. Por último, John Morgan, profesor de la Universidad de California en Berkeley, nos dio un poderoso incentivo cuando nos amenazó diciendo «si no escribís una revisión, yo escribiré un libro que os haga la competencia». Y, como le ahorramos la molestia, nos ayudó con numerosas ideas y sugerencias.

AVINASH DIXIT
BARRY J. NALEBUFF
Octubre de 2007