

Aporte de Oriente a las empresas de Occidente

Sun Tzu un clásico de la estrategia

Hugo Alberto Rivera Rodríguez*
Carlos Hernán Pérez Gómez**
Marleny Natalia Malaver Rojas***

Recibido: abril de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

Quienes no hayan escuchado el nombre Sun Tzu podrían imaginar muchas cosas sobre quién es esa persona. Sun Tzu es un general oriental que escribió su libro *El arte de la guerra* hace más de 21 siglos. Es un libro que a través de la narración de situaciones propias de un ejército enseña a las empresas a enfrentarse a un mercado complejo mediante la formulación, selección e implementación de la estrategia. Este artículo hace una interpretación de los 13 capítulos, buscando que aquellos que se encuentran al frente de una empresa cuenten con una lectura que les permita encontrar elementos para asegurar la perdurabilidad de su organización.

Palabras clave: estrategia, perdurabilidad.

ABSTRACT

Who have not listened the name "Sun Tzu" could imagine a lot of things on who is that person. Sun Tzu is an oriental general that wrote the book: The art of war 21 centuries ago. In this book, Sun Tzu teaches to the organizations to face a complex market by means of the formulation, selection and implementation of the strategy through the narration of situations

* Economista empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales; MBA de la Universidad Externado de Colombia; estudiante del doctorado en administración de la Universidad de los Andes; profesor principal de carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. hurivera@urosario.edu.co.

** Administrador de Empresas de la Universidad Externado; magíster en docencia universitaria, Universidad del Rosario; candidato a doctor en Ciencias de la educación RUDE Colombia; profesor de planta de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. chperez@urosario.edu.co

*** Abogada de la Universidad del Rosario; especialista en gerencia de negocios internacionales, Universidad del Rosario; estudiante de la maestría en dirección y gerencia de empresas. nath_malaver@yahoo.com.

characteristic of an army. This article makes an interpretation of the 13 chapters, looking for that those that are to the front of a company have a reading that allows them to find elements to assure the survival of its organization. Survival that implies sustainable financial results and adaptation to the turbulent environment

Key words: Strategy. Sun Tzu, Turbulent environment.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de las empresas tomó una perspectiva diferente con los textos de Chandler (1962), Andrews (1965, 1971). En éstos se reflexiona sobre la importancia de la estrategia para la empresa, su impacto en la estructura, el proceso de toma de decisiones de largo plazo y las funciones del ejecutivo, etc. Dichos textos dieron origen al campo de estudio de la dirección estratégica y su impacto en la empresa. Es importante indicar que la gestión como sistema social, como proceso de toma de decisiones, o la gestión frente al entorno, no ha quedado relegada a un segundo plano, pero esta nueva forma de comprender la gestión, unida al fortalecimiento de compañías como el Boston Consulting Group le dieron a esta perspectiva un auge mayor. Sin embargo, aun cuando es innegable que el texto de Chandler, *Strategy and Structure*,¹ es un clásico de la estrategia y debe ser trabajado en todo curso sobre el tema, no es suficiente para comprender los orígenes de la estrategia y se hace inevitable

estudiar *El arte de la guerra* de Sun Tzu, libro que, a través de un relato lleno de pasajes de alta profundidad, permite reflexionar sobre el propósito de la estrategia e la vida de la empresa.

Al realizar una revisión rápida del índice de dicho libro, encontramos una serie de nombres que hacen referencia a la guerra. Para un lector desprevenido el libro pudiera no ser atractivo, debido al tema desarrollado; sin embargo, lo interesante en el es que está escrito para descubrir que una empresa debe evitar entrar en confrontación directa con alguien, evitar el desperdicio de recursos y habilidades, esforzarse en adquirir ventajas sostenibles, y de esta forma generar rentabilidad. El libro, adicionalmente, apoya el camino estratégico basado en la utilización de la inteligencia y la sagacidad mediante maniobras,² trucos o estratagemas para aventajar a los demás.

El presente documento tiene como propósito acercar a aquellos intere-

¹ Texto escrito en forma de relato de cuatro de las más grandes compañías de Estados Unidos hasta 1950.

² Mintzberg desarrolla el tema de las cinco pes de la estrategia, siendo una de ellas la estrategia de *ploy*, entendida al igual que Sun Tzu como una maniobra, truco o estratagema para alcanzar los resultados.

sados en el tema de la estrategia a los pensamientos de Sun Tzu, realizar una reinterpretación de su obra en un contexto empresarial movido cada vez más por el caos y la complejidad, y desarrollar las dos alternativas de competencia derivadas del libro: cooperación y competencia. Si el camino seleccionado es el segundo es importante abstenerse de entrar en una lucha directa y más bien hacer uso de la inteligencia del director de la empresa para salir adelante.

Para cumplir con el propósito señalado se abordará cada uno de los capítulos, tomando algunas de sus frases más representativas a manera de ejemplo y de análisis complementario. Los autores sugieren para cada uno de los capítulos un nuevo nombre, diferente al encontrado en las diversas versiones consultadas; además, se incluyen algunas citas de pie de página para indicar la explicación de términos no encontrados en el texto original de Sun Tzu pero que han sido utilizados por diversos autores en lo referente al análisis sectorial.

En la conclusión se busca relacionar los nuevos nombres asignados a los capítulos y efectuar una reflexión sobre el texto de Sun Tzu dentro de una nueva forma de competencia empresarial. Finaliza el artículo con una tabla que incluye, para cada capítulo, una serie de frases que permiten caracterizar el pensamiento de dicho autor sobre el tema, unido a la frase; una lista de temas relacionados

con la gestión empresarial y en la última columna el nombre sugerido para el capítulo.

2. LA INTERPRETACIÓN

Capítulo I

El capítulo uno del libro aborda los lineamientos fundamentales que toda empresa debe contar. Por ello, en algunos de los textos encontramos nombres como: criterios estratégicos, estimaciones, lineamientos, etc.

¿Cuáles son estos elementos fundamentales de toda empresa?

Cada uno de los elementos, dependiendo de la versión consultada, tiene un nombre diferente, pero una idea igual. El primero de ellos se conoce como camino, vía, política, o tao, entre otros; todos ellos significan lo mismo: una directriz o razón de ser de la empresa. En términos sencillos es la misión que una organización debe definir para alcanzar sus metas.

Después de la misión encontramos el clima, las estaciones o las condiciones atmosféricas. Sun Tzu habla de la importancia del entorno reflejado en elementos ambientales para lograr la victoria de su ejército. Para una empresa, asimismo, el entorno es un elemento fundamental, como

quiera que hace falta interpretar sus cambios repentinos y afrontar aquellas variaciones esperadas o inesperadas que se presentan.

