

1 ¿Qué es la estrategia en ajedrez?

La táctica enseña la utilización de las fuerzas armadas en el combate. La estrategia enseña la utilización del combate para el objeto de la guerra

Carl von Clausewitz. Comandante prusiano y estratega militar (1832)

En el mundo de los negocios, circula la siguiente historia acerca del ajedrez:

Hace muchos años, un famoso Gran Maestro europeo disputó un match de exhibición contra un aficionado de Nueva York, y perdió. El campeón era famoso por su estrategia en el tablero, su capacidad para trazar un plan durante la partida, con una docena de jugadas o más de antelación. Al finalizar el match, se le preguntó en la rueda de prensa al aficionado cuántas jugadas de antelación había planeado para derrotar al maestro. "Sólo una", respondió. "La correcta".

Una bonita historieta, aunque no creo que sea cierta, o, al menos, ¡nunca la he oído en los círculos de ajedrez! Pero plantea una interesante cuestión: ¿se basa la estrategia ajedrecística realmente en encontrar la *jugada correcta* en cada turno?, ¿puede el ajedrez reducirse a la tarea operativa de descubrir la jugada correcta secuencial, separada de otras consideraciones a largo plazo?

Sí y no. Desde luego, un aspecto extremadamente importante del ajedrez es hallar la jugada correcta en la posición que presenta el tablero. Sin embargo, *para hacerlo* es preciso ponerse las gafas estratégicas y determinar a dónde queremos ir a largo plazo, pues de otro modo la tarea de decidir cuál es la jugada correcta resultará imposible. Es sabido desde los tiempos de Steinitz –el primer campeón del mundo y "padre" del moderno juego posicional– que las jugadas buenas (o malas) no surgen de la nada. En el ajedrez existe una lógica inherente que prescribe la conexión entre estrategia y táctica. El ajedrez es un juego en el que la táctica a corto plazo necesita ir de la mano con la estrategia a largo plazo. Un profundo pensamiento estratégico debe ser alineado con una inteligente táctica a corto plazo.

Sin embargo, definir la estrategia del ajedrez dista de ser fácil. En realidad, sólo existen algunas tentativas por definir un modelo coherente de la estrategia ajedrecística. La mayoría de los escritos se centran en diversas partes específicas de la estrategia, como el impacto de la ventaja espacial, cómo jugar con o contra el peón "d" aislado, la estructura de peones, caballo bueno contra alfil malo, etc. Sobre estos u otros temas similares existen muchos libros excelentes y el jugador ambicioso hará bien en estudiarlos. Sin embargo, mi propósito aquí es distinto. En lugar de centrarme en elementos específicos de la estrategia del ajedrez, trataré de crear un marco en el que los diversos elementos específicos puedan ser incluidos y organizados de forma sistemática. Un marco, en otras palabras, que ayude a los jugadores de ajedrez a decidir *cómo pensar* acerca de la estrategia ajedrecística durante el juego práctico.

El campo de la estrategia no está sólo relacionado con el ajedrez. La estrategia es una parte vital, por ejemplo, de los negocios y la guerra. En estas actividades, la estrategia está mucho

mejor desarrollada y conceptualizada, y se ha investigado y escrito mucho más acerca de la estrategia militar o financiera. Por consiguiente, es lógico debatir si de algún modo puede aplicarse al ajedrez la vasta cantidad de investigación y creación de modelos realizada con fines económicos o militares.

Dado que mi formación profesional es del campo de la economía, intentaré en este capítulo establecer conexiones entre la estrategia en los negocios y la estrategia en ajedrez. Este debate se utilizará en el capítulo 2 para desarrollar un marco de pensamiento sistemático acerca de la estrategia ajedrecística. El resto del libro se propone explorar y ejemplificar la utilización práctica de este marco en mayor profundidad.

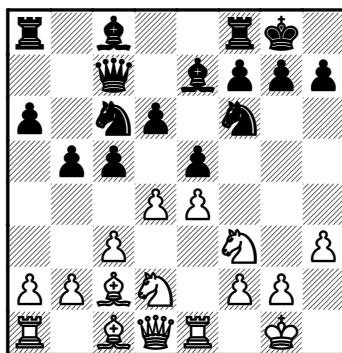
La estrategia como plan

Si les pedimos a un centenar de jugadores de ajedrez que expliquen el término *estrategia ajedrecística*, creo que la palabra *plan* será incluida en la mayoría de las explicaciones. Esto es coherente con el pensamiento estratégico en el mundo de los negocios. Por ejemplo, Bruce D. Henderson –fundador de la famosa firma de consultores Boston Consulting Group– ha descrito así la estrategia: "La estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que permita lograr una ventaja competitiva en el negocio". Sin embargo, para el jugador de ajedrez práctico, esta declaración no es muy útil en sí. Para hacer más operativo el concepto de "estrategia como plan", es preciso responder a preguntas como éstas: "¿Cuál debería ser el contenido del plan?", "¿cuándo debería concebirse y qué duración futura debería cubrir?", "¿cómo elegir entre dos planes alternativos y cuáles son los criterios que deben intervenir?".

