

# ***Claves del Códice de Sun Tzu***

***para su aplicación en el marketing  
estratégico de la empresa***



Versión 2.0

**Ronald Santos Cori**

Inscripción de Registro de propiedad intelectual Nro 135618

Claves del código de Sun Tzu para su aplicación en la estrategia de marketing  
de la empresa

**DERECHOS RESERVADOS**

© Ronald Santos Cori

1ra edición 2003 Santiago de Chile

## INDICE

|   |         |
|---|---------|
| <a href="#">CAPITULO I</a> .....                  | Pag4    |
| El código del Arte de La guerra.....              | Pág. 4  |
| <br>  |         |
| <a href="#">CAPITULO II</a> .....                 | Pág. 5  |
| Algunos aspectos sobre Sun Tzu                    |         |
| <br>  |         |
| <a href="#">CAPITULO III</a> .....                | Pág. 7  |
| Libro 1 Sobre las aproximación a la guerra        |         |
| <br>  |         |
| <a href="#">CAPITULO IV</a> .....                 | Pág. 9  |
| Libro 2 Sobre las dirección de la Guerra          |         |
| <br>  |         |
| <a href="#">CAPITULO V</a> .....                  | Pág. 11 |
| Libro 3 Sobre la estrategia Ofensiva en la Guerra |         |
| <br>  |         |
| <a href="#">CAPITULO VI</a> .....                 | Pág. 14 |
| Libro 4 Sobre las Disposiciones en la Guerra      |         |
| <br>  |         |
| <a href="#">CAPITULO VII</a> .....                | Pág. 16 |
| Libro 5 Sobre el uso de Energía en la Guerra      |         |
| <br>  |         |
| <a href="#">CAPITULO VIII</a> .....               | Pág. 18 |
| Libro 6 Sobre los puntos débiles y puntos fuertes |         |

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| <a href="#">CAPITULO IX</a> ..... | Pág. 19 |
| Libro 7 Sobre las maniobras       |         |

|  |         |
|--|---------|
| <a href="#">CAPITULO X</a> .....               | Pág. 21 |
| Libro 8 Sobre las nueve variables en la guerra |         |

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| <a href="#">CAPITULO XI</a> ..... | Pág. 24 |
| Libro 9 Sobre las marchas         |         |

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| <a href="#">CAPITULO XII</a> ..... | Pág. 26 |
| Libro 10 Sobre el Terreno          |         |

|   |         |
|---|---------|
| <a href="#">CAPITULO XIII</a> .....         | Pág. 28 |
| Libro 11 Sobre las nueve clases de terrenos |         |

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| <a href="#">CAPITULO XIV</a> ..... | Pág. 30 |
| Libro 12 Sobre el ataque por fuego |         |

|   |         |
|---|---------|
| <a href="#">CAPITULO XV</a> .....             | Pág. 31 |
| Libro 13 Sobre el uso de los agentes secretos |         |

|  |         |
|--|---------|
| <a href="#">Bibliografía complementaria sobre estrategia</a> ..... | Pág. 33 |
|--|---------|

## El código del Arte de La guerra

El “Arte de la Guerra” de Sun Tzu, escrito hace más de 2.500 años. No se sabe con certeza si es la obra de un solo autor o de varios que fueron recopilados.

Ha sido la base de la estrategia militar en el lejano oriente desde épocas remotas.

Este documento esta escrito en varios capítulos, cada uno de ellos llamados “Libros”, que versan sobre temáticas específicas, las cuales son complejas de entender, y mucho más complejas sus aplicaciones al mundo de los negocios y las estrategias de mercadotecnia.

Una manera de aproximarse a la filosofía estratégica de Sun Tzu es conocer uno de los mitos sobre la vida de Sun Tzu, en el cual se muestra las posibilidades de la aplicación de sus estrategias a todo tipo de situaciones y personas.

El “Arte de la Guerra” se introduce en los diferentes aspectos de las estrategias y tácticas comenzando con las aproximaciones donde se explica la razón de las guerras y sus objetivos, sobre la dirección de la Guerra, aspectos de la estrategia ofensiva, disposiciones, posiciones que se pueden adoptar para las batallas, la energía o recursos, los puntos débiles y puntos fuertes, maniobras tácticas u operacionales, las nueve variables, las marchas o avances en los territorios y mercados, los terrenos o diferentes tipos de mercados, las nueve clases de terrenos, el ataque por fuego, y la utilización de los agentes secretos.

Para una comprensión más acabada del “Arte de la guerra” y su aporte a la estrategia empresarial y a la estrategia de Márketing se deben considerar las siguientes analogías con la empresa:

| <u>Según Sun Tzu</u>     | <u>Aplicación en la empresa</u>          |
|--------------------------|--|
| General                  | Ejecutivo superior ( gerente)            |
| Soberano o Rey           | Presidente del Directorio de Accionistas |
| El terreno               | El mercado                               |
| El ejercito              | La empresa y sus trabajadores            |
| Líneas de abastecimiento | Líneas de abastecimientos de recursos    |
| Oficiales                | Ejecutivos de nivel medio                |
| Tropa                    | Funcionarios de la empresa               |
| Enemigo                  | Empresas Competidoras                    |
| Li                       | Medida de distancia                      |



## Mito biográfico de Sun Tzu

El mito cuenta que debido a la gran fama de Sun Tzu, el rey de Wou lo manda a llamar con el objeto que hiciera una demostración del arte de manejar tropas.