Un tercer elemento se conoce como el terreno o las disposiciones del terreno, distancias, desplazamientos, dimensiones, tema que es abordado con gran profundidad por Sun Tzu en dos capítulos posteriores, pero que de antemano significa que el terreno para la empresa es el mercado, pues es el espacio en el que se enfrenta con sus competidores, sitio en el cual se encuentran sus clientes o compradores. Entonces, es necesario conocer bien sus dimensiones y características para obtener mejores resultados y lograr ventajas frente a los demás.

Un cuarto elemento es el mando, la autoridad, el comandante o el general. Al respecto es importante mencionar la figura del director de la empresa, aquella persona que la orienta y piensa en cada momento cuál es la mejor decisión para la empresa y cada uno de sus miembros.

Finalmente, para completar este capítulo de lineamientos fundamentales de toda empresa es necesario hablar de la estructura, tema abordado como la disciplina o el método dentro de un ejército y que llevado a la empresa se entiende como aquella coordinación de actividades necesarias para lograr los resultados, un diseño que permita lograr la comunicación de órdenes y actividades que deben desarrollarse.

Sobre los dos últimos elementos mencionados vale la pena recordar el pasaje del libro donde se narra la historia del primer ejército femenino, conformado por las concubinas preferidas del emperador, mujeres que ante las órdenes dadas por el general Sun tzu hacían caso omiso. En un segundo momento el general repite las órdenes y al observar que aún no se cumplen ordena dar a ellas un paso adelante, y como signo de castigo, para mantener la obediencia como elemento fundamental de su ejército las decapita. Una empresa no llega a tales extremos; sin embargo, la misión, el entorno y el mercado son elementos que deben ser articulados con una buena dirección y una estructura pertinente.

Al realizar el análisis de cada uno de los aspectos mencionados por Sun Tzu como vitales para un ejército y habiendo hecho una interpretación de los mismos, el nombre que podría darse al capítulo sería *diagnostico estratégico*, justificado en que son cinco las piezas vitales que toda empresa debe tener para garantizar una larga vida y, utilizando la analogía del ejército permanecer victoriosos, no sólo ganando batallas sino guerras.

Capítulo II

“En medio de la batalla”, “hacer la guerra” y otros nombres similares dan inicio al segundo capítulo de *Arte de la guerra*. La idea general es

que una vez establecidos los lineamientos o criterios para el combate se debe estar listo para obtener la victoria, o de lo contrario se esquiva el combate.

Son varios los temas encontrados en este capítulo; no obstante, éstos pueden ser generalizados en dos grandes categorías: recursos y tiempo. ¿Por qué recursos? Si bien Sun Tzu desarrolla toda una historia alrededor de las dificultades que tiene un ejército en materia de provisiones al momento de enfrentarse a otro, es nuestra tarea mirar esta situación en una empresa. Es necesario, para lograr aventajar a un competidor, encontrar aquellos recursos escasos que generen activos estratégicos diferenciadores; una vez se cuente con ellos es importante mantenerlos e incrementarlos como mecanismo para seguir siendo una empresa rentable. Pero, ¿cómo conseguir los recursos y cuáles de éstos son necesarios? Pudiera interpretarse que los recursos son los clientes, proveedores empleados, todos aquellos que hacen parte de una organización y que por tanto la afectan.

Un segundo tema es el de la duración de una guerra: allí se indica que una guerra debe ser corta para evitar, entre otras cosas, la desmotivación de los soldados, la escasez de comida y provisiones, las enfermedades. Entonces, evitar las acciones prolonga-

das³ es el mandato de Sun Tzu. Con esto lograba el éxito de sus ejércitos, lo que se convierte en un mensaje contundente para muchas empresas que despilfarran recursos en enfrentamientos con otros competidores, causando finalmente una erosión de su rentabilidad. Se sugiere, por lo tanto, que una empresa al enfrentarse a un mercado busque alternativas que le permitan obtener rápidamente sus intereses, sin necesidad de disminuir sus provisiones o llegar tal vez a padecer hacinamiento⁴, erosión de la estrategia⁵ o de la perdurabilidad.⁶

³ Sun Tzu indica que las acciones deben ser rápidas; sin embargo otros autores mencionan que una guerra debe ser extensa para extenuar al rival.

⁴ Es la patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo. Estos síntomas se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

⁵ Es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior a 3 a 1, de forma permanente. La empresa tratando de lograr ingresos busca la eficiencia mediante reducción de costos.

⁶ Es el momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior a 3 a 1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo esta siendo ineficiente internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tiene por lo tanto problemas de administración de recursos.

Los dos temas abordados en el capítulo dos pueden ser renombrados como *logística*, entendida como aquellas actividades realizadas por una empresa para garantizar el aprovisionamiento de materias primas, la transformación de las mismas y su proceso de distribución, en el menor tiempo posible.

Algunos de los capítulos siguientes y sus interpretaciones permiten observar que lo realizado en *El arte de la guerra* es una ampliación de los cinco elementos fundamentales que todo ejército debe tener en cuenta y que ya se han explicado en este capítulo. Es posible que el lector encuentre argumentos dentro de un capítulo que ya fueron expuestos, pero que entran a complementar, o a debatir en algunos casos, lo que se ha tratado de indicar en otro pasaje.

Capítulo III

Una vez que se ha planeado y que se han determinado aquellos elementos necesarios para el aprovisionamiento y desplazamiento de las tropas, Sun Tzu menciona la importancia de planificar el asedio o la estrategia ofensiva que permitirá obtener la victoria. Para una empresa se hace también necesario saber cómo enfrentar a sus competidores, definir una serie de pasos o acciones, ya sean deliberados o emergentes, que

le permitan, de una manera acertada, obtener los resultados y alcanzar el *tao* (misión) ya discutido en el capítulo I.

Para interpretar este capítulo se hace uso de esta reconocida frase “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro”. Todo tipo de empresa que cuente con competidores debe evaluar de forma permanente el entorno que la rodea y las fortalezas y debilidades de los rivales. Un ejército estudia cada una de las tropas de sus contendientes y sus comportamientos pasados; cada empresa también cuenta con información de los movimientos realizados por sus competidores. Por ello este capítulo podría denominarse *Benchmarking o referenciación competitiva*.

