

DOSSIER EJECUTIVO
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El GO en el Management

Del pensamiento lineal al pensamiento territorial

Cómo el juego más antiguo y complejo del mundo redefine la forma en que los líderes piensan la estrategia y toman decisiones.

Por **Hugo Brunetta**

CEO y fundador de Nexting · Director en Buenos Aires Business School

Buenos Aires · 2026

CONTENIDO

En este dossier

- 01 Por qué un juego de 2.500 años importa en la sala de directorio
 - 02 El GO: reglas mínimas, complejidad máxima
 - 03 Ajedrez y GO: dos paradigmas de la estrategia
 - 04 Seis principios del GO para la decisión estratégica
 - 05 AlphaGo y la Jugada 37: cuando la máquina desafió la intuición
 - 06 Del tablero a la decisión: un marco práctico
 - 07 Conclusión: la estrategia como cultivo de posiciones
-

01

Por qué un juego de 2.500 años importa en la sala de directorio

Durante siglos, Occidente aprendió a pensar la estrategia como una partida de ajedrez: identificar al rey enemigo, concentrar la fuerza y derribarlo. Es un modelo poderoso, pero también estrecho. Presupone un único objetivo, un adversario simétrico y un final limpio. La realidad de un directivo rara vez se comporta así. Los mercados no tienen un rey que capturar; tienen territorios que disputar, posiciones que construir y equilibrios que sostener en el tiempo.

El **GO** —*weiqi* en China, *baduk* en Corea, *igo* en Japón— propone exactamente ese otro modelo. Es el juego de estrategia más antiguo que se sigue practicando, con unos 2.500 años de historia documentada, y a la vez el más complejo que conocemos. Su premisa es engañosamente simple: dos jugadores colocan piedras sobre un tablero vacío de 19×19 con un solo objetivo, controlar más territorio que el rival. De esa simplicidad emerge una profundidad que ha fascinado a emperadores, generales, matemáticos y, más recientemente, a estrategias corporativas.

Este documento no es un manual para aprender a jugar. Es una invitación a **pensar distinto**. A lo largo de estas páginas propongo trasladar la lógica del GO —territorial, acumulativa, paciente y no lineal— al terreno donde hoy se define la ventaja competitiva: la estrategia de negocio y la toma de decisiones directivas. Como sostengo hace años en mi trabajo con equipos de dirección, la mayoría de los errores estratégicos no nacen de una mala jugada, sino de jugar al juego equivocado.

“Los estadounidenses pensaban que jugaban al ajedrez; en realidad, el juego era wei-ch'i.”

— Scott A. Boorman, *The Protracted Game* (1969) [1]

02

El GO: reglas mínimas, complejidad máxima

El GO se aprende en cinco minutos y no se agota en toda una vida. Las reglas caben en un párrafo: los jugadores alternan colocando piedras en las intersecciones del tablero; un grupo de piedras se captura cuando pierde todas sus libertades; gana quien, al cerrarse la partida, rodea más territorio. No hay jerarquías de piezas, no hay movimientos especiales. Toda la complejidad surge de la interacción entre piedras idénticas sobre un espacio abierto.

Esa complejidad es literalmente astronómica. El número de posiciones legales en un tablero estándar fue calculado con exactitud en 2016: **2,08 × 10¹⁷⁰**, una cifra que supera con holgura la cantidad estimada de átomos en el universo observable [6]. Ningún jugador —ni ninguna máquina— puede explorar ese espacio por fuerza bruta. El GO no premia el cálculo exhaustivo, sino la **intuición entrenada**, la lectura del contexto y el pensamiento sistémico. Exactamente las capacidades que distinguen a un buen directivo de un buen analista.

Por eso el juego se convirtió, mucho antes que el ajedrez, en un espejo del pensamiento estratégico complejo. Donde el ajedrez modela el conflicto, el GO modela el **mercado**: un espacio abierto, disputado por posiciones, donde el valor no está en eliminar al otro sino en construir influencia sostenible.

Tres cifras para dimensionar el tablero

2.500 años

de historia continua. Nacido en China, practicado por la corte imperial y hoy por directivos de las mayores corporaciones de Asia.