Para ilustrar estas cuestiones, examinemos una de las mejores partidas estratégicas de la historia del ajedrez.

Karpov – Unzicker Olimpiada de Niza 1974

1.e4 e5 2.♘f3 ♘c6 3.♙b5 a6 4.♙a4 ♘f6 5.0-0 ♙e7 6.♞e1 b5 7.♙b3 d6 8.c3 0-0 9.h3 ♘a5 10.♙c2 c5 11.d4 ♞c7 12.♘bd2 ♘c6



Un año después (Milán 1975), Unzicker ensayó, contra Karpov, 12...♙d7, pero con el mismo resultado negativo: 13.♘f1 ♞fe8 14.d5 ♘b7 15.♘3h2 g6 16.♘g3 c4 17.f4! exf4 18.♙xf4 ♙f8 19.♙g5 ♙e7 20.♞d2 ♙c8 21.♞f1 ♘d7 22.♘g4, y las negras se rindieron. La línea elegida es sólida, pero deja a las negras con un caballo pasivo en "d8".

13.d5

El primer momento crítico de la partida, en el que las blancas deben decidir un plan. En esencia, disponen de dos opciones: bien jugar con el centro semiabierto, con 13.dxc5 dxc5 14.♘f1, en el que su plan consiste en llevar este caballo a "d5", bien iniciar gradualmente el juego en uno de los flancos. Karpov elige la segunda opción, porque conviene mejor a su estilo. El estilo propio es, mi opinión, un criterio clave para la toma de decisiones estratégicas en ajedrez aunque, sin embargo, a menudo se ignora en buena medida, pues la mayor atención se centra en la posición del tablero. "¿Estoy mejor, no es así?". Pero con frecuencia no es suficiente tener una buena posición, si no le conviene a su estilo o si usted no sabe cómo tratarla. Es curioso observar que esta posición se ha producido en partidas, con blancas, de cinco campeones mundiales de ese período (desde fines de los cincuenta hasta los setenta): Smyslov, Tal, Fischer, Spassky y Karpov. No puede ser una simple coincidencia que los jugadores activos (Tal y Fischer) prefiriesen 13.dxc5, puesto que ambos son típicos jugadores de posiciones abiertas. Spassky, con su estilo *todoterreno*, y Karpov, con su magnífico sentido espacial, se inclinaron por 13.d5. Smyslov osciló entre ambas jugadas, aunque en la mayoría de partidas con blancas eligió 13.dxc5. Me permito subrayar los rasgos distintivos del estilo de estos jugadores en conexión con el plan que eligieron, pues éste será un tema recurrente en todo el libro: el ajedrez no sólo tiene que ver con lo que está pasando en el tablero, sino también con la mente y la personalidad de los dos jugadores.

13...♘d8 14.a4 ♖b8 15.axb5 axb5 16.b4 ♘b7

Un momento importante. Por ahora, las negras deciden mantener la tensión en el flanco de dama y emplean su pasivo caballo en tal sentido. La alternativa es cerrar el sector, con 16...c4, y reconducir el caballo al flanco de rey. Esa idea se planteó en la partida Karpov – Spassky, Campeonato de la URSS (Moscú) 1973, en la que el futuro campeón mundial (Karpov) mantuvo una pequeña ventaja tras 17.♘f1 ♘e8 18.♘3h2 f6! 19.f4 ♘f7 20.♘f3 g6 21.f5 ♘g7 22.g4 ♙d7 23.♙e3 ♖a8 24.♗d2, aunque el ex campeón mundial (Spassky) consiguió firmar unas tablas, gracias a una ingeniosa defensa en posición difícil. Incluiré el resto de la partida, porque es interesante para nuestro debate: 24...♗b7 25.♖ac1!? (preservando la torre para el ataque en el flanco de rey) 25...♖a2 26.♘g3 ♖fa8 27.h4! ♙d8 28.♘h1 ♙b6 29.♖g1 ♙xe3 30.♗xe3 ♗a7 31.♗d2 ♙e8 32.g5 ♗e7 33.♖cf1 fxg5 34.hxg5 ♗d7 35.♘h2 ♗d8 36.f6 ♙d7 37.fxg7 ♗xg5 38.♗g2 (la impresión óptica es que las blancas deben ganar, pero su débil flanco de rey y la fuerte torre negra en séptima conceden a las negras un sorprendente contrajuego) 38...♖b2 39.♖b1?! (aquí parece mejor 39.♗f2) 39...♖ba2 40.♗e2 ♗h4! 41.♖bf1 ♙h3 42.♖f2 ♘g5! 43.♗e3 ♙g4 44.♖gf1 ♘xg7 45.♙d1 ♙xd1 46.♖xd1 ♖a1 47.♖df1 ♖xf1+ 48.♖xf1 ♖a2 49.♖f2 ♖a1+ 50.♖f1 ♖a2 51.♖f2 ♖a1+ 52.♖f1 ♖xf1+ (ahora las negras están jugando a ganar, al menos durante unos movimientos) 53.♘gxf1 ♗xe4+ 54.♘g1 ♗xe3+ 55.♘e3 ♘e4 56.♘d1 ♘f6 57.♘e3 h5 58.♘f3 ♘e4 59.♘d1, tablas.

