

RESEÑA DE LIBRO

BOOK REVIEW

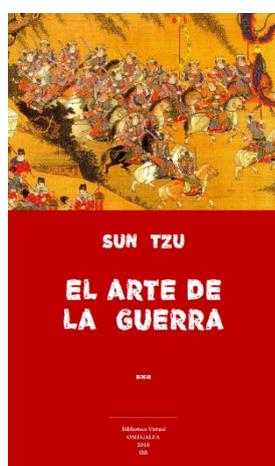
El Arte de la Guerra, Sun Tzu, Biblioteca Virtual, Omegalfa;

ISBN: 9788494709203

Héctor Antonio Santana Beneyto, Juan José Bellón Navarro¹

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: 10.20420/eni.2019.298



El Arte de la Guerra es un libro escrito por el general, estratega militar y filósofo chino Sun Tzu (“Maestro Sun”) quien vivió aproximadamente durante el siglo V a.C. hace unos 2.500 años. Es considerado uno de los mejores libros de estrategia militar de

todos los tiempos, e incluso a día de hoy se sigue utilizando a pesar de los avances y el paso del tiempo. Es un libro de referencia recurrente no solo en el ámbito militar, sino también en los negocios, la política, el comportamiento personal e incluso los deportes, básicamente en todos los ámbitos relacionados con la estrategia. Ha sido traducido a infinidad de idiomas, entre los que podemos encontrar, inglés, francés, chino y español, y cuenta con miles de ediciones, entre las que destacan más de 2.500 sólo en inglés. En español, el autor con mayor relevancia en la aplicación de las enseñanzas de Sun Tzu al campo de la organización de empresas es Lázaro Droznes con unas 129 citaciones, para su publicación “*El arte de la guerra. Guía de aplicación de los principios básicos de la guerra*

a las realidades de los mercados competitivos contemporáneos”.

La filosofía del libro de Sun Tzu engloba dos principios básicos y fundamentales: (1) *Todo el Arte de la Guerra se basa en el engaño* y (2) *El supremo Arte de la Guerra es someter al enemigo sin luchar.*

En la presente reseña, analizaremos este libro más desde un punto de vista estratégico-empresarial que desde el punto de vista estratégico-militar sobre el que está escrito, pudiendo realizarse esta aproximación de forma sencilla simplemente sustituyendo en el texto los vocablos *ejercito* por *empresa*, *general* por *director* o *suministros* por *recursos*.

La organización de esta reseña, de ahora en adelante, estará compuesta por un párrafo por cada uno de los trece capítulos de los que se compone el libro “El Arte de la Guerra” y un pequeño símil de la frase más significativa del mismo.

En el *primer capítulo*, “*Sobre la evaluación*”, Sun Tzu hace hincapié en la importancia de cinco factores que considera fundamentales: la doctrina, el tiempo, el terreno, el mando y la disciplina. Dichos factores nos servirán para

¹Autor de correspondencia: juan.bellon101@alu.upgc.es

hacer comparaciones y así determinar el resultado final de la rivalidad. La doctrina hace referencia a la armonía de los trabajadores con sus directivos; el terreno, a las distancias en cuanto a dónde es más fácil o difícil desplazarse; el mando, a tener sabiduría, sinceridad, benevolencia y coraje; y la disciplina, a la organización de los trabajadores, rangos entre los mismos y las provisiones de materiales. Los cinco factores han de ser conocidos por cada directivo de manera que, quien los domina, gana.

Sun Tzu finaliza este primer capítulo argumentando que “el arte de la guerra se basa en el engaño”, queriendo decir que las claves del éxito pasan por ser estrategia y aparentar que tus condiciones son desfavorables cuando son más favorables.