El conocimiento del competidor, por parte de una empresa, permite encontrar estrategias útiles para alcanzar un desempeño superior, de forma permanente. Para lograr la certeza del comportamiento de los competidores —de los ejércitos rivales en el caso de Sun Tzu— es necesario indagar sobre metas futuras, estrategias actuales, supuestos, capacidades, alianzas existentes.

Podría indicarse que la empresa no solamente debe contar con información de sus competidores, sino de todos aquellos actores que inciden en ella, como proveedores,

clientes, consumidores y complementadores.⁷

Capítulo IV

Sun Tzu denomina este capítulo como la forma o el orden de batalla, medida en la disposición de los medios, o disposiciones. En él indica que la anticipación a los movimientos de los rivales se convierte en una actividad prioritaria para todo ejército que desee ganar el combate. Tal vez es un capítulo en el cual se empieza a evidenciar, con mayor claridad, la sagacidad del general y su razón de ser, ya que es tenido por uno de los mejores estrategias que han existido. Dos frases explican de manera contundente el capítulo: “*Si eres capaz de ver lo sutil y de darte cuenta de lo oculto, irrumpiendo antes del orden de batalla, la victoria así obtenida es una victoria fácil*”.

Una empresa debe estar en capacidad de anticiparse a las situaciones del entorno, su director debe contar con una capacidad prospectiva, entendida como aquella habilidad que permite a una persona observar

cosas que otros no logran ver con tal claridad.

La primera frase es muy clara: ver lo sutil implica ver detalles. Una empresa que identifica las señales del entorno y logra anticiparse a las variaciones de las tasas de cambio, de la bolsa de valores, de los mercados, estará en mejores condiciones que sus rivales.

“*Un ejército gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después*”. Con esta frase podemos indicar que aquel que primero evalúa los acontecimientos y es paciente puede tener mejores resultados que aquellos que se apresuran sin contar con toda la información. Un ejército y su general evalúan las condiciones externas que pueden llegar a afectarlos, para así decidir cuál es el momento justo para entrar en combate y obtener, por consiguiente, los mejores resultados. Igual enseñanza deben tomar las empresas.

Dados los análisis del presente capítulo y teniendo en cuenta que una vez que una empresa o ejército toma la decisión de enfrentar a un competidor o un rival, se hace necesaria la *previsión* para conseguir los resultados esperados.

Capítulo V

Los capítulos hasta ahora interpretados nos han permitido establecer

⁷ Es un actor que se encuentra por fuera del sector estratégico, pero que induce a la adquisición de un bien o servicio. En el caso del sector de un laboratorio farmacéutico fabricante de productos genéricos, el complementador puede ser el médico, quien “sugiere” la compra de determinado medicamento, o también el farmaceuta quien finalmente entrega al usuario o cliente el medicamento, ambos, el médico o el farmaceuta no trabajan en el laboratorio.

una relación entre el contenido del libro y el proceso de formulación de la estrategia que se vive en una empresa. En el capítulo cinco Sun Tzu, mediante sus reflexiones, permite concluir que la pregunta del capítulo es ¿cómo dirigir? El estratega dirige la estrategia, esto es, “elaborar artesanalmente el pensamiento y la acción, un control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio”.⁸ De manera específica, los retos del director son: manejar el cambio, detectar la discontinuidad, conocer el negocio y dirigir los patrones. Puede establecerse que para cumplir con estas actividades, el directivo debe: a) ser racional, pero no obsesivo; b) resolver problemas cotidianos; c) obtener información resumida, preferiblemente por medios orales y almacenarla en su cerebro para utilizarla en el momento adecuado; d) utilizar el juicio y la intuición para tomar decisiones ágiles. Estas son características requeridas para los directivos eficaces “que parecen nadar en la ambigüedad, en sistemas complejos, misteriosos, con relativamente poco orden”.⁹

El directivo debe ser creativo y racional, con competencias diferentes. Una *cognitiva*, que le permite razonar y hacer interpretaciones precisas, y una *contextual*, que le permite enfocarse en lo importante y no en lo superficial, cribando datos para convertirlos en

información. “Es un directivo que logra acoplar los procesos efectivos de su hemisferio derecho (corazonadas, intuición, síntesis) con los procesos efectivos del izquierdo (articulación, lógica, análisis)”.¹⁰

Capítulo VI

En este punto del libro ya el lector ha logrado identificar las enseñanzas del general Sun Tzu en cuanto a su deseo de evitar una guerra con sus oponentes, por el hecho de tratar de conservar los recursos de ambos ejércitos; no obstante, los cinco lineamientos básicos permanecen.

De igual manera, un director de empresa, a este punto de la lectura del presente documento habrá logrado identificar que para permanecer en un mercado dominado cada vez más por la incertidumbre es necesario contar con una información específica sobre sus competidores; así además garantizará que los elementos esenciales indicados en el capítulo uno del libro, en especial el *tao* de su organización, trasciendan. La lectura del presente capítulo complementa lo ya señalado como interpretación del entorno o *benchmarking*. Sin embargo, en este capítulo, nombrado por el general como lo lleno y lo vacío, puntos débiles y fuertes, se encuentra una frase que nos da una interpretación adicional: “*De los*

⁸ *Ibid.*, p. 43.

⁹ *Ibid.*, p. 55.

¹⁰ *Ibid.*, p. 62.

cinco elementos: agua, fuego, metal, madera y tierra, ninguno predomina siempre”.

Una empresa cuenta con una serie de ventajas frente a sus competidores, las cuales en algunos casos no son sostenibles. En el caso de los cinco elementos indicados en la frase se trata de recursos provenientes de la naturaleza que una organización debe transformar para generar diferencias significativas, pasar de factores básicos de producción a factores avanzados, generar activos estratégicos, esto es, aquellos que generan desempeño superior.

Se encuentra en este capítulo, además, otra interpretación respecto del tema de lo lleno y lo vacío, puntos débiles y fuertes: una empresa debe adaptarse a los cambios del entorno, tomar la decisión de cuando avanzar hacia la consecución de nuevos recursos o quizás, como también se menciona en el texto, renunciar a propuestas o negocios aparentemente atractivos, pero que podrían generar riesgo.

Capítulo VII

Una serie de frases es mencionada en este capítulo; estas frases serán utilizadas para dar la interpretación del mismo: *“la guerra se basa en el engaño”.*

La primera frase, encontrada en varias partes del libro, nos reafirma

la enseñanza de Sun Tzu sobre la utilización de las estrategias o maniobras para derrotar a los ejércitos rivales, fundamentada en emboscadas y en confusiones, utilizando las condiciones atmosféricas y las condiciones del terreno en el cual se adelantaba el combate. Para lograr implementar estas estrategias o trucos se hace necesario conocer muy bien a los ejércitos rivales y cada una de sus cuadrillas.