A manera de broma el rey mando a llamar a 90 de sus concubinas para poder ver si Sun Tzu era capaz de realizar esta experiencia con sus concubinas.

Sun Tzu le manifestó que era posible.

Así entonces Sun Tzu les enseñó a las concubinas el uso de la lanza y les explico los sonidos de los tambores y que en tal sonido debían girar hacia la izquierda, hacia el lado de su corazón, y con otro sonido debían virar hacia la derecha, esto lo ensayo tres veces explicándoselo en cada una de estas a las mujeres.

Las dividió en secciones cada una al mando de las favoritas del rey

Luego Sun Tzu les dijo “ Cuando yo ordene “de frente”, os pondréis de frente, con el corazón hacia mí; cuando diga “Izquierda” girad en la dirección de la mano izquierda; cuando diga “derecha, hacia la derecha; cuando diga “de atrás”; me daréis la espalda” después de dar las instrucciones hizo preparar las armas del verdugo” esto para mostrar que hablaba en serio.

Así entonces Sun Tzu realizo las maniobras varias veces pero siempre las mujeres se largaban a reír cuando él daba las instrucciones, las volvió a dar 3 veces cada una de ellas. Y dijo “ si las instrucciones no están claras es la culpa del comandante” y las volvía a dar.

Luego de repetir en varias ocasiones estas señalo que si las ordenes habían sido explicadas y no eran ejecutadas, entonces de acuerdo a la ley militar los oficiales son los responsables y habían incurrido en un crimen y ordeno que decapitaran a las oficiales a cargo de las secciones.

El rey observaba esto y al ver las ordenes de Sun Tzu se espanto y envió un mensajero diciendo que no deseaba que ellas fueran ejecutadas, a lo que Sun Tzu le respondió “vuestro siervo ha sido ya investido como comandante en jefe; ahora bien, cuando comandante esta al frente de ejercito no tiene por qué aceptar todas las ordenes del soberano” y así pues ordeno que fueran ejecutadas las favoritas del rey, frente a las demás concubinas.

Luego de esto puso al mando a las segundas en las secciones, y ordeno hacer los movimientos, las mujeres se movieron exactamente como se había ordenado.

Entonces Sun Tzu mando informar al rey "Las tropas están adiestradas. El Rey puede venir a pasar revista y a inspeccionarlas. Pueden ser utilizadas según los deseos del rey; no se detendrían ante el fuego ni ante el agua"

El rey no deseo inspeccionar las tropas ya que estaba dolido por la ejecución de sus favoritas, pero pronto comprendió las capacidades de Sun Tzu y lo nombro jefe de su ejercito. Con Sun Tzu a la cabeza el nombre de Wu adquirió fama entre los señores feudales con sus conquistas.

Esta anécdota nos muestra a su manera, la forma dramática de mostrar los resultados de una preparación clara para la batalla.

Aplicando esto al mundo de los negocios de esta anécdota podemos sacar varios similes, como por ejemplo que un buen ejecutivo puede llevar acabo un buen trabajo con el equipo que se le entregue para ello, al capacitarlos y prepararlos adecuadamente.



## Libro 1 Sobre las aproximaciones

Este libro se refiere a las generalidades de la guerra, se inicia por definir la guerra, denotando su gran importancia para el estado. De similar manera la estrategia en el mundo empresarial es de gran importancia para los negocios, ya que sin ella esta no se tiene futuro. Al igual que la guerra es un asunto serio, la estrategia tambien lo es.

El Libro señala cinco factores fundamentales como son:

La influencia moral; en la empresa podemos comprender como el clima laboral y el grado de cohesión interna de la empresa, y como esta se refleja hacia el exterior

Las condiciones meteorológicas, tiene relacion con el medioambiente y las consideraciones no controlables como el medioambiente político, económico, y social

El terreno con sus diferentes características tiene que ver con el objeto de la guerra, el conquistar los terrenos, en su analogía con al empresa esto representa el mercado con sus diversas características de fragmentado difícil frío, caluroso y seco, entre otros.

La autoridad, se refieren a las cualidades de la alta direccion la capacidad de los generales y por analogía de los ejecutivos superiores de tener las cualidades de sabiduría, humanidad, coraje y severidad, por eso en el ejercito como en las empresas el general o gerente general es tambien conocido como "El Respetado"

La doctrina, esta es la organización, las líneas de autoridad y promoción las estructuras internas que rigen el ejercito ( la empresa), la forma de vigilar las vías de aprovisionamiento para atender las necesidades del ejercito. Es decir las estructuras que permiten que la empresa como organización pueda funcionar y cumplir con sus objetivos.

Como dice Sun Tzu " *Si empleas un general que haya retenido mi estrategia es seguro que vencerá. ¡Consérvalo! Si utilizas un general que se niega a prestar atención a mi estrategia seguro que será vencido ¡Destitúyelo!*

Esto implica que el general debe crear situaciones que favorezca su realización, para que así convierta en ventajoso su actuar y así maneje el equilibrio a su antojo.