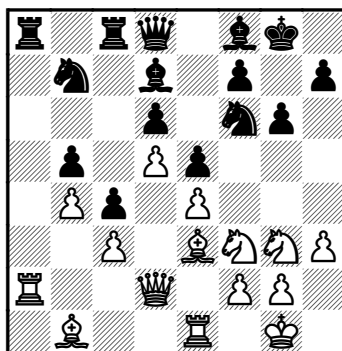
17.♘f1 ♙d7 18.♙e3 ♖a8 19.♗d2 ♖fc8?!

Aquí, Unzicker actúa de forma muy rutinaria, y no percibe la profunda clave del juego de Karpov (su movimiento 24), una idea innovadora por entonces y que ahora se ha convertido en un tema estándar en estas posiciones de la Ruy López. Como señaló Karpov, era mejor 19...♖fb8 20.♙d3 ♗c8, para luchar por la columna "a".

20.♙d3 g6 21.♘g3 ♙f8 22.♖a2! c4 23.♙b1!

Aunque el alfil no queda muy bien situado en esta casilla, es importante impedir el contrajuego negro, basado en ...f5. Así, sería impreciso, por ejemplo, 23.♙f1.

23...♗d8



24.♙a7!!

Se inicia así el plan número 2: la lucha por la única columna abierta del tablero, que con esta jugada las blancas deciden en su favor. Ahora Karpov puede movilizar sus torres sin impedimento alguno, al amparo de su alfil.

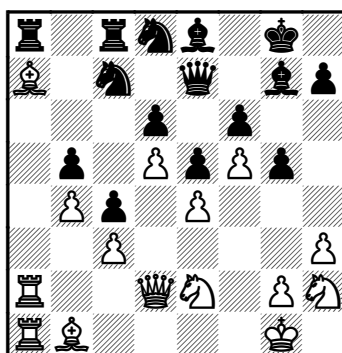
24...♜e8 25.♙c2 ♜c7 26.♞ea1 ♞e7 27.♙b1 ♙e8 28.♜e2 ♜d8 29.♜h2 ♙g7 30.f4!

El tercer plan. Las blancas utilizan su mayor espacio y movilidad para abrir un segundo frente de ataque.

30...f6

Unzicker asume una defensa pasiva. Pero ahora está todavía más restringido. Para bien o para mal, creo que las negras deberían haber intentado 30...exf4. Sin embargo, es un problema importante para su bando que ninguno de los caballos esté en contacto con la casilla clave "e5".

31.f5! g5



32.♙c2!

Plan número cuatro. Las blancas inician el traslado –y cambio subsiguiente– del alfil de casillas claras a "h5". Dada la estructura central de peones, será un cambio favorable a sus intereses, que las negras no podrán impedir. Sin embargo, observe el lector que este plan sólo es posible debido a la decisión de las negras, en la jugada 30, de adoptar una defensa pasiva. Si Unzicker se hubiese inclinado por tomar en "f4", Karpov tendría que haber trazado otro plan. Es por esta razón por la que considero cada plan como nuevo, y no como una suma de elementos que componen un solo plan.

32...♙f7 33.♜g3 ♜b7 34.♙d1 h6?!

Esto parece excesivamente colaborador. No había necesidad aparente de que las negras debilitasen la casilla "g6". De todos modos, este avance no cambia en realidad el resultado final.

35.♔h5 ♖e8 36.♗d1 ♜d8 37.♞a3!

No hay razón para apresurarse, pues las negras no pueden mejorar su posición. Karpov construye el "cañón de Alekhine" (torre, torre y dama, como en la famosa partida Alekhine – Nimzovich, San Remo 1930), sólo por si fuese necesaria esta batería.

37...♞f8 38.♞1a2! ♞g8 39.♜g4!

La posición del caballo también es optimizada. Las negras no pueden tomar dos veces en "h5": 39...♔xh5 40.♜xh5 ♖xh5? 41.♜xf6+.