Una empresa puede utilizar maniobras para alcanzar algunos de sus propósitos, lo que es arriesgado es basar su forma de trabajo permanente en esta serie de prácticas, pues daría lugar a una percepción por parte de clientes, proveedores, inversionistas, etc. de que es una empresa que carece de otras alternativas para competir. Es importante indicar también que estos engaños siempre deben ser diferentes, son únicos e irrepetibles tanto en los ejércitos como en las empresas: aquello que dio resultado en el pasado no necesariamente dará resultado en el presente o el futuro. *“Utiliza fuegos y tambores en la noche, en el día banderas y estandartes para manipular los oídos y los ojos de los soldados”.*

Los ejércitos utilizaban el fuego y los tambores con diferentes intenciones: generar temor, dar una señal, aturdir al rival, confundir y generar organización; así mismo, los estandartes y las banderas servían como una señal de reconocimiento frente

a los demás y en la mayoría de las batallas se convertían en las señales que indicaban el seguimiento de instrucciones dadas por el general o por sus comandantes.

¿Cuál es la relación con la empresa?, ¿acaso observamos fuego, tambores, estandartes o banderas ondeándose permanentemente dentro o fuera de sus instalaciones? Tal vez no, pero cada uno de estos instrumentos se asemejan a la comunicación existente e importante dentro de una empresa, la cual es interna y tiene como propósito el que todos y cada uno de los empleados conozcan el *tao*, tengan claridad sobre las directrices empresariales, sobre los cambios sufridos al interior de la misma. Se trata de carteleras, memorandos, Intranet, Internet, en fin, diversos instrumentos apoyados en la tecnología toman el lugar de los aplicados en los ejércitos.

La comunicación externa también es importante para la empresa, para mostrar poderío, fortaleza, aun sin tenerla, (apoyados en el engaño como una forma de comportamiento), una empresa quiere ganar mercado utiliza la comunicación, quiere hacerse visible, no utiliza el fuego, o las banderas, utiliza la publicidad de diferentes formas.

“Utiliza el orden para enfrentar el desorden, la calma para enfrentarse a los años que se agitan”. Las empresas viven momentos de aparente calma,

de tranquilidad. Lo peligroso se encuentra en que estos momentos sean originados en el temor de salir de una zona cómoda, a una zona en la cual deban enfrentar nuevos retos.

Una empresa debe tratar, como lo indica Sun Tzu en el terreno militar, de ir en contra de la corriente cuando el mercado se encuentre sin modificaciones, generar turbulencias que produzcan discontinuidades o momentos de revolución, y en aquellos momentos en que la empresa se encuentre en crisis, encontrar la solución. Cada momento de evolución requiere una crisis de revolución que genere una nueva etapa de crecimiento y así sucesivamente.

“No persigas a los enemigos cuando finjan una retirada, ni ataques tropas expertas”. Con esta última frase se refuerza la idea planteada por Sun Tzu de utilizar el engaño de forma permanente: un ejército que puede estar fingiendo esta situación, podrá luego hacer una emboscada. De la misma manera, una compañía puede fingir una decisión; el peligro está en responder ante esta situación sin haber evaluado todos los elementos relacionados con esta decisión.

Tras haber revisado cada una de estas frases y sus posibles repercusiones puede indicarse que un elemento común y que describe el capítulo es la *comunicación*.

Capítulo VIII

En este capítulo Sun Tzu nos hace reflexionar sobre el proceso de toma de decisiones de un gerente. Éstas deben tomarse de forma rápida, pero deben ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno. Una de las frases que al respecto se encuentran es la siguiente: “Por tanto, consideraciones de la persona inteligente siempre incluyen el beneficio y el perjuicio. Cuando considera el beneficio, su acción puede expandirse; cuando considera el daño, sus problemas pueden resolverse”. Esta frase que nos permite concluir que las decisiones deben satisfacer un propósito general por encima de los particulares. El nombre que se puede asignar al capítulo es *decisiones*.

Capítulo IX

Este capítulo puede ser titulado como *estrategias organizacionales*, con subtemas particulares como entorno, competitividad y adaptabilidad al cambio. Todos estos análisis, que van a exigir la implementación de procesos en las diversas áreas de la empresa, demandarán del gerente una mirada interna y externa de la organización. Los riesgos que implica el responder ataques donde los contrincantes cuentan con mayor probabilidad de éxito deben descartarse de entrada. Por lo contrario, se trata de atacar una vez la contraparte ha recorrido gran parte de su camino.

El estratega debe estar preparado para ubicarse en la cima y mantener siempre a su izquierda la parte baja. Si se está transitando siempre en ésta, se corre el riesgo de que competitivamente la competencia arrase con las probabilidades de éxito; si llegare a darse tal situación, deberá procederse a la retirada antes de que sea demasiado tarde.

El consejo es que en materia de decisiones se debe ser firme pero bondadoso para que los miembros del equipo lo comprendan y sobre todo lo acepten, de tal manera que entre todos se pueda aproximar a la cúspide.

Capítulo X

Sun Tzu da importancia particular al terreno, a tal punto de haber empleado dos capítulos para explicarlo. Podría decirse que el terreno es el entorno en el cual se mueve la organización, pero debemos tener una interpretación del mismo y evaluar el impacto en la estructura.

Si consideramos que la, organización “es el producto del desarrollo de los procesos de cambio de la sociedad y de los propósitos y compromisos de empresarios y gerentes”, y a la vez “es una coalición de grupos¹¹ con

¹¹ El término es llamado por Freeman un *stakeholder*, definido como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la realización del propósito corporativo”. Ver Smith & Hit (2005, p. 420).

diferentes prioridades y objetivos, donde cada uno trata de obtener algo de la colectividad como resultado de su interacción” (Pfeffer y Salancik, 1979, p. 36); podríamos decir que la gran institución llamada sociedad (entorno) ejerce presión sobre la organización para generar productos o servicios que satisfagan sus necesidades y deseos, y la organización se ve obligada a cambiar su estructura y posteriormente la estrategia para lograr resultados y perdurar. Entonces: ¿La estructura sigue a la estrategia o ésta a la estructura? Esta pregunta ha sido preocupación de los estudiosos e investigadores de la administración estratégica. Aquí, por supuesto, no se trata de resolver tan difundido interrogante.