10¹⁷⁰

posiciones legales posibles: imposible de resolver por cálculo. Obliga a decidir con información incompleta, como en los negocios reales.

19 × 19

intersecciones y un tablero que empieza vacío: cada partida es un ejercicio de construir orden y ventaja desde la nada.

03

Ajedrez y GO: dos paradigmas de la estrategia

La diferencia entre ambos juegos no es de dificultad, sino de **filosofía**. El ajedrez es un juego de aniquilación: comienza con todas las piezas en el tablero y avanza restando, hasta el jaque mate. El GO es un juego de construcción: comienza vacío y avanza sumando, hasta que el tablero queda repartido en zonas de influencia. Uno busca el golpe decisivo; el otro, la acumulación paciente de ventaja relativa.

Henry Kissinger sintetizó esta distinción con claridad en *On China*. El ajedrez, escribió, prima «el choque decisivo de fuerzas»; el ideal estratégico chino, moldeado por el *weiqi*, prima en cambio «la sutileza, la indirección y la acumulación paciente de ventaja relativa» [2]. No se trata de derrotar al oponente en un punto, sino de rodearlo estratégicamente en el conjunto.

“El ajedrez trata de la victoria total; el weiqi, de la ventaja relativa. Uno enseña el golpe decisivo; el otro, el arte del cerco.”

— Henry Kissinger, *On China* (2011) [2]

Esta lectura no es una curiosidad cultural. El estratega militar **David Lai**, en un influyente estudio del U.S. Army War College, propuso el GO como clave para entender el concepto chino de *shi* —la ventaja posicional acumulada— y advirtió que quien piensa linealmente, «al modo del ajedrez», sistemáticamente malinterpreta a un adversario que piensa en términos de territorio y posición [3]. La misma advertencia vale para quien dirige una empresa: **el modelo mental que usamos para leer el mercado determina las jugadas que somos capaces de ver.**

El japonés **Yasuyuki Miura**, ejecutivo de Japan Airlines, llevó esta idea al management en *Go: An Asian Paradigm for Business Strategy*, donde contrapone explícitamente la mentalidad «ajedrez» del negocio occidental —destruir al competidor— con la mentalidad «GO» —coexistir capturando más cuota de mercado [4]. La ventaja, sostiene Miura, no está en la aniquilación, sino en la geometría de las posiciones.

04

Seis principios del GO para la decisión estratégica

El valor práctico del GO para un directivo está en su repertorio de principios. No son metáforas decorativas: son heurísticas de decisión probadas durante milenios frente a un espacio de posibilidades inabarcable. Los seis que siguen son, a mi juicio, los más transferibles a la conducción de un negocio.

1 • Visión global por encima de la victoria local

En GO no existe un rey que proteger: existe un tablero entero que gestionar. Ganar una escaramuza en una esquina mientras se pierde la partida es el error más común de los principiantes. En la empresa equivale a optimizar un indicador —un trimestre, una línea de producto, una negociación— a costa de la posición global. La pregunta estratégica no es «¿gané este movimiento?», sino «¿mejoró mi posición en todo el tablero?»

2 • Pensamiento territorial: mapear la influencia, no solo los puntos

El buen jugador de GO no piensa en piedras, piensa en **territorios de influencia**. Sabe que una posición fuerte irradia poder sobre las zonas vecinas incluso sin ocuparlas. Trasladado al negocio, esto es el arte de identificar dónde se decide realmente el mercado: qué segmentos, qué capacidades y qué relaciones proyectan influencia sobre el resto. Priorizar recursos escasos según ese mapa de influencia —el *shi*— es más determinante que acumular activos aislados.

3 • Paciencia estratégica e impacto acumulado

Una jugada que hoy parece una pérdida puede ser la clave del triunfo treinta movimientos después. El GO educa la capacidad de tolerar la ambigüedad y de invertir en posiciones cuyo rédito no es inmediato. En la dirección de empresas, esta es la diferencia entre gestionar por reacción trimestral y **construir ventaja compuesta**: decisiones que se refuerzan entre sí y cuyo valor se revela con el tiempo.