39...♞f8 40.♜e3 ♞g8 41.♔xf7+ ♜xf7 42.♖h5 ♜d8 43.♖g6! ♞f8 44.♜h5

En esta posición desesperada, las negras se rindieron. Las blancas penetrarán por las casillas de su color y/o por la columna "a".

¡Una actuación posicional impecable de Karpov! ¿Qué podemos aprender de esta partida, en relación con la estrategia del ajedrez, aparte de la lección concreta de cómo elaborar y explotar una ventaja de espacio? Creo que de esta partida puede extraerse un buen número de lecciones.

En primer lugar, observemos que Karpov operó con una considerable variedad de planes estratégicos. El plan número uno fue cerrar el centro y llevar la batalla principal a los flancos. El plan número dos fue luchar por la columna "a", ganada con el brillante movimiento 24.♔a7. El plan número tres fue abrir un segundo flanco, con 30.f4, y el plan número cuatro fue el traslado del alfil de casillas blancas a "h5", que alfombró el camino para la penetración decisiva por casillas de ese color.

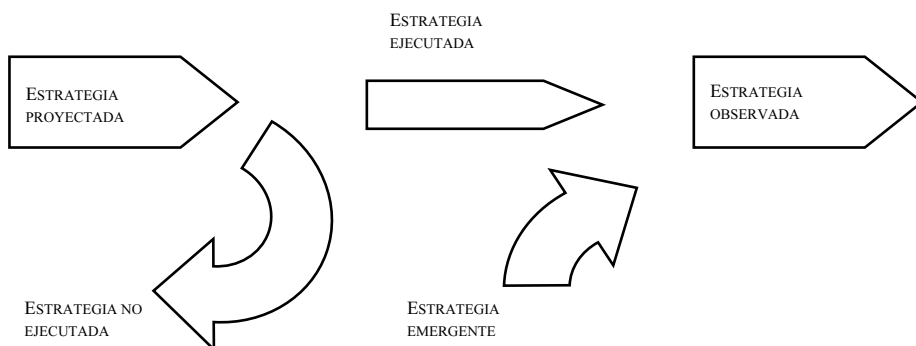
En segundo lugar, es importante observar que el ajedrez no es cuestión de *un plan*, sino de una serie de *planes consecutivos*. A menudo me han preguntado cuál es la diferencia entre un Gran Maestro de ajedrez y un aficionado, y creo que la diferencia radica en esto: el aficionado sabe que debe seguir un plan; el Gran Maestro, por otra parte, siempre está dispuesto a modificar su plan, según las circunstancias.

En tercer lugar, el oponente desempeña un papel crucial, puesto que tiene el poder de alterar el curso de la partida, y debemos ser siempre conscientes de esto y estar preparados para cambiar de planes. Eso nos lleva a una cuestión clave de la estrategia: *la interdependencia de las decisiones tomadas por usted y por su oponente*. En el mundo de los negocios, estos adversarios suelen llamarse normalmente "competidores", pero el elemento básico es el mismo: para lograr el éxito, debemos tener en cuenta al oponente, y es preciso superarlo en las maniobras necesarias para ganar. Debe usted lograr una ventaja competitiva, que a continuación se convierta en un punto entero en la tabla de clasificación. En otras palabras, *la estrategia consiste en tratar con la competición*. Kenichi Ohmae, un famoso escritor de temas financieros y director de la firma consultora McKinsey de Japón, define así la estrategia: "Lo que la estrategia en los negocios (y en ajedrez) pretende es, en una palabra, lograr *una ventaja competitiva*. Sin competidores, no habría necesidad de estrategia". Esto es también lo que distingue a las posiciones "estratégicas" de las posiciones "técnicas": en las posiciones estratégicas, el resultado y curso de la partida siguen siendo desconocidos y están influidos por las elecciones del oponente. En las posiciones técnicas, por otra parte, el resultado, en caso de un juego correcto, ya es conocido: el oponente puede tratar de pescar en río revuelto, pero no es capaz de influir realmente sobre el resultado final, sólo puede esperar que se produzcan errores.

En la estrategia de los negocios hay numerosos debates en torno a varias escuelas de dirección. Uno de los debates guarda relación con el tema estrategia "proyectada" versus estrategia "emergente". La noción "estrategia como plan" asume implícitamente que la estrategia es algo que el jugador puede controlar. Sin embargo, nadie puede controlar y captarlo todo en ajedrez, porque es imposible prever todas las respuestas del oponente.

Por consiguiente, una gran parte de las estrategias planeadas (o proyectadas) que un jugador de ajedrez concibe durante una partida no será realmente ejecutadas. Al mismo tiempo, nuevas posibilidades estratégicas emergen continuamente durante el transcurso de una partida, en la que las estrategias proyectadas por ambos jugadores entran en colisión. Esto sucede también en el mundo de los negocios, en el que las intenciones estratégicas y la actuación real son a menudo dos cosas muy diferentes. El prestigioso especialista en estrategia Henry Mintzberg ha descrito gráficamente esa situación en la figura 1.