El ejército de Sun Tzu no modificaba su estructura, era un sistema mecanicista en el cual se impartían órdenes y existía una jerarquía claramente identificada. Ésta, lograba que el ejército conformado por soldados con intereses particulares lograra alinearse al *tao*.

Una organización debe enfrentarse a un entorno caótico y turbulento en el cual las organizaciones se relacionan mediante nexos de contratos formales e informales, que son fruto de información asimétrica y por consiguiente generan costos de renegociación (costos de transacción). Ese entorno caótico, derivado del aumento de las transacciones fruto del crecimiento de la organización hace

que ésta modifique su estructura. En efecto, el estratega deberá actuar con verdadera proyección futura de largo aliento, mediante una simulación permanente de decisiones, antes de ejercer tal función gerencial. De esta manera, podrá estar preparado para actuar ante la adversidad que pudiera depararle la realidad del sector industrial donde ejerce la función estratégica, o dicho en otros términos, deberá sensibilizar, permanentemente, el proceso estratégico a la luz de los cambios de carácter social que se puedan prever.

Si bien el libro habla de clases o tipos de terreno, esta interpretación del entorno nos indica que aquella compañía que logre interpretar de una manera más adecuada las señales del entorno logrará sobrevivir y generar resultados sostenibles en el tiempo.

También puede anotarse, según este capítulo, que el entorno genera impacto en la estructura y ésta incide en la estrategia de la organización. Ahora bien, el entorno también puede ser impactado, siempre y cuando se interprete las necesidades de sus agentes y se supere sus expectativas y necesidades con bienes y servicios innovadores.

Capítulo XI

Dentro del ejercicio de las funciones del estratega debe tenerse claro que existe una diversidad de caminos

para el logro de objetivos, que se manifiesta en el cúmulo de estrategias y tácticas que los fundamentan y soportan, acatando las políticas institucionales. Si bien *El arte de la guerra* del maestro Sun se propone nueve, no debe el hombre de vértice pensar que sea un número que excluya otros senderos adecuados para el desarrollo de las estrategias y las tácticas, desde la ruta de la disolución donde los intereses están en conflicto interno, la carencia de profundidad y contención, hasta llegar a la de terrenos malos, rodeados de muerte. Una vez recorrida la ruta transitada, la de intersección y la pesada, es necesario no antagonizar con los sujetos cuando se ha ingresado en territorio enemigo porque se genera la desconfianza del grupo, afectando su cohesión, bajando la moral y la productividad como efecto de los antagonismos. Lo que se pretende recibir cuando se lleva a cabo una invasión no es más que la contraparte incrementalmente de forma más que proporcional su intensidad, hasta lograr que no nos puedan superar en términos estratégicos. Por eso, algunos empresarios o dirigentes consideran que hay que pegar primero, con el fin de encerrar a los integrantes de un sector empresarial.

Esta acción (y todas las que se van a adelantar en el campo de la competitividad) exige que el responsable de la toma de decisiones genere permanente confianza en los integrantes del equipo de trabajo, tarea nada sencilla cuando de perseverar

en el ataque se trata, estableciendo mecanismos de motivación y haciendo que los mismos sean dados con la debida oportunidad a todos los integrantes del equipo.

La actividad competitiva reclama que, en aras de la cohesión del equipo de trabajo, éste sea notificado de todas las tácticas implementadas, lo cual se hará a su debido tiempo, con las debidas reservas que deben mantenerse en el interior de la empresa, contribuyendo así con la misión institucional —o *tao* como se expresara el maestro Sun—.

Capítulo XII

El capítulo en mención utiliza la metáfora del fuego y el viento, para mostrar que una organización debe impactar en su sector estratégico de una forma contundente, y que además debe alcanzar ventajas competitivas de largo plazo que le aseguren un desempeño superior sostenible frente a las demás empresas. Pero, ¿para qué el fuego y el viento? En un campo de batalla un ejército, para confundir a los rivales, utiliza el fuego con la intención de crear temor. El fuego es un símbolo y a partir de éste puede generarse una cortina de humo que “enceguezca” al ejército enemigo.

Sin embargo, el fuego no se expande por sí solo: necesita de un combustible y de la ayuda del viento. Una or-

ganización puede contar con activos estratégicos diferenciadores —personas, equipos e instalaciones—, que si los vemos desde la cultura organizacional y desde la perspectiva antropológica son artefactos. Pero para lograr que esas ventajas generen un impacto en el entorno se requiere una persona que oriente la organización. Ese hombre es llamado director, y es quien tiene en sus manos la responsabilidad de mantener viva la organización, garantizando su perdurabilidad en el tiempo. En otras palabras, si los artefactos son el fuego que genera ventajas, la inteligencia del director es ese combustible que le permite expandirse.

Es importante explicitar algo que el lector debe haber inferido de la lectura y es que el papel del director está en:

(...) determinar y guiar la estrategia adecuada, adaptar la empresa a los cambios de su entorno y asegurar y desarrollar a las personas necesarias para llevar a cabo la estrategia o para ayudar a una revisión constructiva de la misma. También debe asegurarse de que los procesos que estimulan y restringen la prestación individual y el desarrollo personal sean consistentes con las necesidades humanas y estratégicas (Andrews, 1971, p. 217).

Pero vale aclarar que el director general es un ser humano real que funge como arquitecto, ejecutor de

la estrategia y líder personal, pero ‘su familia’ “espera también que ejerza su papel de marido y de padre” (Andrews, 1971, p. 38). Vaya ironía la que se presenta en el libro y que es un mensaje para aquel que se encuentra en la dirección general: “cuanto más progresa una persona en poder y prestigio y más se va acercando al último grado de su jerarquía de oportunidades, pasa a ser mucho menos dueño de su vida y se tiene que trabajar más duramente que la mayoría de sus subordinados”. La vida del directivo ha dicho Lenthal es la actividad humana más amplia, más exigente, con mucho las más vasta y sutil de todas, y la más crucial (Andrews, 1971, p. 51).

Capítulo XIII

En el último capítulo se encuentra la esencia del libro: al mostrarse el uso de espías en un ejército se es fiel a una de las dos grandes propuestas del autor como es el engaño. Una de sus frases “la guerra se basa en el engaño” es encontrada en casi la totalidad de los capítulos para hacernos entender que en una guerra todo es válido, especialmente la confusión de la mente. No quiere decir esto que se autorice a las empresas para que se valgan de artimañas para aventajar a los rivales. La sugerencia, más bien, va en el sentido de la utilización de la inteligencia para adquirir datos que sean transformados en información pertinente. El

monitoreo permanente del entorno y la constante evaluación del comportamiento sectorial permiten que una organización no se vea sorprendida por un competidor; es así, como un nombre sugerido para este capítulo final es *la información*.

