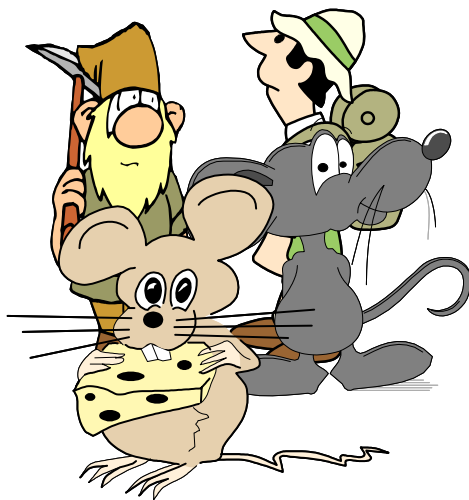


¿QUIÉN SE HA LLEVADO MI QUESO?

Objetivo del caso: que el alumno entienda la filosofía o forma de pensar que hay detrás de la dirección estratégica de marketing.

Érase una vez un país muy lejano en el que vivían cuatro personajes. Todos corrían por un laberinto en busca del queso con que se alimentaban y que los hacía felices. Dos de ellos eran ratones y se llamaban Oliendo y Corriendo (Oli y Corri para sus amigos). Los otros dos eran liliputienses; seres del tamaño de los ratones, pero que tenían un aspecto y una manera de actuar muy parecidos a los de los humanos actuales. Sus nombres eran Kif y Kof.



Tanto los ratones como los liliputienses se pasaban el día en el laberinto buscando su queso favorito. Oli y Corri, aunque sólo poseían cerebro de roedores, tenían muy buen instinto y buscaban el queso seco y curado que tanto gusta a estos animalitos. Kif y Kof, los liliputienses, utilizaban un cerebro repleto de creencias para buscar un tipo distinto de queso, que ellos creían que los haría ser felices y triunfar.

Por distintos que fueran los ratones y los liliputienses, tenían algo en común: todas las mañanas se ponían su chándal y sus zapatillas deportivas, salían de su casita y se precipitaban corriendo hacia el laberinto en busca de su queso favorito.

El laberinto era un dédalo de pasillos y salas, y algunas de ellas contenían delicioso queso. Pero también había rincones oscuros y callejones sin salida que no llevaban a ninguna parte. Era un lugar en el que resultaba fácil perderse.

Para buscar queso, Oli y Corri, los ratones, utilizaban el sencillo pero ineficaz método del tanteo. Recorrían un pasillo, y si estaba vacío, daban media vuelta y recorrían el siguiente. Oli olfateaba el aire con su gran hocico a fin de averiguar en qué dirección había que ir para encontrar queso, y Corri se abalanzaba hacia allí. Como imaginaréis, se perdían muy a menudo y daban muchas vueltas inútiles. Sin embargo, Kif y Kof utilizaban un método distinto que se basaba en su capacidad de pensar y aprender de las experiencias pasadas, aunque a veces sus creencias y emociones los confundían.

Con el tiempo, siguiendo cada uno su propio método, todos encontraron los que habían estado buscando. Un día, al final de uno de los pasillos, en la *Central Quesera Q*, dieron con el tipo de queso que querían. A partir de entonces, los ratones y los liliputienses se ponían todas las

mañanas sus prendas deportivas y se dirigían a ella. Al poco, aquello se había convertido en una costumbre para todos.

Oli y Corri se despertaban temprano todas las mañanas y corrían por el laberinto siguiendo la misma ruta. Cuando llegaban a su destino, se quitaban las zapatillas y se las colgaban del cuello para tenerlas a mano en el momento en que volvieran a necesitarlas. Luego, se dedicaban a disfrutar del queso.