En el *segundo capítulo “Sobre la iniciación de las acciones”*, se habla de la importancia de no permanecer luchando durante mucho tiempo y del valor de las recompensas justas. Llevado al contexto empresarial, esto implica que permanecer durante un largo tiempo trabajando en un mismo producto, forzando al equipo de desarrollo o a la empresa en su totalidad para lograr vencer a los competidores en tiempo, calidad, precio, etc. va a dar como resultado una empresa hastiada y desalentada de seguir al líder en la realización del proyecto o proyectos, tanto presentes como futuros. Con lo cual, *vale más ser rápido como el trueno que retumba antes de que hayas podido taparte los oídos*. Con respecto a la importancia de las recompensas justas, se remarca la importancia de premiar a los soldados más diestros de entre tus tropas, o lo que es lo mismo, recompensar a tus empleados/as más eficientes y eficaces, los que están constantemente queriendo aprender o ascender, es decir, los más valiosos, pues ni es justo ni es lógico recompensar a todos/as por igual, independientemente del esfuerzo realizado para sacar adelante un proyecto o producto.

Como frase más significativa del capítulo nos quedamos con: *“Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas”* lo que quiere decir, a nivel empresarial, que si utilizas a los empleados de tu competencia para vencerles, siempre lograrás dicha victoria.

En cuanto al *tercer capítulo, “Sobre las proposiciones de la victoria y la derrota”*, la insistencia en no perder la calma es latente, empleando para ello el tiempo de preparación necesario. Sun Tzu propone emplear tres meses para preparar la maquinaria y otros tres meses para coordinar los recursos que se van a emplear. También nos incita a emplear la regla de la utilización de la fuerza, en donde si estamos en desventaja lo conveniente sería retirarse; mientras que, si partimos con ventaja, habría que aprovechar y hacer uso de ella.

Con la frase *“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”*, nos da a entender la importancia que requiere el conocimiento tanto de la propia empresa como del entorno y la competencia a la que ésta se enfrenta.

En el *cuarto capítulo “Sobre la medida en la disposición de los medios”*, se habla de la fortaleza interna de los individuos, el momento de atacar, de la posesión de la verdadera sabiduría y de las cinco reglas militares (medición, valoración, cálculo, comparación y victoria). Sobre la fortaleza de los individuos plantea que la invencibilidad está en uno mismo, mientras que la vulnerabilidad en el adversario. Por tanto, si te conoces a ti mismo y sabes cuáles son tus debilidades, tus amenazas, tus fortalezas y oportunidades (análisis DAFO apropiado), con respecto a la competencia podrás llegar a ser invencible o, lo que es lo mismo, te mantendrás

siempre en el mercado, pues las vulnerabilidades las encontrarás siempre en la competencia. En cuanto al momento de atacar, se remarca que no debe ser en tiempos de escasez, sino en tiempos de abundancia, aludiendo a que si la empresa, el mercado o un gobierno están pasando por momentos difíciles, vale más esperar a que lleguen buenos tiempos que realizar acciones o proyectos costosos, pues esto puede significar la derrota absoluta. Al hablar de la posesión de la verdadera sabiduría se recalca con bastante énfasis que lo que todo el mundo conoce no se considera sabiduría, solo aquello que los más sutiles son capaces de percibir con antelación a los demás es lo que llevará al éxito. Cuando decimos que existen cinco reglas militares también podemos extrapolar exactamente las mismas cinco reglas al ámbito empresarial, es decir, el correcto análisis de mercado da lugar a las mediciones apropiadas, las cuales a su vez dan lugar a las valoraciones; las valoraciones, respecto a dicho segmento del mercado dan lugar a los cálculos necesarios para adentrarse con éxito; dichos cálculos producen comparaciones, y las comparaciones dan lugar al éxito.

Para concluir con este capítulo, destacamos la frase: *“Los guerreros expertos se hacían a sí mismos invencibles en primer lugar, y después aguardaban para descubrir la vulnerabilidad de los adversarios”*, lo que en el ámbito empresarial quiere decir que, una empresa u organización se hace a sí misma grande y poderosa cosechando éxitos, sin depender de las negligencias o errores de la competencia, para una vez alcanzada la grandeza esperar a que sea la competencia quien descubra sus cartas, dando lugar a una ventaja competitiva enorme que nos propiciará un éxito rotundo.