Figura 1



Las lecciones derivadas de la partida Karpov – Unzicker pueden encontrarse también en esta figura. La estrategia no consiste en un solo plan, sino en una serie de planes consecutivos que están siendo repetidamente influenciados por las elecciones del oponente, debido a la interdependencia de las decisiones tomadas por ambos jugadores.

Por ejemplo: si Unzicker hubiese elegido 30...exf4, en lugar de la pasiva 30...f6, Karpov habría tenido que continuar de forma muy diferente a lo que sucedió en la partida, y el avance f4-f5 habría sido una estrategia no ejecutada, confinada a los análisis. La jugada 34...h6?! ilustra una oportunidad emergente. Las negras debilitan de forma voluntaria aún más sus casillas blancas, lo que Karpov no podía haber previsto de antemano.

Los Grandes Maestros sobresalen en la apreciación de estas oportunidades emergentes y, en consecuencia, siempre están dispuestos a modificar sus planes. Sin embargo, la gran cuestión que se plantea es cuándo debe usted gastar tiempo y energías en concebir planes estratégicos de largo alcance, y cuándo debería dar prioridad al cálculo concreto, o a los aspectos tácticos y operativos de la partida. La respuesta fácil es que siempre debería estar alerta ante los desplazamientos estratégicos, pero en la competición esto no suele ser muy práctico, aunque obviamente la experiencia juega aquí un papel importante. Una buena regla de oro puede extraerse de la figura 2 en la siguiente página.

Si la posición es muy sencilla, la precisión técnica es el punto más importante en el orden del día. Como antes se ha bosquejado, tales posiciones no son de naturaleza estratégica. Si, por otra parte, la posición es muy compleja y táctica, el cálculo concreto tiene preponderancia sobre las consideraciones estratégicas, pues el número de opciones (emergentes) es tan amplio que resulta imposible controlarlas todas e integrarlas en el plan estratégico proyectado.

Tales desplazamientos en la naturaleza de la posición son difíciles incluso para los jugadores más fuertes. Pensemos en la partida Karpov – Spassky, en las notas a la partida Karpov – Unzicker. Tras ganar pieza con un avance estratégico bien conducido en el flanco de rey, las blancas se encontraron de pronto en un nuevo tipo de posición, en la que, para anotarse el punto entero, era necesario el cálculo concreto y la precisión técnica. Normalmente, Karpov juega muy bien

esas posiciones, pero en este caso Spassky consiguió volver las tornas e incluso pudo, por un momento, perseguir la victoria. Spassky es famoso por su fantástica percepción de los cambios psicológicos que se producen durante una partida, y éste es un caso muy ilustrativo.

Figura 2



De fuera adentro y de dentro afuera

Otro debate contemporáneo en la gestión estratégica se encuentra entre los exponentes del enfoque "de fuera adentro" versus el enfoque "de dentro afuera". Este debate es muy beneficioso también en relación con el ajedrez.

La cuestión central que se debate es "¿cuál es la base de una buena estrategia?". El profesor de estrategia Richard Rumelt señala que para tener éxito, una estrategia debe reunir cuatro criterios:

- 1) *Factibilidad* (posible de implementar);
- 2) *Consistencia* (que no contenga objetivos exclusivos);
- 3) *Ventaja competitiva* (resultante de la estrategia); y
- 4) *Consonancia* (relación entre oportunidades externas y recursos internos; es decir, ¿tiene la organización la capacidad de explotar las oportunidades identificadas?).

Son los dos últimos criterios los que separan el enfoque de dentro afuera del enfoque de fuera adentro.

La perspectiva *de fuera adentro* tiene su punto de partida en el entorno externo. En ajedrez esto equivale a la posición del tablero. El entorno/posición es analizado minuciosamente para decidir cuál es la posición óptima en el mercado o la estrategia en la partida de ajedrez. El recurso interno básico sólo es una consideración secundaria que debe adaptarse para hacer encajar las oportunidades externas. Traducido al ajedrez, esto significa que si una posición es favorable a las blancas, entonces todo el mundo debería poder jugarla. Se asume que todos podemos aprender a jugar cualquier posición, mientras sea la posición "correcta" a buscar desde una perspectiva analítica puramente objetiva.

La perspectiva *de fuera adentro* es dominante en ajedrez. Así es como se nos enseña a pensar y trabajar en ajedrez desde temprana edad, es decir, a conceder prioridad a la evaluación objetiva de la posición. Es esta perspectiva la que lleva a los jugadores a adoptar variantes de apertura "porque en la *ECO*, el *Informator* o el anuario de *New in Chess* se evalúa como con pequeña ventaja blanca". Pero ¿qué sucede si es usted un jugador posicional y la posición requiere un radical enfoque táctico? O a la inversa, ¿y si la posición se evalúa como ligeramente mejor para las blancas porque las negras tienen un peón aislado, pero usted prefiere el activo juego de piezas a la estructura de peones?