4 • Leer al adversario y conservar la iniciativa

El GO distingue entre jugar con iniciativa (*sente*) y jugar a remolque del rival (*gote*). Quien tiene la iniciativa obliga al otro a responder y dicta el ritmo de la partida. La lección directiva es doble: anticipar las intenciones del competidor más allá de sus movimientos visibles, y estructurar las propias jugadas para que sea el mercado quien deba reaccionar a nosotros, no al revés.

5 • El sacrificio inteligente

A veces ceder un área libera los recursos para dominar el tablero completo. En GO, sacrificar un grupo de piedras es una técnica avanzada, no una derrota. Es quizá la lección más contraintuitiva y más valiosa para la alta dirección: saber **cuándo abandonar** un negocio, un cliente o un mercado —una desinversión, una salida ordenada, una reasignación de portfolio— para ganar la partida grande. El apego a lo que ya se invirtió es, en el tablero y en el balance, una trampa costosa.

6 • Coexistencia ganadora: la estrategia no es suma cero

El objetivo del GO no es eliminar al rival, sino maximizar el propio territorio. Dos jugadores pueden vivir en el mismo tablero; gana quien administra mejor su espacio. En mercados competitivos, esta filosofía habilita estrategias que el marco de la aniquilación vuelve invisibles: alianzas, ecosistemas, cooptación, la construcción de valor compartido. **Competir no siempre significa destruir; a menudo significa posicionarse mejor.**

05

AlphaGo y la Jugada 37: cuando la máquina desafió la intuición

En marzo de 2016, el programa **AlphaGo**, de DeepMind, se enfrentó al campeón mundial Lee Sedol en una serie que la comunidad del GO seguía como un hito civilizatorio: se creía que faltaban aún décadas para que una máquina dominara este juego. AlphaGo ganó cuatro partidas a una [5]. Pero lo relevante para un directivo no es el marcador, sino un movimiento concreto: la **Jugada 37** de la segunda partida.

En esa jugada, AlphaGo colocó una piedra en la quinta línea, en un punto que 2.500 años de teoría humana consideraban un error. Los comentaristas creyeron que la máquina se había equivocado; Lee Sedol necesitó quince minutos para responder. La probabilidad de que un jugador humano eligiera ese movimiento era de aproximadamente **1 en 10.000** [5]. Y, sin embargo, decenas de jugadas después, esa piedra resultó ser la bisagra de la victoria: priorizaba la influencia global de largo plazo por encima de la ganancia territorial inmediata.

“La Jugada 37 no fue un error: fue una decisión que ningún experto humano habría tomado, y que resultó ser brillante. La pregunta para cualquier líder es cuántas jugadas 37 está dejando pasar por respetar el consenso.”

La Jugada 37 encierra la lección más profunda de este dossier. El consenso, la «mejor práctica» y la intuición heredada son atajos útiles, pero también anteojeas. Las decisiones verdaderamente transformadoras suelen parecer errores desde el marco vigente, precisamente porque optimizan

un horizonte que el marco vigente no sabe ver. Dirigir estratégicamente exige distinguir entre lo que es realmente un mal movimiento y lo que solo es un movimiento **no convencional**. No se trata de romper reglas por deporte, sino de tener el criterio —y el coraje— de reconocer cuándo la posición global justifica desafiar la ortodoxia.

06

Del tablero a la decisión: un marco práctico

Los principios anteriores se vuelven operativos cuando se traducen en preguntas que un equipo de dirección puede formularse antes de comprometer recursos. Propongo este breve protocolo —lo uso como disparador en sesiones de estrategia— para llevar la mentalidad del GO a la mesa de decisiones:

- **Tablero completo.** ¿Esta decisión mejora mi posición global o solo gana una esquina? ¿Qué zonas del mercado quedan afectadas más allá de la que estoy mirando?
- **Influencia vs. ocupación.** ¿Estoy acumulando activos aislados o construyendo posiciones que proyectan influencia sobre el resto del tablero?
- **Horizonte de rédito.** ¿Estoy evaluando esta jugada por su resultado inmediato o por su impacto acumulado a treinta movimientos?
- **Iniciativa.** ¿Esta jugada me deja dictando el ritmo (*sente*) o reaccionando al competidor (*gote*)?
- **Sacrificio.** ¿Hay algo que convenga ceder ahora —un negocio, un cliente, un frente— para liberar recursos hacia la partida grande?
- **Suma cero.** ¿La única salida es derrotar a alguien, o existe una configuración en la que ganamos ampliando y administrando mejor nuestro territorio?
- **Jugada 37.** ¿Estoy descartando una opción por «no convencional» cuando, mirada desde la posición global, podría ser la correcta?