Al principio, Kif y Kof también iban corriendo todos los días hasta la *Central Quesera Q* para paladear el sabroso queso. Pero, al cabo de un tiempo, los liliputienses fueron cambiando de costumbres. Se despertaban cada día más tarde, se vestían más despacio e iban caminando hacia la Central. Al fin y al cabo, sabían dónde estaba el queso. No tenían ni idea de la procedencia del queso, ni sabían quién lo ponía allí. Simplemente suponían que estaría en su lugar.

- Esto es una maravilla -dijo Kif-. Aquí tenemos queso suficiente para toda la vida.

No tardaron mucho en considerar “suyo” el queso que habían encontrado en la *Central Quesera Q*. Y había tal cantidad almacenada allí que, poco después, trasladaron su casa cerca de la Central. Todas las noches, los liliputienses volvían a casa cargados de queso, y todas las mañanas regresaban, confiadas, a por más. Pero al cabo de unos meses, la confianza de Kif y Kof se convirtió en arrogancia. Se sentían tan a gusto que ni si quiera advertían lo que estaba ocurriendo.

El tiempo pasaba, y Oli y Corri seguían haciendo lo mismo todos los días. Por la mañana, llegaban temprano a la *Central Quesera Q* y husmeaban, escarbaban e inspeccionaban la zona para ver si había habido cambios con respecto al día anterior. Luego se sentaban y se ponían a morder el queso.

Una mañana, llegaron a la *Central Quesera Q* y descubrieron que no había queso. No les sorprendió. Como habían notado que las reservas de queso habían ido disminuyendo poco a poco, Oli y Corri estaban preparados para lo inevitable: cogieron las zapatillas deportivas que llevaban colgadas al cuello, se las calzaron y comenzaron a buscar nuevos quesos. Para los ratones, tanto el problema como la solución eran simples. La situación de la *Central Quesera Q* había cambiado, por lo tanto, ellos decidieron cambiar.

Ese mismo día, más tarde, Kif y Kof hicieron su aparición en la Central. No habían prestado atención a los pequeños cambios que habían ido produciéndose y, por lo tanto, daban por sentado que su queso seguiría allí. La nueva situación los pilló totalmente desprevenidos.

- ¿Qué? ¿No hay queso? –Gritó Kif- ¿Quién se ha llevado mi queso? ¡Esto no es justo!
Kof se quedó paralizado por la sorpresa. No estaba preparado para aquello.

Como el queso era muy importante para ellos, los dos liliputienses se pasaron mucho tiempo decidiendo qué hacer. Al principio, lo único que se le ocurrió fue inspeccionar a fondo la *Central Quesera Q* para comprobar si realmente el queso había desaparecido.

Mientras que Oli y Corri ya se habían puesto en marcha, Kif y Kof continuaban vacilando y titubeando. ¿Cómo podía haber ocurrido aquello? Nadie las había avisado. Aquella noche, Kif y Kof volvieron a casa, hambrientos y desanimados.

Al día siguiente, Kif y Kof salieron de sus respectivas casas y volvieron a la *Central Quesera Q*, donde esperaban encontrar, de una manera o de otra, “su” queso. Pero la situación no había cambiado: el queso seguía sin estar allí. Los liliputienses no sabían que hacer. Se negaban a reconocer que las reservas de queso habían ido disminuyendo de manera gradual. Estaban convencidos de que habían desaparecido de repente.

- ¿Por qué me han hecho esto? – se preguntó Kif- ¿Qué está pasando aquí?
- Por cierto, ¿dónde están Oli y Corri? ¿Crees que saben algo que nosotros no sabemos? – inquirió Kof.
- ¿Qué quieres que sepan? – espetó Kif en tono de desprecio- no son más que ratones. Reaccionan ante lo que ocurre. Nosotros somos liliputienses, somos especiales. Tendríamos que ser capaces de dar con la solución. Además, merecemos mejor suerte que ellos. Esto no debería ocurrirnos y, si nos ocurre, al menos tendríamos que recibir una compensación.
- ¿Por qué tendríamos que recibir una compensación? – quiso saber Kof.
- Porque tenemos derecho.
- ¿Derecho a qué? – preguntón Kof.
- Tenemos derecho a nuestro queso.
- ¿Por qué? – insistió Kof.
- Porque este problema no lo hemos causado nosotros- respondió Kif-. Alguien ha provocado esta situación y nosotros tenemos que sacar algún provecho de ella.