Su Tzu Dice: " *El Arte de la guerra esta basado en el engaño, cuando seas capaz, finge incapacidad, activo, la pasividad. Próximo haz creer que estas lejos, alejado haz creer que estas cerca. Ofrece un señuelo a tu enemigo para hacerle caer en tu trampa, simula el desorden y sorpréndelo.*"

En este sentido debemos considerar al enemigo, en términos de negocios como a la competencia, considerando que tanto nuestra empresa como la competencia deseamos el mismo objetivo, la conquista del mercado, y lo queremos solo para nosotros sin compartirlo.

Por esto la empresa debe realizar múltiples actividades para conquistar y defender los mercados que conquiste.

En este sentido Sun Tzu recalca, en relación a la competencia: “ *Si esta unido divídele, atácale donde no este preparado, y haz una salida por donde no espere*”

*Estas son algunas de las claves para la victoria: No es posible anticiparlas para resistirlas*

合  
氣  
道



## Libro 2 La dirección de la Guerra

En este libro Sun Tzu comenta sobre los equipamientos que debe tenerse para la guerra, es así como la similitud en la empresa deberá considerarse diferentes herramientas de los negocios, así como la *línea de aprovisionamiento* en la guerra deberá asimilarse a la *capacidad financieras*, y las tropas deberán considerarse a las fuerzas de venta y operaciones de la empresa.

Los carros más ágiles o más blindados deberán considerarse las herramientas con que las fuerzas se presentan en el campo de los negocios. Así por ejemplo un vendedor con mayores herramientas de negociación será equiparable a un soldado con un mejor blindaje que uno sin mayor preparación o flexibilidad.

El armamento con que cuenta cada miembro del ejercito dará una capacidad al total del ejercito, es así como también el soldado deberá estar entrenado en uso de sus armas. En términos empresariales podemos observar como se requieren que los funcionarios y colaboradores de la empresa cuenten con las herramientas administrativas, comerciales, financieras, y funcionales para poder desarrollar adecuadamente su labor, y en adición a ello estar entrenados y capacitados en el uso de dichas herramientas de tal manera que puedan sacarle el mayor provecho a cada una de ellas.

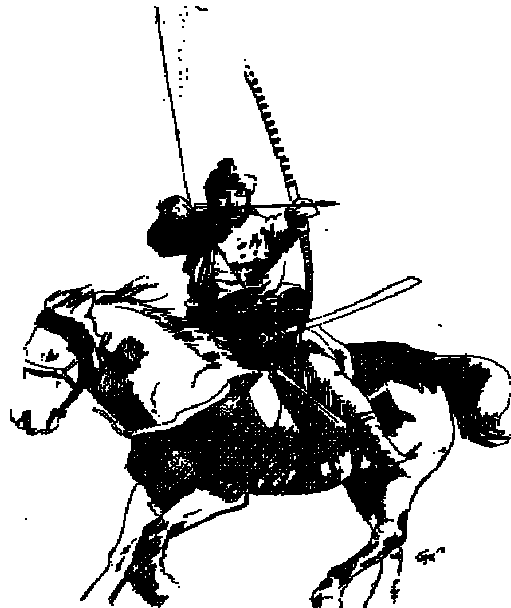
Menciona Sun Tzu que las campañas deben ser planificadas para contar con un aprovisionamiento de hombres y materiales, ya que si las campañas son prologadas los hombres se agotaran.

Cada actividad que realiza la empresa con el objetivo de conquistar nuevos mercados y mantener los actuales debe considerar una planificación en la cual se analicen los requerimientos de la organización para lograra sus objetivos, como a su vez se analicen los imponderables y sucesos no considerados que puedan ocurrir y sus efectos en la organización y en el logro de los objetivos de ella.

Recomienda tratar a los prisioneros con estima ya que pueden servir para la propia fuerza. En estos casos se puede asimilar a los ejecutivos de diversos niveles jerárquicos de empresas de la competencia que pueden integrarse a la propia y aportar su experiencia y conocimiento de las actividades de la empresa competidora y su experticia.

Es decir que al conquistar un mercado no es necesario destruir a los miembros de las empresas competidoras, sino mas bien la empresa puede aprovechar su experiencia en dichos mercados y potenciarlas.

Adicionalmente los funcionarios de empresas competidoras al verse atrapados en una situación conflictiva estarán dispuestos a aliarse con la empresa ya que conocerán de su forma de trabajar con antiguos colaboradores de su competencia



### Libro 3 La estrategia Ofensiva

Aquí Sun Tzu señala varios aspectos sobre estrategias ofensivas. En general se entenderá por ofensiva cuando una empresa (ejercito) avanza para conquistar un mercado(terreno).

“En general en la guerra la mejor política es la de tomar el estado intacto”, dice Sun Tzu

Esto lo podemos ver cuando en los mercados actuales vemos guerras de precios, una vez finalizadas y si algún contendiente cedió ya el mercado se acostumbro a los precios bajos por lo que es difícil subirlos. Este es el sentido de tomar un estado intacto.

“ *El que sobresale en la resolución de las dificultades, las resuelve antes que se presenten*”. Esto quiere decir que antes de enfrentar el combate directo se puede y debe vencer la estrategia del enemigo.