La base objetiva para el enfoque *de fuera adentro* seguramente es muy importante para el ajedrez, pero existe buen número de riesgos relacionados con el uso abiertamente determinista de esta perspectiva hacia la estrategia ajedrecística.

En primer lugar, y como antes se ha indicado, las competencias internas –las cualidades del jugador– pueden no adecuarse a las oportunidades externas. Quizá el jugador sea, sencillamente, incapaz de jugar la posición. Puede sentirse incómodo con peones débiles a cambio de juego activo, y puede no tener una buena orientación acerca de cómo continuar. En tal caso, disponer de una ligera ventaja nominal rara vez sirve de ayuda.

En segundo lugar, este enfoque conduce a una *convergencia de estrategia*: es decir, todos comenzaremos a jugar las mismas aperturas y posiciones de forma idéntica. Si todos leemos los mismos libros, utilizamos los mismos programas de análisis y evaluamos todas las posiciones de la misma forma, entonces el ajedrez puede, sin duda, llegar a un callejón sin salida, una situación en la que poco nuevo puede ir surgiendo, y el porcentaje de tablas irá en aumento.

El problema es que este enfoque hace muy fácil que unos y otros se imiten y hasta copien mutuamente. En una reciente entrevista en ChessBase.com, Anand mencionó este problema de los torneos contemporáneos de elite. Entre otras cosas, declaró que "...las tablas cortas se han convertido en un gran problema, sobre todo actualmente, cuando todo el mundo se sienta con Fritz y accede a esas largas líneas forzadas. Quiero decir que en otros tiempos, al menos llegabas al tablero y no estabas completamente seguro, pero ahora puedes elaborar de forma matemática algunas líneas y forzar tablas... Ya habrá visto el efecto en Linares. La gente está, sencillamente, bien preparada, juega líneas típicas y, en realidad, se copian las aperturas unos a otros. Alguien que nunca ha jugado la Sveshnikov la añadirá a su repertorio, alguien que nunca juega el Marshall también lo incorporará al repertorio, y todos ellos juegan las mismas líneas, unos contra otros, a menudo con colores invertidos también. En estas circunstancias, es muy difícil conseguir que algo funcione".

En realidad, aquí Anand pone de relieve un problema que también es característico del mundo de los negocios. Si todas las empresas analizan de la misma forma el entorno, toman decisiones basadas en los mismos criterios y se copian unas a otras, entonces es difícil para nadie lograr una ventaja competitiva, ni en ajedrez, ni en los negocios. Este es uno de los principales puntos críticos contra la perspectiva *de fuera adentro* en la estrategia.

La perspectiva *de dentro afuera* adopta un enfoque de vista diferente. Aquí, el punto de partida lo constituyen los recursos internos, es decir, las cosas que una empresa (o un jugador de ajedrez) hace excepcionalmente bien. Según los exponentes de esta perspectiva, las estrategias deberían modelarse en torno a los puntos fuertes de una empresa (o un jugador de ajedrez). La idea es "la posición del mercado (o del tablero) sigue los recursos básicos", es decir, la posición y las estrategias deberían adaptarse para que encajen en los puntos fuertes de este jugador en particular, y no al revés. Esto significa que un criterio clave es elegir una apertura o una estrategia que convenga al estilo del jugador.

La perspectiva *de dentro afuera* se centra en los recursos y las competencias y, por consiguiente, a menudo se la llama *estrategia basada en los recursos*. La perspectiva se ha desarrollado en detalle a lo largo de la década de los noventa (mientras que el enfoque *de fuera adentro* data de más atrás: los primeros escritos sobre la estrategia en los negocios a cargo de profesores de la Universidad de Harvard, en los años sesenta y, sobre todo, los de Michael Porter en los ochenta) y está considerada actualmente la perspectiva dominante en la gestión estratégica.