3. REFLEXIÓN FINAL

El proceso estratégico lleva implícito el reconocimiento de individuos y empresas del sector industrial donde se ejerce el objeto social, incluidos proveedores, consumidores, accionistas, empleados, inversionistas, analistas, etc.

El director es quien observa, calcula, reconoce y actúa de cara a la realidad del sector donde se mueve su empresa. La supervivencia de la empresa es un proceso biológico con el fin de que ésta permanezca, atendiendo a los intereses de todos los involucrados en dicho proceso.

Pensar estratégicamente, a la luz de *El arte de la guerra*, es responsabilidad por excelencia de quien debe ejercer el mando en la empresa, de tal manera que el prevalecer en el sector industrial se convierta en un dinamizador de la toma de decisiones para satisfacer los intereses de toda persona o institución pública o privada, con la cual se guardan relaciones administrativas, así aparezcan de manera tangencial.

La continuas luchas que se manifiestan en un sector industrial como batallas o guerras por el logro de todos y cada uno de los objetos sociales de las organizaciones empresariales, deben reconocerse desde antes de gestar empresas, para contribuir de manera racional a la productividad de la empresa donde le corresponde actuar al administrador, dirigente o empresario de cada una de ellas. Es aquí donde el individuo debe estar preparado para optar por decisiones que, bajo su responsabilidad, van a conducir a la organización hacia el éxito o el fracaso dentro del campo en el cual se da de manera permanente y continua la rivalidad competitiva, propendiendo siempre por la rentabilidad tanto económica como social de la unidad económica a la que debe prestar sus servicios, con responsabilidad gerencial y ética ejecutiva.

El hombre que actúa en términos gerenciales como sujeto social hace uso de los objetos o recursos a su alcance para lograr el *tao*. Así vista la realidad, se ve obligado entonces a estar lo suficientemente informado para actuar en el tiempo preciso dentro del sector empresarial, mediante tácticas y estrategias que contribuyan a lograr los requerimientos que los *stakeholders* reclaman de manera permanente, para satisfacer sus intereses. No debe olvidar un estrategia que no existe enemigo pequeño en términos de rivalidad competitiva: la realidad así lo ha confirmado en los diversos sectores empresariales.

El pensar estratégicamente es una acción propia de los administradores contemporáneos y exige reconocer que, a la luz de la posmodernidad, el dirigente debe estar preparado para actuar en ambientes de total adversidad ya que la toma de decisiones exige cada vez mayores conocimientos de los nuevos tiempos, los cuales han hecho que los individuos deban actuar en medio de la complejidad. Esto, como ha quedado claro en este documento, debe incluir un proceso de sensibilización de decisiones que por hacer parte de planeación como proceso o función administrativa, no garantiza que decisiones óptimas del pasado vayan a implicar el éxito en el presente y menos en el futuro. Pero esto no hace más que confirmar que los planes o programas no son camisas de fuerza y que un buen gerente o empresario debe observar siempre tanto al interior de la institución como a su entorno económico, político, social, comercial o ambiental para adaptar los cambios requeridos y si es del caso optar por tácticas diversas, teniendo claro que éstas son a la estrategia lo que una batalla es a la guerra.

Por lo tanto, en el ejercicio de las funciones que por responsabilidad le competen al dirigente, ya sea, presidente, gobernador, alcalde, gerente, director o general de la institución o área que la sociedad le ha dado el privilegio de conducir, ya se trate de una nación, una ciudad, un territorio, una iglesia, un sindicato, una

universidad y por qué no, de un ejército, es lícito equivocarse de táctica pero no de estrategia.

El *Arte de la guerra* es una de las obras que bien vale la pena mantener en la biblioteca de un estratega, bien sea para consultarlo y conservarlo como texto guía, así como para comprender las propuestas de los estudiosos de la estrategia de los nuevos tiempos, porque nada es más importante para comprender la nueva realidad empresarial que recurrir a los clásicos. Por eso, la propuesta de Sun Tzu seguirá siendo vigente, por un largo tiempo, en todo proceso de planeación estratégica que diseña, rediseña y ejecuta el profesional de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. (1965), *Business Policy: Test and cases*, Homewood, Ill, Irwin.
- . (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill, Dow-Jones Irwin.
- Cleary, T. (1988), *The Illustrated Art of War*, Edaf, Madrid.
- Chandler, A (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- Ghemawat, P. (2001), *Strategy and the business landscape*, Prentice Hall, NJ.
- Grim, C. et al. (2006), *Strategy as action*, Oxford University Press, New York.

- Mintzberg, H. *et al.* (1998), *Strategy Safari, A Guided Tour of the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- O'Hara, W. (2004), *Centuries of success*, Avon Ma, Adam media, and F+W Publications Company.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1979), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*; Harper & Row, New York.
- Porter, M. (2004), *Estrategia competitiva*, 32a reimpression, Compañía Editorial Continental, México.
- ., (1996, November-December), "What is strategy?" en *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Restrepo, L. F. (2004), *Análisis estructural de sectores estratégicos*, Facultad de Administración, Documentos de Investigación No. 10, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Rivera, H. A. (2004), "El hacinaamiento, la enfermedad que los estrategias deben curar", en *Revista Universidad & Empresa*, No. 7, pp. 83-100.
- Smith, K.G. & Hitt, M.A. (2005), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press, New York. &

ANEXO 1. MATRIZ COMPARATIVA DE FRASES SIGNIFICATIVAS, TEMAS Y NOMBRES SUGERIDOS POR CADA CAPÍTULO DEL LIBRO DE SUN TZU

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
1 1 Criterios estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en 100 batallas correrás peligro”. 2. “La autoridad es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad”. 3. “Disciplina significa organización, cadena de mando y logística”. 4. “Desanimálos con la perspectiva de tu victoria, sorpréndelos mediante la confusión”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno • Criterios estratégicos • Estructura • Disciplina • Comunicación de órdenes • Misión • Dirección • Logística 	Diagnóstico estratégico
2 2 En medio de la batalla	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Los que habitan cerca de donde está el ejército pueden vender a altos precios. A causa de estos precios elevados, se agota la riqueza del pueblo llano”. 2. “Por tanto, un general inteligente lucha por alimentarse del enemigo. Cada kilo de alimentos tomado al enemigo equivale a veinte kilos que te suministras a ti mismo”. 3. “Así pues, lo que mata al enemigo es la cólera; la motivación para saquearlo es la esperanza del botín”. 4. “Por ello, sabemos que el comandante en jefe del ejército está a cargo de la vida de sus hombres y de la seguridad del país”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y dirección • Recursos y tiempo • Logística • Activos estratégicos diferenciadores • Empresas rentables • Competidores • Hacimiento • Erosión de la estrategia • Mortalidad empresarial • Aprovisionamiento de Materias Primas • Transformación de las Materias Primas • Proceso de distribución en el menor tiempo posible 	Logística