En el *quinto capítulo*, *“Sobre la firmeza”*, nos habla de dos tipos de ataque, el extraordinario (por sorpresa), y el ordinario (directo), los cuales serán explicados con mayor detalle en el séptimo capítulo. Se recalca la importancia del entusiasmo, la convicción, el orden, la

organización, los recursos y el compromiso de los empleados para permitir que cada cual sea útil en aquello que mejor sabe hacer. En gran parte del capítulo se destaca la relevancia de usar a nuestro favor la percepción que tiene el enemigo sobre nosotros para distorsionarla y así obtener ventajas sobre él a la hora de entablar un enfrentamiento.

Sun Tzu destaca como clave *“obtener la victoria sin necesidad de ejercer su fuerza”*, sugiriendo la importancia que conlleva vencer sobre la base del poder o el dominio que tenga nuestra empresa en el sector.

En el *sexto capítulo* *“Sobre lo lleno y lo vacío”*, se destaca la importancia crucial de confundir a tu enemigo y no darle a conocer tus planes para tener ventaja una vez entablada la batalla, lo que se puede trasladar al mundo empresarial indicando que no debes permitir que la competencia conozca tus planes hasta haberlos puesto en marcha con velocidad y determinación para así tener ventaja sobre ellos y no darles tiempo a reaccionar, pues es crucial, y más a día de hoy, ser el primero y mantenerte en dicha posición.

Cerramos la referencia al capítulo sexto con la frase *“Haz que los adversarios vean como extraordinario lo que es ordinario para ti; haz que vean como ordinario lo que es extraordinario para ti”*, la cual resume a la perfección lo que este capítulo y el libro pretenden enseñarnos, esto es, que el arte del engaño es fundamental para tener éxito frente a un rival directo que te amenaza, no solo en la guerra sino también en el ámbito empresarial, pues al confundir al adversario que representa una amenaza estás consiguiendo una ventaja descomunal ya que no podrá adelantarte si desconoce por dónde vas. A día de hoy se está viendo como las empresas tienden cada vez más a cooperar entre ellas para lograr un objetivo mucho mayor, que individualmente no podría ser alcanzado o conllevaría muchos riesgos y

dificultades. De esta manera, contaría la empresa con un rival menos en el mercado y una posición más fuerte con respecto a los rivales.

En el *séptimo capítulo*, “*Sobre el enfrentamiento directo e indirecto*”, nos habla de las diferencias que se dan dependiendo de si los dirigentes son expertos o inexpertos, determinando las facilidades y ventajas que pueden obtener a la hora de manejar las mismas situaciones. Incluso recomienda tener en cuenta la estrategia a seguir, pues esto puede afectar a los empleados y al éxito de la empresa. Por lo tanto, es necesario tanto el equipamiento como las provisiones y el dinero.

Sun Tzu finaliza el capítulo con la reflexión “*No persigas a los enemigos cuando firman una retirada, ni ataques tropas expertas*”, con esto nos quiere decir por un lado que, no persigamos a la competencia una vez esté derrotado pues se puede volver en nuestra contra, ni vayamos contra empresas muy consolidadas y expertas en un segmento de mercado al cual vamos a entrar por primera vez, principalmente porque no tenemos ni las capacidades ni los conocimientos para ser efectivos en nuestra labor.

En el *octavo capítulo* “*Sobre los nueve cambios*”, se recalca la importancia de mantener a los adversarios siempre ocupados para así no darles tiempo a reaccionar en tu contra, impidiéndoles por completo ser ellos quienes tomen las riendas del curso que llevará el enfrentamiento entre ambos y mucho menos permitirles elegir las reglas del mismo. Además, se subraya la importancia de la mentalidad y la forma de actuar que ha de tener un buen general, es decir, un buen líder a la hora de dirigir a una compañía u organización hacia el éxito, pues ha de estar dispuesto a perder, pero sin aferrarse a la esperanza de ganar, siendo siempre perfectamente consciente en todo momento de ambas posibilidades (ganar o perder), para así no verse sorprendido en ningún momento. Ha de actuar siempre de forma racional y realista, sin

dejarse llevar por la emoción de la victoria ni la tristeza de la derrota. Además, ha de permanecer siempre atento a los acontecimientos que le rodean para ser capaz de aferrarse a las oportunidades que puedan aparecer y cerrar las puertas al atrevimiento y el riesgo en caso contrario.