La perspectiva basada en los recursos parte de dos asunciones básicas: *heterogeneidad de recursos* e *inmovilidad de recursos*. Permítame ilustrarlo con un simple ejemplo. Kasparov, sin duda, es mejor jugador que yo, puesto que debe tener unos 250 puntos Elo más. Sencillamente, hay algunas cosas en ajedrez que Kasparov hace mejor que yo. Eso es la *heterogeneidad de recursos* por su parte. Aunque Kasparov y yo comencemos desde la misma plataforma –la posi-

ción inicial de la partida—, Kasparov conseguirá mejores resultados que yo. Sin embargo, y puesto que el ajedrez es un juego transparente, en el que todas las jugadas se escriben, y los maestros de elite comentan sus partidas, etc., yo podría tratar de estudiar las partidas de Kasparov para entender qué es lo que hace mejor, y luego tratar de imitarlo. Sin embargo, aunque invirtiese cientos de horas a lo largo de mi carrera estudiando las partidas de Kasparov y otros campeones del mundo, seguirá habiendo cosas en el juego de Kasparov que yo no puedo imitar. Hay, sencillamente, algunos recursos de Kasparov que son imposibles de imitar. Pueden ser, por ejemplo, talento ajedrecístico, sistema de entrenamiento de los países del viejo bloque del Este, la motivación, hábitos de trabajo, personalidad, etc. Sean cuales fueren, constituyen la parte de *inmovilidad de recursos*. Aunque sea usted consciente de algunas cualidades de sus competidores, no por ello podrá imitarlos, por diversas razones. Siguen siendo una fuente de ventaja competitiva para ese competidor, y no hay riesgo —a diferencia de la perspectiva *de fuera adentro*— de convergencia estratégica. Todo el mundo tendrá que identificar sus *competencias esenciales* y tratar de explotarlas, antes que adaptarse al entorno.

Para el ajedrez eso es muy interesante, porque permitirá desplazar al ajedrez del sendero de la eterna convergencia, en el que los jugadores de elite se copian unos a otros y donde las tablas cortas de ordenador están en el orden del día. Requiere, sin embargo, dos cosas de los jugadores de ajedrez:

1) Un modelo para evaluar cuáles son sus competencias esenciales, de forma que puedan basar su elección de aperturas y estrategias en su conocimiento, antes que guiarse por la evaluación de *Informator* acerca de tal o cual variante de apertura; y

2) Una disposición a seguir su propio camino, antes que seguir los pasos de todo el mundo, no de forma azarosa, por supuesto, sino basándose en un profundo conocimiento de los puntos fuertes y débiles de usted mismo y de su oponente en determinada partida.

En capítulos posteriores del libro ofreceré un marco para que pueda usted evaluarse a sí mismo: ¡la segunda parte le está enteramente dedicada!

Sostenimiento de las ventajas

La estrategia de los negocios trata de perseguir ventajas competitivas, lo mismo que en ajedrez. Sin embargo, una ventaja no es sólo una ventaja. Lo que es igualmente importante es la durabilidad de la ventaja, es decir: ¿es *sostenible*?

Steinitz fue el primero en señalar los dos tipos básicos de ventajas en ajedrez: las ventajas *temporales* y las *duraderas*. Las ventajas temporales sólo existen durante un breve período de la partida —quizá incluso sólo una jugada— y deben explotarse de inmediato. De no ser así, el oponente puede recomponer su posición y anular tal ventaja. Eso es lo que quería decir Steinitz al escribir que "si tiene usted ventaja, debe atacar, pues de otro modo la ventaja desaparece." Obviamente, las ventajas temporales son importantes en ajedrez pues, por ejemplo, podrían propiciar una omisión, que puede ser explotada a renglón seguido si el jugador la percibe. También pueden ser forzadas, como cuando un jugador ha ejercido tanta presión que el oponente no tiene nada mejor que aceptar una desventaja temporal, con la esperanza de poder neutralizarla si no es explotada de forma óptima, como, por ejemplo, en el caso de que el jugador se retrase en la puesta en marcha del ataque.

Sin embargo, desde un punto de vista competitivo, las ventajas *sostenibles* o *duraderas* son las mejores. Estas ventajas son del tipo que no permite al oponente recomponer su posición (al menos, sin la "ayuda" de su adversario, es decir, si éste no comete errores), aunque pudiese disponer de varias jugadas. Un ejemplo lo tenemos en una estructura de peones dañada, que puede considerarse una ventaja sostenible, difícil de neutralizar. Puede que el jugador obtenga algo a cambio, como juego activo, pero conviene ser muy prudente en la evaluación del trueque entre

una ventaja sostenible a largo plazo y una iniciativa a corto plazo. Una iniciativa temporal a menudo es una ventaja menos consistente que un defecto estructural en la formación de peones.

Como veremos en los capítulos siguientes, las ventajas sostenibles son de naturaleza típicamente posicional, como sucede en el caso de la estructura de peones, mientras que las ventajas temporales a menudo tienen que ver con las piezas y su coordinación y distribución a lo largo del tablero. Durante una partida, hay una continua interacción entre diversos factores y ventajas. En un momento dado, uno de los jugadores efectúa "un mal negocio" y cede demasiado un factor sin obtener, a cambio, suficiente compensación de otro factor. Esto es lo que conduce a ventaja de uno de los contendientes y suele decidir las partidas. A veces, una ventaja se cambia por otra. Imagine, por ejemplo, que un jugador tiene la ventaja de la pareja de alfiles y que decide renunciar a ella a cambio de dañar la estructura de peones contraria. Un cambio así de una ventaja por otra es lo que Capablanca llamaba *transformación de las ventajas*.