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
3 La planificación de una asedio	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Emplea tres meses en preparar tus artefactos y otros tres para completar la mecánica de tu asedio”. 2. “Si tus fuerzas son iguales en número, lucha si te es posible. Si tus fuerzas son inferiores, mantente apartado si puedes hacerlo. Si eres inferior, huye si puedes”. 3. “En consecuencia, si la parte más pequeña es obstinada, cae prisionera de la parte más grande”. 4. “Los generales solo son servidores del país. Cuando su servicio es completo, el país es fuerte. Cuando su servicio es deficiente, el país es débil”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno • Fortalezas de los rivales • Debilidades de los rivales • Conocimiento del competidor • Estrategias actuales • Alianzas existentes • Proveedores • Conocimiento de los clientes • Planificación estratégica 	Benchmarking o Referenciación competitiva
4 El orden de batalla	<ol style="list-style-type: none"> 1. “La invencibilidad es una cuestión de defensa, la vulnerabilidad, una cuestión de ataque”. 2. “La defensa es para tiempos de escasez, el ataque para tiempos de abundancia”. 3. “Prever la victoria cuando cualquiera la puede conocer no constituye verdadera destreza. Todo el mundo elogia la victoria ganada en batalla, pero esa victoria no es realmente tan buena”. 4. “En consecuencia, un ejército victorioso es como un kilo comparado con un grano; un ejército derrotado es como un gramo comparado con un kilo. Cuando el que gana consigue que sus tropas vayan a la batalla como si estuviera dirigiendo una gran corriente de agua hacia un cañón profundo, esto es una cuestión de orden de batalla”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Planificación estratégica • Estudio de los competidores • Capacidad prospectiva • Variaciones de las tasas de cambio • Condiciones externas • Decisión • Resultados esperados • Conocimiento del talento humano de la organización 	Previsión

Continúa

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
<p>Continuación</p> <p>5 La fuerza</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Gobernar sobre muchas personas como si fueran pocas es cuestión de dividirlos en grupo. Batallar contra un gran número de tropas como si fueran pocas es una cuestión de despliegue de señales”. 2. “Que el impacto de las fuerzas sea como el de las piedras arrojadas sobre huecos es una cuestión de lleno y vacío”. 3. “En la batalla, la confrontación se hace directamente, la victoria se gana mediante la sorpresa”. 4. “El desorden brota del orden, la cobardía surge del valor, la debilidad proviene de la fuerza”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Estructura (orden) • Cambio organizacional • Adaptación al cambio • Impacto del cambio • Competidores (adversarios) • Maniobras estratégicas (trucos) • Velocidad de decisión • Bienestar de los empleados • Destreza del líder • Responsabilidades del líder y del grupo de apoyo • Delegación del líder • Capacidad preactiva de los subordinados 	<p>* La dirección de decisión</p>
<p>6 Vacío y lleno</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “En consecuencia, los buenos guerreros hacen que los demás vengan a ellos, y no van hacia los demás”. 2. “Así, es el caso de los que son expertos en atacar, sus adversarios no saben dónde defenderse. En el caso de los que son expertos en defenderse, sus adversarios no saben por donde atacar”. 3. “Sé extremadamente sutil hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso, hasta el punto de ser silencioso. De este modo podrás elegir el destino de tus adversarios”. 4. “Para avanzar sin encontrar resistencia, arremete por sus puntos débiles. Para retirarte de forma esquivada, sé más rápido que ellos”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros y humanos • Incertidumbre • Ventajas competitivas • Conocimiento de los competidores • Planificación estratégica • Desempeño superior • Destrezas y habilidades • Adaptación • Cambios del entorno • Toma de decisiones • Propuestas • Riesgo de decisión 	<p>* Riesgo de decisión</p>

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
7 La lucha armada	<ol style="list-style-type: none"> 1. “La dificultad de la lucha armada consiste en hacer que las distancias largas sean cortas y convertir los problemas en ventajas”. 2. “Por tanto, si no conoces los planes de tus rivales, no puedes establecer alianzas con conocimiento de causa”. 3. “Por eso, cuando una fuerza militar se mueve con rapidez es como el viento; cuando va lentamente es como el bosque; es voraz como el fuego e inamovible como las montañas”. 4. “Actúa después de haber hecho la estimación. Gana el que conoce primero la mediada de lo que está lejos y lo que está cerca: ésta es la regla general de la lucha armada”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maniobras para derrotar al competidor • Objetivo estratégico • Alternativas para competir (alianzas) • Comunicación clara entre el líder y los subordinados • Planificación estratégica • Decisión • Soluciones en momentos de crisis • Crecimiento sostenible • Engaño • Logística • Entorno 	Comunicación
8 Las adaptaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. “La norma general de las operaciones militares es que el mando militar reciba ordenes de la autoridad civil para formar un ejército. No permitas instalar un campamento en un terreno difícil. No permitas que se establezcan relaciones diplomáticas en las fronteras. No permanezcas en un territorio árido o aislado. Cuando te halles en un terreno cerrado, discurre alguna estratagema. Cuando te halles en un terreno mortal, lucha”. 2. “Por tanto, consideraciones de la persona inteligente siempre incluyen el beneficio y el perjuicio. Cuando considera el beneficio, su acción puede expandirse; cuando considera el daño, sus problemas pueden resolverse”. 3. “Por ello, lo que retiene a los adversarios es el daño, lo que les mantiene ocupados es la acción, y lo que les motiva es el beneficio”. 4. “Así pues, la norma general de las operaciones militares consiste en no contar con que el enemigo no acuda, sino confiar en tener los medios de enfrentarte a él; no contar con que el adversario no ataque, sino confiar en poseer lo que no puede ser atacado”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Adaptación al cambio • Alianzas estratégicas • Conocimiento del mercado • Conocimiento del entorno • Comunicación clara y eficaz en las organizaciones • Retroalimentación del desarrollo de la estrategia (garantiza si hay buena o fallas en la comunicación) • Estudio de la estrategia • Planificación de la estrategia • Ventajas y desventajas competitivas • Manejo del tiempo • Motivación del grupo de trabajo • Proactividad en el cambio (estar adelante de los competidores) • Seguridad del líder en la toma de decisiones 	* Decisiones