No permitir que la competencia se una manteniéndolos divididos y por ende con fuerzas menores. Ya que una fuerza unida es mas difícil de vencer que una fuerza fragmentada

*En este libro Sun Tzu entrega recetas claras sobre situaciones de ofensiva es así como:*

1.- *Si estas en una superioridad de 10 a 1, rodea al enemigo*

*Es decir que en una situación de amplia superioridad no conviene gastar fuerzas con el enemigo basta rodearlo y aislarlo de tal manera que con un pequeño esfuerzo este enemigo se rinda o desfallezca en su intento, sin mermas las tropas propias*

2.- *Si estas en una superioridad de 5 a 1, sorpréndelo por la retaguardia y arrásalo*

*Es decir que en una situación donde la superioridad existe pero no es muy amplia, el enemigo ( la competencia) hay que tomarlo por un flanco donde tenga baja protección y atacarlo a fondo, ya que este con un reforzamiento podría atacar a la empresa o mantenerse como un peligro latente*

3.- *Si es de dos a 1 usa la fuerza para dividirlo en pequeños grupos que puedas dominar*

*Aquí lo que se recomienda cuando se esta contra un enemigo ( competencia) de similar tamaño, es dividirlo y atacarlo parte por parte de tal manera que para cada parte el ataque sea inmensamente superior y así vencerlo*

#### 4.- Si las fuerzas son iguales puedes emprender el combate

En el caso de tener fuerzas similares se puede combatir directamente

#### 5.- Si eres inferior debes ser capaz de batirte en retirada

Si el tamaño del enemigo es mayor, uno debe evitar atacar en esa posición y retirarse, considerando los puntos anteriores, debe evitar dividirse la fuerza propia para presentar un flanco mas poderoso al enemigo.

La superioridad, aplicada al mundo de los negocios se puede ver en diferentes indicadores, como pueden ser la inversión en promoción, el nivel de participación de mercado, la plantilla de remuneraciones, entre otros factores.

Con esto uno puede tener una clara visión de la relacion que existe entre la organización y su competencia.

Sun Tzu señala cinco casos donde la victoria será previsible:

- 1.- *El que sabe cuando hay que combatir y cuando no*
- 2.- *El que sabe manejar un ejercito importante y uno reducido*
- 3.- *El que tenga a sus tropas unidas frente a un objetivo común*
- 4.- *El que es prudente y espera a un enemigo que no lo es*
- 5.- *El que tenga generales competentes*

La interpretación aplicada al ámbito empresarial podría entenderse de la siguiente manera:

- 1.- El que sabe que mercados conquistar y cuales no
- 2.- El que es capaz de organizar y administrar una organización o empresa grande o pequeña
- 3.- El que tenga a sus empresas y sus funcionarios con los objetivos deseados claros, de la empresa
- 4.- El que actúa prudentemente y espera a un competidor que no lo es
- 5.- El que tenga ejecutivos competentes

Por esto Termina en su libro señalando que “ *Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro*”.



## Libro 4 Disposiciones

Este libro señala las diferentes posiciones que debe adoptar un ejercito (una empresa) en un terreno de batalla ( en un mercado a conquistar).

Así señala Sun Tzu “*Nuestra invencibilidad depende de nosotros, la vulnerabilidad del enemigo de él*”

Sun Tzu manifiesta que un guerrero hábil lo primero que hace es hacerse invencible. Esto aplicado al ámbito de la empresa significa verificar sus debilidades y fortalezas y erradicar las debilidades y potenciar sus fortalezas.

Centrándose en el concepto que la invencibilidad, la defensa depende de nosotros y la victoria, vulnerabilidad de la competencia depende de ellos(, y no de nosotros)

La invencibilidad de nuestra empresa esta dada en la defensa de nuestros mercados, mientras que la victoria asociada a nuevos mercados esta asociada al ataque, es decir a una acción.

Los aspectos importantes del arte militar ( el arte de la estrategia empresarial) son:

1.- *La apreciación de espacio*, en términos de empresas, la verificación de la distancia o esfuerzos que debo realizar para llegar a un mercado, la distancia o esfuerzo que debe realizar la competencia para llegar a ese mercado o evitar que la organización empresarial llegue a dicho mercado

2.- *La estimación de las cantidades*, cual es el tamaño del mercado objetivo, cuantos son los recursos que se requieren para poder conquistarlo, que recursos tiene mi competencia.

3.- *Los cálculos*, estimaciones de los costos que se requerirán para lograr los objetivos, análisis alternativos y su evaluación.

4.- *Las comparaciones*, con la competencia, con otros momentos, situación si se logra el objetivo, situación si ello no se logra

5.- *Y las probabilidades de victoria*, la probabilidad real de lograr conquistar el mercado objetivo señalado

Sun Tzu señala *"Gracias al arte de disponer sus tropas, un general victorioso está en condiciones de hacerlas combatir con el efecto de las aguas embalsadas, que súbitamente liberadas, se precipitan en un abismo sin fondo."*

Es decir tener una buena disposición de la empresa y sus funcionarios permite estar listo y preparado para lograr una conquista del mercado objetivo que la empresa haya determinado.