Ninguna de estas preguntas da la respuesta; todas cambian la calidad de la conversación. Y en estrategia, como en el GO, la calidad de las preguntas que uno se hace determina el techo de las jugadas que es capaz de imaginar.

07

Conclusión: la estrategia como cultivo de posiciones

El management del siglo XXI opera sobre tableros abiertos, poblados de múltiples actores, sin un rey que capturar ni un final predecible. En ese contexto, el modelo mental del ajedrez —potente pero lineal— resulta cada vez más insuficiente. El GO ofrece la alternativa: pensar en términos de territorio, influencia, paciencia y ventaja acumulada; competir sin obsesionarse con la

aniquilación; y conservar la lucidez para reconocer la jugada brillante que el consenso llamaría error.

No hace falta saber jugar al GO para pensar como un jugador de GO. Hace falta, apenas, cambiar la pregunta: dejar de preguntarse «**¿cómo gano esta batalla?**» y empezar a preguntarse «**¿cómo construyo la mejor posición en todo el tablero?**». Esa sola conmutación —del pensamiento lineal al pensamiento territorial— es, en mi experiencia, la que separa a quienes administran una empresa de quienes verdaderamente la dirigen.

“En el GO, como en los negocios, no gana quien captura más piedras, sino quien administra mejor el tablero.”

SOBRE EL AUTOR

Hugo Brunetta

Hugo Brunetta es **CEO y fundador de Nexting**, consultora especializada en marketing relacional, CRM y gestión de clientes, con más de tres décadas de trayectoria en el mercado iberoamericano. Es también CEO de 6 Sentidos – Experience Making Company y presidente y socio fundador de Buenos Aires Business School

Máster en Administración Estratégica y Marketing y doctorando en Ciencias de la Administración, dirige posgrados en la Universidad de Belgrano en marketing relacional, neuromarketing e inteligencia artificial aplicada al management. Es autor de libros como “*CRM, la guía definitiva*”, “*Inteligencia Artificial para Humanos Normales*” y “*La experiencia del cliente: de la estrategia a la implementación*” (Editorial Planeta), entre otros trece. Es conferencista habitual sobre estrategia, experiencia del cliente y pensamiento directivo en toda Iberoamérica.

Este dossier se enmarca en el seminario «**GO: El Arte de la Estrategia**», una jornada de pensamiento estratégico para líderes empresariales a través del milenario juego chino del GO que se llevará a cabo en Buenos Aires, el 2 de octubre de 2026: <https://www.babs.center/go>

REFERENCIAS

Fuentes citadas

- [1] Boorman, S. A. (1969). *The Protracted Game: A Wei-ch'i Interpretation of Maoist Revolutionary Strategy*. Nueva York: Oxford University Press.
- [2] Kissinger, H. (2011). *On China*. Nueva York: Penguin Press. (Capítulo 1, sobre el weiqi y el pensamiento estratégico chino).
- [3] Lai, D. (2004). *Learning from the Stones: A Go Approach to Mastering China's Strategic Concept*, Shi. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- [4] Miura, Y. (1995). *Go: An Asian Paradigm for Business Strategy*. Tokio: Japan Publications Trading Co.
- [5] Silver, D. et al. (2016). «Mastering the game of Go with deep neural networks and tree search». *Nature*, 529, 484–489. (Partida AlphaGo vs. Lee Sedol; análisis de la Jugada 37).
- [6] Tromp, J. y Farnebäck, G. (2016). «Combinatorics of Go»: cálculo exacto del número de posiciones legales en el tablero de 19×19 ($2,08 \times 10^{170}$).

Documento de distribución gratuita · © Hugo Brunetta / Nexting, 2026. Se autoriza su reproducción citando la fuente.