Como frase destacable de este capítulo ofrecemos la siguiente: “*Los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas*”, lo que quiere decir que todo líder, para saber cómo dirigir correctamente una empresa ha de reconocer previamente el mercado en el que se va a introducir o en el que ya está, pues en caso contrario será derrotado.

El *noveno capítulo* “*Sobre la distribución de los medios*”, sugiere que las maniobras que emplean los directivos de la organización son el resultado de los planes y las estrategias. Estas determinarán la movilidad y efectividad de las personas. También aconseja sobre el cuidado de los empleados, prestando especial atención a la salud física de los mismos. Alienta sobre hacer uso de la ventaja competitiva, ya que, si se logra aprovechar en todos los factores, será beneficioso para la empresa. Para ello, saber situarse adecuadamente en el mercado será beneficioso y hará que la competencia esté en condiciones desfavorables. Además, Sun Tzu explica que los movimientos que hagan los rivales siempre tienen algún tipo de significado oculto, y por este motivo, emplean distintas estrategias dependiendo de la situación en la que se encuentren.

Este capítulo concluye con la frase “*Cuando las órdenes se dan de manera clara, sencilla y consecuente a las tropas, éstas las aceptan. Cuando las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes las tropas no las aceptan o no las entienden*”. Esta reflexión sugiere que, si las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, habrá mayor

probabilidad de éxito y conllevará una situación de satisfacción que se extenderá a todos los miembros de la empresa.

En el *décimo capítulo “Sobre la topología”*, se habla de la importancia que tiene el reconocimiento previo del terreno sobre el que se va a jugar, siendo esto esencial en todos los aspectos empresariales. Sun Tzu nombra seis tipos de terreno distintos: los accesibles, los difíciles, los neutros, los estrechos, los accidentados y los abiertos. En esta reseña nos centraremos en los accesibles, los neutros y los estrechos, pues son los que podremos relacionar con aspectos empresariales con mayor facilidad y exactitud. Los terrenos accesibles son aquellos en los que no hay competitividad alguna, pues o bien son mercados nuevos o poco explorados, lo que puede dar ventaja a la empresa si es rápida y la primera en situarse como referente frente a la competencia que seguro vendrá. Los terrenos neutros son aquellos que son desfavorables para todos. Y por último los terrenos estrechos son aquellos en los que, si eres el primero en llegar, tu principal objetivo es impedir la entrada de nuevos competidores o desalentarlos. Sun Tzu también enumera seis maneras de ser derrotado, siendo las más a tener en cuenta: no calibrar bien tus fuerzas, ya que nunca sabrás cuál es tu verdadera capacidad de actuación; no poseer un buen entrenamiento, pues no podrás conseguir salir victorioso; y no seleccionar a los mejores empleados para llevar a cabo los proyectos empresariales.

Y en este capítulo la frase clave sería, *“Como norma general, para poder vencer al enemigo, todo el mando militar debe tener una sola intención y todas las fuerzas militares deben cooperar”*, lo que significa que, para poder tener éxito, la totalidad de la empresa ha de estar comprometida.

En el *undécimo capítulo “Sobre las nueve clases de terreno”*, Sun Tzu diferencia nueve posibles escenarios en los que nos podemos

encontrar a la hora de rivalizar con la competencia. Entre ellos, destacamos: el territorio ligero, que hace referencia a la postura que adopta la empresa al introducirse en un mercado ajeno pero no en profundidad; un terreno clave consiste en el territorio que es ventajoso para el que lo domine; cuando se introduce en profundidad en un terreno ajeno, aparece el calificado terreno difícil; cuando se atraviesa distintas situaciones de mercado que son difíciles de atravesar, se da el terreno desfavorable; y el terreno mortal, es aquel que aparece cuando sólo se puede sobrevivir en el mercado empleando la rapidez y del cual es fácil desaparecer si no lo haces. Además, destaca que la rapidez de acción es un factor esencial, pues permite aprovecharse de los errores de los adversarios tales como la falta de preparación, de visión, de cautela... También hace referencia a cómo deben ser los jefes de una empresa, describiéndolos como tranquilos, reservados, justos y metódicos. De esta manera, permitirán que no se puedan descubrir sus planes secretos, ni tomarlo a la ligera, nadie se podrá anticipar, no se podrán reconocer sus acciones y sus planes, y tampoco conocerán cuáles son sus intenciones.