## Libro 5 Energía

Este libro se concentra en la cantidad de esfuerzo (energía) requerida para el logro de un objetivo.

También la energía puede comprenderse como las capacidades y competencias de la empresa, capacidades de gestión, de recursos humanos, de organización, financieras, de mercadotecnia, operacionales, entre otras con las cuales puede contar para realizar una conquista de un mercado y mantenerse en esa posición.

Así señala en su primera línea que *"En términos generales mandar a muchas personas es como mandar a pocas. Es cuestión de organización"*

*"Como regla general en una batalla se emplea la fuerza normal, y la extraordinaria para obtener la victoria"*.

*"Para dirigir un ejército hay que confiar en primer lugar las responsabilidades, a los generales y a sus ayudantes y fijar efectivos en diversas formaciones"*

Aquí Sun Tzu señala la importancia de delegar adecuadamente, establece también las diferentes estructuras que se pueden asimilar a las divisiones, departamentos, áreas en una empresa de tal manera de lograr el funcionamiento más eficiente de la misma

También señala la forma de usar la fuerza normal y la extraordinaria y como moverse de una a otra con diversos ejemplos.

En la empresa la fuerza normal debe ser la actividad normal de ella, es decir las operaciones de mantenimiento y servicio de los mercados que en el momento administra la empresa. Sin embargo se debe tener y se tiene una capacidad para realizar acciones extraordinarias de acuerdo a los requerimientos de la empresa y del mercado que permitan a la empresa mantener su mercado objetivo.

Se señalan cinco aspectos fundamentales de la relación entre las fuerzas normales y las extraordinarias:

- 1.- Capacidad de dispersarse
- 2.- Capacidad de reorganizarse
- 3.- Cíclicas
- 4.- Expirar
- 5.- Renacer

Si lugar a dudas una empresa con estas capacidades y flexibilidad tuviese muchas posibilidades de lograr sus objetivos

La combinación de ellas es lo que permite a cada empresa ser diferente y lograr sus resultados

Así Sun Tzu dice: " Los sabores son solamente cinco, pero sus combinaciones son tan variadas que es imposible gustarlas todas".

En general Sun Tzu comenta desde el inicio de sus libros que el verdadero victorioso es aquel que gana sin luchar, y bajo estos principios el engañar al enemigo para conquistar el mercado se puede desarrollar. En este aspecto señala que "El orden y el desorden dependen de la organización, el valor y la cobardía, de las circunstancias; la fuerza y la debilidad, de los despliegues."

Es así como para parecer desordenado se debe ser muy ordenado, para parecer cobarde se debe ser muy valiente.

La aplicación de estos elementos a la organización empresarial y particularmente a la estrategia de marketing yace en que si la competencia nos ve débiles no usara plenamente su poder y la organización podrá contar con importantes reservas para atacar a la competencia en el lugar desguarnecido, y vencerlos en el punto donde ellos atacaron.

Sun Tzu dice" el que tiene en cuenta la situación utiliza a sus hombres en el combate como quien hace rodar troncos o piedras"  
Con esto Sun Tzu manifiesta que el general (ejecutivo superior), debe tener a su disposición los hombres adecuados para cada tarea que va a encomendarles.

Otro aspecto que se señala es el concepto que en ocasiones basta poca fuerza para hacer mucho.

Describe tres situaciones:  
Situaciones creadas de moral; aspectos internos de la organización que generan en ella una fuerza capaz de cambiar el curso de la guerra.

Situaciones creadas por el terreno; situaciones de mercado que permiten aprovechar y conquistar espacios no considerados anteriormente.

Situaciones creadas por el enemigo, situaciones que la competencia ha creado, por errores propios o condiciones diferentes



## Libro 6 Puntos débiles y puntos fuertes

Este libro permite conocer el nacimiento del análisis de Fortalezas y Debilidades y por ende su aplicación adecuada.

Por un lado la búsqueda de puntos débiles y fuertes propios y a su vez los puntos débiles y fuertes del enemigo

En una primera instancia debo reconocer las fortalezas y debilidades de la organización, sin embargo debo verificar dichas fortalezas y debilidades en mi competidor y en definitiva compararlas en relación a las de la competencia.

Es así como una empresa puede tener una fortaleza en la flexibilidad de su organización, sin embargo si su competencia también tiene dicha fortaleza y además es mas flexible, es decir en el caso que la fortaleza de la competencia sea superior a la propia, entonces dicha fortaleza ya no es mas que una debilidad frente a dicha empresa competidora.

Aquí señala Sun Tzu que quien ocupa el terreno primero y espera al enemigo tiene una posición mas fuerte. Esto asimilado a la empresa se puede comparar con aquellas empresas que desarrollan en primera instancia mercados, tiene la experiencia de dicha situación, y con ello logran una participación de mercado mas importante, con lo cual logran generar economías de escala adicionales.

También señala que *cuando el enemigo este en una posición mas fuerte deberá mermarlo.*

Es decir no atacarlo directamente sino que ir rebajando sus fuerzas. Esto asociado a la empresa se puede comparar con no competir por el mismo mercado que la competencia fuerte, sin por mercados mas alejados del negocio central de la competencia en la cual podemos ir ganando fuerza y posición.