Mientras tanto, Oli y Corri ya habían recorrido muchos pasillos. Pasaron mucho tiempo sin encontrar nada hasta que, al final, llegaron a una zona del laberinto en la que nunca habían estado: la *Central Quesera N*, donde encontraron la mayor reserva de queso que habían visto en toda su vida.

En aquel mismo instante, en la *Central Quesera Q*, Kif y Kof seguían discutiendo sobre qué hacer. Pero al cabo de varias semanas, cuando las fuerzas comenzaron a flaquearles por el hambre, Kof comenzó a plantearse la necesidad de abandonar la Central y buscar un nuevo queso, tal y como habían hecho siempre.

- ¡Vámonos!- exclamó Kof.

- No— se apresuró a responder Kif. Me gusta estar aquí. Es un sitio cómodo, es lo que conozco. Además, salir por ahí fuera es peligroso.

Harto de las negativas de Kof, Kif se enfundó sus zapatillas y se adentró de nuevo en el laberinto, caminando lentamente en dirección a lo desconocido. Mientras trataba de encontrar su camino, Kof pensó que quizá había esperado demasiado tiempo en la Central Q. Hacía ya tantos días que no comía queso que ahora se sentía débil. Como consecuencia de ello, le resultó más laborioso y complicado de lo habitual el abrirse paso por el laberinto. Decidió que, si volvía a tener la oportunidad, abandonaría antes su zona de comodidad y se adaptaría con mayor rapidez al cambio. Luego, esbozó una suave sonrisa al tiempo que pensaba: “*mas vale tarde que nunca*”.

Durante algún tiempo fue encontrando un poco de queso aquí y allá, pero nada que durase mucho tiempo. Habitualmente, Kof se encontraba con entradas a nuevos depósitos de quesos que le parecían prometedores, pero al entrar en ellos descubría que se hallaban completamente vacíos o únicamente quedaban unos pocos trozos dejados allí por alguien. Este hecho le hizo llegar a la conclusión de que, si hubiera llegado antes, muy probablemente habría sido él el que hubiera disfrutado de una buena provisión de queso.

Cuando ya tenía la impresión de estar perdido en el laberinto desde hacía una eternidad, Kof topó con un pasadizo que le resultaba nuevo, dobló la esquina y allí encontró la *Central Quesera N*. Al entrar en él, quedó asombrado ante lo que vio. Allí amontonado estaba el mayor surtido de queso que hubiera visto jamás. No reconoció todos los que vio, ya que algunas clases eran nuevas para él.

Por un momento se preguntó si se trataba de algo real o sólo era el producto de su imaginación, hasta que descubrió la presencia de sus viejos amigos Oli y Corri. Oli le dio la bienvenida con un gesto de la cabeza, y Corri lo saludó con una de sus patas. Sus pequeños y gruesos vientres demostraban que ya llevaban allí desde hacía algún tiempo. Kof los saludó con rapidez y pronto se dedicó a probar bocados de cada uno de sus quesos favoritos. Una vez se hartó, levantó un trozo de queso fresco e hizo un brindis:

- ¡Viva el cambio!

Mientras lo decía comenzó a reflexionar sobre los errores que había cometido en el pasado y los utilizó para planificar el futuro. Al recordar todo lo aprendido, le vino a la cabeza su amigo Kif y se preguntó: ¿qué habrá sido de él? ¿Habrá tomado la decisión de desprenderse del pasado y seguir adelante? ¿Se encontraría todavía paralizado porque no quería cambiar?

Resumen y adaptación realizada por Educa-Marketing del libro “¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio” de Spencer Johnson, editorial Urano.