Continúa

Capítulo	Frasas del capítulo	Temas	Nombre propuesto
<p>Continuación</p> <p>9 Maniobras militares</p>	<p>1. "siempre que estaciones a un ejército para observar a un adversario, corta los pasos de montañas e instálale en los valles".</p> <p>2. "Generalmente, un ejército prefiere un terreno elevado y evita un terreno bajo, valora la luz y detesta la oscuridad".</p> <p>3. "Si el ejército no tiene disciplina, quiere decir que el general no es tomado en serio".</p> <p>4. "Por ello, dirígelos mediante las artes culturales y unifícalos mediante las artes marciales; esto significa una victoria segura".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno • Competitividad • Adaptabilidad al cambio • Alianzas estratégicas • Conocimiento de las fortalezas y debilidades • Estimular el desarrollo del talento humano • Estudio de las ventajas competitivas • Conocimiento del sector estratégico y del sector económico • Retroalimentación del desarrollo de la estrategia (garantiza si hay buena o fallas en la comunicación) • Liderazgo y dirección • Conocimiento y desarrollo del talento humano 	<p>* Estrategias organizacionales</p>
<p>10 El terreno</p>	<p>1. "Cuando puedes entrar en un terreno, pero es difícil retirarse de él, se dice que estás atacado. En este tipo de terreno, si el adversario no está preparado, puedes vencer si avanzas, pero si el enemigo está preparado, si tú avanzas y no vences, te será difícil retroceder, lo cual irá en tu desventaja".</p> <p>2. "Cuando los generales son débiles y carecen de autoridad. Las instrucciones son claras, los oficiales y los soldados no tienen solidez y las líneas de batalla son anárquicas, se produce una revuelta. Los generales que son derrotados son aquellos que son incapaces de calibrar a los adversarios, entran en combate contra fuerzas superiores en número o mejor equipadas y no seleccionan a sus tropas según los niveles de preparación de las mismas".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector estratégico y del sector económico • Planificación de la estrategia • Interpretación del entorno • Liderazgo • Coalición de grupos de competidores • Objetivos estratégicos • Interacción del grupo de trabajo • Estructura organizacional • Perdurabilidad • Costos de renegociación • Logística • Valoración del talento humano 	<p>* Manejo del tiempo</p>

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
<p>11 Las nueve clases de terreno.</p>	<p>3. “Mira por tus soldados como miras por un recién nacido, y estarán dispuestos a seguirte hasta los valles más profundos; cuida de tus soldados como cuidas de tus amados hijos, y morirán gustosamente contigo”.</p> <p>4. “por tanto, los que conocen las artes marciales no pierden el tiempo cuando efectúan sus movimientos ni se agotan cuando atacan. Por ello se dice que cuando te conoces a ti mismo y a los demás, la victoria no corre peligro; cuando conoces el cielo y la tierra, la victoria es inagotable”.</p> <p>1. “Cuando penetras en un territorio ajeno, pero no lo haces en profundidad, a éste se le llama terreno ligero”.</p> <p>2. “El terreno que puede resultarte ventajoso si lo tomas y ventajoso al enemigo si es él quien lo conquista se llama terreno de disputa”.</p> <p>3. “Se podría preguntar cómo enfrentarse a fuerzas enemigas numerosas y bien organizadas que se dirigen hacia a ti. La respuesta es quitarles en primer lugar algo que aprecien y entonces te escucharán”.</p> <p>4. “Los asuntos se deciden rigurosamente en el cuartel general”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector estratégico y del sector económico • Planificación de la estrategia • Interpretación del entorno • Comunicación clara y eficaz • Retroalimentación del desarrollo de la estrategia (garantiza si hay buena o fallas en al comunicación) • Adaptación al cambio • Capacidad de ubicar “los cuellos de botella” en la organización • Liderazgo • Logística • Costos de renegociación • Alianzas estratégicas • Comprensión y conocimiento de las ventajas competitivas • Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización 	<p>* Innovación</p>

Continúa

Capítulo	Frasas del capítulo	Temas	Nombre propuesto
<p>Continuación</p> <p>12 El ataque mediante el fuego.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “El uso del fuego debe tener una base y exige ciertos medios. Existen momentos adecuados para encender el fuego, concretamente cuando el tiempo es seco y ventoso”. 2. “Cuando puede prenderse el fuego en campo abierto, no esperes a hacerlo en el interior del campamento: inicialo cuando sea el momento adecuado”. 3. “Cuando el fuego sea atizado por el viento; no ataques en dirección contraria a éste”. 4. “Así pues, la utilización del fuego para apoyar un ataque, claramente puedes vencer con él. El agua puede incomunicar, pero no puede arrasarlo”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector estratégico y del sector económico • Planificación de la estrategia • Interpretación del entorno • Comunicación clara y eficaz • Retroalimentación del desarrollo de la estrategia (garantiza si hay buena o fallas en la comunicación) • Adaptación al cambio • Capacidad prospectiva 	<p>* Conocimiento</p>
<p>13 Sobre la utilización de los espías.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “La información previa no puede obtenerse de fantasmas ni de espíritus, ni se puede obtener por analogía, ni descubrir mediante cálculos. Debe obtenerse de personas; personas que conozcan la situación del enemigo”. 2. “En consecuencia en las fuerzas armadas nadie es tratado con tanta familiaridad como los espías, ni a nadie se le otorgan recompensas tan grandes como a ellos; ni hay asunto más secreto que el espionaje”. 3. “Siempre que quieras atacar un ejército, asediad una ciudad o matar a una persona, primero has de conocer la identidad de los generales que las defienden, de sus aliados, sus habitantes, sus centinelas y sus criados; así pues, haz que tus espías averigüen todo sobre ello”. 4. “Por tanto, sólo un gobernante brillante o un general sabio que pueda utilizar a los más inteligentes para el espionaje, puede estar seguro de ganar una gran victoria. El espionaje es esencial para las operaciones militares, y los ejércitos dependen de él para llevar a cabo sus acciones”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento previo del sector estratégico y del sector económico • Planificación de la estrategia • Conocimiento del mercado y entorno • Capacitación del talento humano • Manejo de la información de arriba hacia abajo • Maniobras estratégicas (trucos) • Destreza del líder 	<p>* Información</p>

Fuente: elaboración de los autores.