"El enemigo ( la competencia) debe ignorar dónde lo atacare" dice Sun Tzu. Es así como deberá estar preparado en todos los flancos y a su vez no podrá tener ningún flanco fuerte

En este libro Sun Tzu menciona varias actividades para poder mantener una posición ventajosa y conocer a su vez las debilidades y fortalezas de la competencia.



## Libro 7 La Maniobra

Este libro se refiere a las tácticas que se emplean en el campo de batalla, es decir las acciones y políticas que la empresa toma para poder conquistar un mercado objetivo determinado.

Sun Tzu comienza manifestando las ordenes que recibe el general del soberano, esto aplicado al ámbito empresarial es equivalente a la fijación de metas y objetivos dadas por el directorio y su presidente al gerente general. Una vez con estas instrucciones claras el gerente general ( general) actual en función de su organización fijando las estrategias y tácticas para alcanzar las metas ordenadas por la alta dirección.

Las tácticas empleadas pueden generar ventajas si son bien empleadas como desventajas y peligros si estas son mal empleadas.

Las tácticas pueden asociarse con el equivalente a las operaciones en una empresa.

Sun Tzu señala *“Si se avanza a marchas forzadas de cincuenta Li, el comandante de la vanguardia caerá y solamente llegará la mitad del ejército. En caso de marchas forzadas de treinta Li , llegarán solamente los dos tercios del ejército”*

El concepto equivalente a la organización es que cuando se desarrolla un proceso apresurado de conquista de un mercado puede el esfuerzo en llegar a conquistarlo y la rapidez de ello implicara que los funcionarios encargados de este mercado se encontraran sin mayores recursos hasta que parte importante de la organización pueda apoyarlos. Así mientras el esfuerzo (distancia) de conquistar un mercado sea menor, y este más cercano a los mercados actuales el nivel de éxito de este tipo de operaciones ( tácticas) tendrá una mayor probabilidad de éxito.

Sun Tzu señala *“ Pondera la situación y luego actúa”*

Esta frase breve pero profunda, indica que antes de adoptar alguna táctica u operación se debe analizar y medir los efectos que ellas tendrán, y el grado de acercamiento hacia el objetivo perseguido, el mercado deseado, o a conquistar.

Otro aspecto interesante que se señala en este libro es el uso de las comunicaciones y ordenes para actuar.

Así señala Sun Tzu *“ Como la voz humana no se puede oír en el fragor del combate, se utilizan los tambores y las campanas. Como las tropas no se pueden ver claramente durante el combate se utilizan banderas y estandartes”*

El aspecto fundamental es que en el combate es decir en el proceso operativo de conquistar un mercado se requiere un alto nivel de comunicación y coordinación con los ejecutivos y funcionarios que se encuentran realizando

dichas operaciones de tal manera que conduzcan hacia el objetivo deseado y no a otro, ya que si así fuera no se lograra el éxito deseado.

También señala Sun Tzu el hecho de no colocar obstáculos en la huida de un enemigo, esto se realiza con el objeto que se pueda retirar con más rapidez y que pueda evitar tener pensamientos de volver a combate.

Si no existe una salida para el enemigo este luchara hasta el final con una bravura y valentía que pueda hacer peligrar los objetivos de la guerra.

Así podemos compararlo con una empresa que solo posee un mercado-producto al cual estamos atacando versus otra que posea una cartera amplia de producto-mercado, entre ambas la empresa con una mayor amplitud pondrá menos esfuerzo en defender su mercado, que la empresa que solo tenga un segmento-producto para la cual es todo su objetivo y por lo tanto su especialización



## Libro 8 Las nueve variables

En estos libros se señalan algunos elementos que se deben considerar, es así como Sun Tzu señala:

- 1.- *No hay que instalar el campamento en una depresión del terreno*
- 2.- *En un terreno propicio a las comunicaciones, únete a tus aliados*
- 3.- *En un terreno despejado, no debes retrasarte*
- 4.- *En un terreno cerrado recurre a tu ingenio*
- 5.- *En un terreno mortal Lucha*
- 6.- *Hay caminos que no se deben recorrer, tropas a las que no se deben atacar, ciudades a las que no se deben sitiar y terrenos que hay que disputarse*

Aplicando estos conceptos a la empresa y la estrategia empresarial podemos observar que:

- 1.- No instalarse en un mercado que sea fácil de atacar y difícil de defender como puede ser una depresión en el terreno
- 2.- En un mercado objetivo en el cual puedan los enemigos recibir aprovisionamiento e información, mas vale aliarse con los aliados para tener así mas fuerza en caso de requerir asistencia en la defensa.
- 3.- un mercado despejado implica que desde muy lejos la competencia puede ver que es lo que estamos haciendo y tomar medidas de defensa o ataquen que corresponda, por eso debe pasar rápidamente hasta lograr una posición en la cual puedas defender adecuadamente.
- 4.- Un terreno cerrado implica un mercado con altas barreras de salida, por lo que se debe tomar todas las medidas para poder defenderlo en caso de un ataque por parte de la competencia.
- 5.- Un terreno mortal es un mercado en el cual nos encontramos y no tenemos otras opciones, por lo que en caso de ser conquistados o perderemos todo, por esto Sun Tzu señala claramente que en este terreno ( mercado) se debe luchar y defenderlo a toda costa.
- 6.- Aquí Sun Tzu señala que no se debe gastar energía en objetivos que pueden ser poco importantes para el logro del objetivo de la organización y a su vez muy costosos de lograr.