Es por ello que emplea la frase *“Que los movimientos de tus tropas y la preparación de tus planes sean insondables”*, avisándonos de la fortaleza y la seguridad que requiere la estrategia empresarial para llegar al éxito.

En el *décimo segundo capítulo “Sobre el arte de atacar por el fuego”*, se habla del error que sería dejarse llevar por las emociones del fracaso o la victoria, en vez de aprovecharlas en beneficio propio para impulsarnos con mayor fuerza y determinación hacia el éxito, el cual, sin duda, será inalcanzable si no somos capaces de canalizar dichas emociones. También se recalca el hecho de conocer que no basta con saber cómo atacar, sino también en cómo no ser atacados, para así, esencialmente, ser conocedor de todos

o la mayoría de los escenarios o campos de batalla posibles.

La frase más importante y que mejor resume este capítulo es *“La ira puede convertirse en alegría, y la cólera puede convertirse en placer, pero un pueblo destruido no puede hacerse renacer, y la muerte no puede convertirse en vida”*, lo que nos deja bastante claro que jamás se ha de actuar por ira o venganza, siempre se ha de actuar premeditadamente y sin dejarse llevar por las emociones, pues una derrota se puede convertir en victoria si se sabe cómo sobrellevarla.

En el *décimo tercer capítulo “Sobre la concordia y la discordia”*, comienza aleccionándonos acerca de que no es de buen jefe fallar en conocer la situación de los adversarios por economizar en aprobar gastos para investigar y estudiar a la oposición. Por lo tanto, lo que posibilita vencer a los demás y lograr triunfos es buscar y emplear esa información esencial. La información debe obtenerse de personas que conozcan la situación del adversario. Distingue cinco clases de espías, argumentando que, si están todos ellos activos, nadie conocerá las posibles rutas de tu organización y hará que seamos un genio organizativo. Los espías nativos aparecen en nuestra propia organización, los espías internos se filtran entre los trabajadores enemigos, los agentes dobles se contratan entre los espías enemigos, los espías liquidables transmiten falsos datos a los espías enemigos, y los espías flotantes vuelven para traer sus informes. También explica que los espías han de ser tratados con familiaridad, se les otorgan grandes recompensas y sus asuntos son los más secretos. Tratarlos mal podría hacer que se conviertan en renegados y trabajen para el

enemigo. Nos alerta Sun Tzu acerca de que debemos buscar agentes enemigos que hayan ido a espiar, sobornarlos y hacer que se pasen a nuestro lado, así usarlos como agentes dobles. Con la información obtenida de los nuevos agentes dobles, encontrar espías nativos y espías internos para contratarlos. Con la información obtenida por parte de todos ellos, se puede fabricar información falsa haciendo uso de espías liquidables. Y con toda esta información, se puede hacer que los espías flotantes actúen según los planes previstos.

Destaca la frase *“El espionaje es esencial. No será ventajoso para el ejército actuar sin conocer la situación del enemigo.”*, queriéndonos decir que es crucial obtener la máxima información posible sobre la competencia para así conocer todo sobre sus características y aprovechar sus puntos débiles, obteniendo ventaja competitiva frente a ellos.

A modo de conclusión, decir que *“El Arte de la Guerra”* es un libro completamente extrapolable al ámbito empresarial, el cual, sin duda alguna se ve enormemente beneficiado de las enseñanzas del mismo, pues a día de hoy, una de las grandes preocupaciones de las empresas sigue siendo mantener y preservar su competitividad en el mercado, particularmente entre las empresas de base tecnológica, ya que estas son las que más rápido crecen y evolucionan.

El libro sin duda alguna seguirá siendo durante años un referente para muchos empresarios/as, deportistas de elite, militares, gestores públicos, académicos/as, publicistas, entre otros.