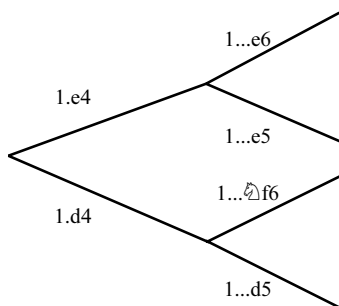
Sin embargo, y como veremos, los cambios no sólo tienen lugar en el tablero, sino también en la mente de los jugadores. Diferentes jugadores valoran ciertos intercambios (por ejemplo: entre iniciativa y estructura de peones) de forma distinta, y esta lucha psicológica con valores *relativos* que tiene lugar en la mente de los jugadores, puede ser tan importante (o incluso más) que los valores objetivos *absolutos*. Después de todo, el resultado es lo que importa. El ajedrez es un juego absoluto en el que el vencedor lo gana todo. Como suele decirse: "Los vencedores cuentan su número de puntos; los perdedores cuentan su número de posiciones favorables".

La teoría de los juegos y el ajedrez

Como he dicho, el ajedrez es un juego absoluto, un término que enlaza con la teoría de los juegos, la rama de las matemáticas que se ocupa de la toma de decisiones estratégicas. El ajedrez es un *juego secuencial*, es decir que los jugadores toman jugadas (decisiones) alternativas por turno.

Los juegos secuenciales pueden analizarse y estudiarse utilizando *árboles de variantes*. Un árbol de variantes muestra las decisiones secuenciales que los jugadores pueden tomar. Un árbol de variantes muy simple puede representarse como en la figura 3.

Figura 3



Este es un árbol de variantes muy simplista de la posición de apertura, asumiendo que las blancas sólo tienen dos jugadas en su primer movimiento (1.e4 y 1.d4), mientras que las negras, a su vez, disponen de dos posibles respuestas a cada una de esas jugadas.

Obviamente, el árbol de variantes "real" es mucho mayor en ajedrez, y pronto resulta imposible de trazar y controlar para la mente humana. Basta con recordar que, en el primer movimiento de la partida, las blancas tienen 20 jugadas a su disposición y que, en respuesta *a cada una de esas 20 jugadas*, las negras disponen de 20 posibles réplicas, después de lo cual el número de

opciones de las blancas se incrementa de forma considerable. En teoría, sin embargo, el ajedrez es un juego que puede ser, eventualmente, estudiado hasta el final empleando este método, y en algún tiempo futuro (esperemos que muy lejano) podría ser agotado, con la utilización de computadoras. Afortunadamente, esto no tiene demasiada importancia para los jugadores prácticos, pues los seres humanos ni siquiera podemos vislumbrar una proporción fragmentaria del árbol de variantes.

No obstante, pensar en árboles de variantes es un método muy útil, y es un método de entrenamiento muy habitual, empleado para la sistematización y desarrollo de la capacidad de cálculo. Al elaborar un árbol cualitativo de variantes –basado en el concepto de *jugadas candidatas*– puede usted optimizar su capacidad de calcular variantes concretas.

En juegos secuenciales, la regla clave es *mirar hacia adelante y razonar hacia atrás*. Debería usted utilizar el árbol de variantes para mirar hacia delante y evaluar las consecuencias de las decisiones (jugadas realizadas) tomadas por usted y su oponente, y de ahí razonar para encontrar la mejor jugada en la posición dada. Lo ideal sería que pudiese calcular todo el árbol de variantes hasta el final de la partida, pero eso rara vez es posible pues, como antes he dicho, el árbol de variantes se hace rápidamente inalcanzable para la mente humana.

¿Qué hacer entonces? La clave es combinar la regla de mirar hacia adelante y razonar atrás con *juicios de valoración*. Dado que no puede usted calcularlo todo hasta el fin, tiene que detenerse en un punto y decidir qué camino seguir. Para hacerlo, deberá evaluar qué posición futura le resulta más atractiva.

Para los jugadores de ajedrez, esto significa que la *evaluación positiva* es un ingrediente clave en la toma de decisiones estratégicas. En el siguiente capítulo trataremos de desarrollar un modelo que los jugadores prácticos puedan utilizar a la hora de evaluar posiciones y elegir estrategias. La evaluación específica de cada posición es variable, pero el modelo puede ayudarle a sopesar los intercambios que necesita tener en cuenta para tomar las decisiones estratégicas correctas. Al elaborar un modelo, incorporaremos también algunos de los demás componentes de la estrategia que ya hemos comentado en este capítulo, como el enfoque estratégico basado en los recursos.