Sobre las cinco variaciones o ventajas Sun Tzu, dice lo siguiente:

- 1.- *Un camino aunque sea corto, no debe recorrerse si se sabe que es más peligroso y que existe el riesgo de caer en una emboscada.*
- 2.- *Un ejército aunque pueda ser atacado, no debe serlo si las circunstancias son desesperadas y el enemigo esta dispuesto a luchar hasta la muerte.*
- 3.- *Una ciudad, aunque este aislada y propicia para ser atacada no debe serlo si hay motivos para suponer que esta bien provista de víveres, defendida por tropas de primera clase, perfectamente dirigidas por un general sagaz, cuyos ministros son leales y cuyos planes son insondables.*
- 4.- *Un terreno aunque su propiedad sea litigiosa, no debe ser motivo de una batalla, si se conoce que una vez tomado será difícil de defender o que no seguirá de ninguna ventaja de su conquista.*
- 5.- *Las ordenes del soberano, aunque deban ser ejecutadas no deben ser obedecidas si el general sabe que implican el peligro de un control perjudicial de la capital sobre los asuntos castrenses*

La aplicación de estas cinco variables en el ámbito de la estrategia empresarial se puede considerar desde el siguiente punto de vista:

- 1.- Si para lograr un mercado meta en la ruta se puede exponer a una derrota por actividades operacionales de sorpresa, y si se tiene una alternativa aunque más demorosa mas segura se deberá optar por esta.
- 2.- Si nos encontramos con una empresa competidora que al ser atacada luchara hasta la muerte y su derrota no es indispensable para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, es mejor no atacarlo, en ese momento.
- 4.- Un mercado objetivo aunque tenga causas por las cuales podríamos considerarlo nuestro y se encuentra en una reas dominada por varios competidores, no vale la pena ser tomado, si su defensa es muy compleja y cara con relación a los beneficios que este podría entregar.
- 5.- Las ordenes del presidente del directorio no se deberán obedecer cuando el gerente general conoce que ellas implican un peligro a la esencia de la organización en su mercado base

Sun Tzu señala también cualidades que son peligrosas en un general (gerente general), las cuales son:

- 1.- Ser temerario
- 2.- Si es cobarde
- 3.- Si es iracundo
- 4.- Si tiene un sentido del honor demasiado susceptible
- 5.- Si tiene un espíritu demasiado compasivo



## Libro 9    Marchas

Este libro se refiere sobre las formas de avanzar y conquistar un mercado, ya que el mercado solamente se puede conquistar una vez que la empresa está instalada en él.

Algunas ideas que desarrolla Sun Tzu

- 1.- *Pelea a favor de la pendiente, no ataques nunca cuesta arriba*
- 2.- *Después de haber atravesado un río debes alejarte un poco de él*
- 3.- *Atraviesa rápidamente las marismas no te detengas en ellas*
- 4.- *En terreno llano ocupa una posición que facilite tu acción*
- 5.- *Un ejército prefiere un terreno elevado a uno hundido, aprecia el sol y detesta la sombra*
- 6.- *En la proximidad de montículos, ondulaciones, terraplenes y excavaciones hay que situarse al sol, con la retaguardia y el flanco derecho apoyados en estos obstáculos.*

*Todos estos métodos son ventajosos para el ejército y permiten obtener ventaja en el terreno*

Ubicarse en posiciones de mercado que sean fáciles de defender y difíciles de atacar, después de haber pasado por un efecto del medioambiente uno debe esperar un poco para que toda la organización esté lista para avanzar si nos e corre el riesgo que no todas puedan avanzar y sea difícil de defender.

Las marismas son terrenos o mercados en los cuales uno se puede empantanar y por ende fácilmente ser atacado y destruido, por eso ante este tipo de mercados uno debe avanzar si detenerse.

Un terreno llano es equivalente a un mercado de bajas barreras de entrada y salida por lo que al igual que la organización puede conquistarlo es fácilmente conquistable por otros, ante esta situación siempre se debe buscar los elementos más ventajosos del mismo para poder realizar una defensa más adecuada y evitar los posibles ataques.

El terreno elevado es un mercado con barreras de entrada, por lo cual es más difícil de ser atacado por competidores y más fácil de defender, lo mismo que tener el sol a la espalda permite tener una mejor visión y cegar al enemigo para generar mucha dificultad de conquistar este tipo de mercado.

Utilizar elementos que se encuentren en los mercados para generar barreras altas de entrada a la competencia en la cual podemos destinar menor esfuerzo en defender y así concentrar toda la fuerza en las áreas más débiles.

Luego Sun Tzu indica a través de los siguientes versículos a analizar las señales del entorno para determinar las acciones de la competencia (enemigo)



## Libro 10 Terreno

Este libro explica las diferentes clase de terreno, en la obra podemos asimilar el concepto de terreno a mercado, así pues se muestran los diferentes tipos de mercados que se pueden esperar.

Así entonces Sun Tzu determina algunas características que puede tener el terreno y las llama de la siguiente manera:

- 1.- Terrenos Accesibles
- 2.- Terrenos Insidioso
- 3.- Terrenos Indiferente
- 4.- Terrenos Cerrado
- 5.- Terrenos Accidentado
- 6.- Terreno Distante

Los terrenos en términos de la equivalencia en la estrategia empresarial son los mercados objetivos, ya que de acuerdo a Sun Tzu el objetivo de la guerra es conquistar todos los terrenos, indicándolos como “*todo lo que hay de la tierra al cielo*”

Se puede asociar las diferentes clases de terreno a diferentes clases de mercados de acuerdo a ciertas características.

Es así como los terrenos accesibles son mercados con bajas barreras de entrada y salida por lo que pueden ser penetrados fácilmente pero igualmente atacados.

El mercado del tipo insidioso será aquel que tiene barreras de salida bajas pero de entrada Altas, es decir que es fácil conquistarlo pero difícil abandonarlo.

Un mercado indiferente es aquel, que es igual de difícil para la competencia como para nosotros.

Un mercado accidentado es aquel que se encuentra ya sea fragmentado, on con segmentos grandemente diferenciados con diversas barreras de entrada y salida, en este tipo de mercado se debe tomar posición en él segmento o que de mayor rentabilidad, y que sea más fácil de defender, asó como más difícil de atacar.

Un Mercado distante es aquel que se requiere un alto costo para conquistarlo y se encuentra alejado de las actividades de la organización, puede asociarse al concepto de diversificación donde adicionalmente a desarrollar un terreno nuevo, también se desarrolla un producto nuevo.

Sun Tzu Dice “ *Conoce al enemigo, conóctete a ti mismo y tu victoria nunca sé vera amenazada. Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y tu victoria será total*”



## Libro 11 Las nueve clases de terrenos

En este libro se refiere a nueva clases diferentes de terreno, que son asimilables a nueva clases diferentes de tipos de mercados.

Sun Tzu dice “ *atendiendo la utilización de las tropas que permita hacer, el terreno puede ser clasificado en:*

- 1.- *Terreno de dispersión;*
- 2.- *Terreno Fronterizo;*
- 3.- *Terreno Clave;*
- 4.- *Terreno de comunicación*
- 5.- *Terreno de convergencia*
- 6.- *Terreno hostil*
- 7.- *Terreno difícil*
- 8.- *Terreno cerrado*
- 9.- *Terreno mortal”*

De estos diferentes tipos de terrenos se pueden asimilar en el mundo de los negocios a diferentes tipos de mercados.

Es así como se llama terreno de dispersión a un mercado que se encuentra cercano al mercado actual de la empresa Sun Tzu dice “ *Si el señor lucha en su propio territorio, está en terreno de dispersión*”.

*Esto es así ya que los funcionarios y ejecutivos de la empresa al estar trabajando cercanos a sus mercados tienden a aplicar las mismas estrategias que en ellos.*

*Luego, si el mercado que se esta atacando esta cercano levemente en territorio enemigo este es terreno fronterizo, tiene la característica que es muy fácil volver al terreno propio.*

*Un mercado que es igualmente ventajoso para las partes es un terreno ( mercado ) clave*

*Un mercado que es igualmente accesible para ambas partes será un terreno de comunicación*

*Un mercado que esta rodeado por otros competidores se puede clasificar como un mercado de convergencia*

Si tu empresa penetra profundamente en un mercado que se encuentra muy alejado del mercado de origen se encuentra en un terreno hostil, es difícil volver. Esto es muy aplicable al concepto de diversificación en productos nuevos aplicados a mercados nuevos, y que sea nuevo para la empresa pero no nuevo para la competencia.

Cuando una empresa avanza hacia un mercado pasando por dificultades en su camino, encontrando mercados fragmentados, complejos, y de alta rivalidad

por los que avanza dificultosamente, se puede llamar a este mercado un mercado difícil.

Un mercado en el cual existen altas barreras de entrada pero unas pequeñas alternativas de ingreso que permite que la competencia con poco esfuerzo detecte los movimientos de la empresa y pueda evitar el ingreso a dicho mercado se llama un terreno cerrado.

En estos tipos de mercados es fácil ser sujeto de una emboscada por parte de la competencia y salir derrotados.

Un mercado en el cual la empresa no puede lograr conquistar a menos que tenga una actitud muy agresiva, se llama mercado mortal.

Aquí Sun Tzu da varios consejos para aplicar en los diferentes mercados. Así pues señala: *“... no combatas en terreno de dispersión; no te detengas en las regiones fronterizas”*

Todos estas sugerencias son aplicaciones operativas de acciones ofensivas o defensivas dependiendo del tipo de terreno en el cual la empresa se va a enfrentar



## Libro 12 El ataque por fuego

El ataque por fuego tiene relación con diversas acciones de tácticas activas orientadas a conquistar el terreno (mercado) deseado.

Sun Tzu ha señalado que existen cinco métodos para atacar por fuego:

- 1.- Quemar a las personas
- 2.- Quemar los almacenes
- 3.- Quemar el material
- 4.- Quemar los arsenales
- 5.- Utilizar proyectiles incendiarios

En la aplicación al mundo de los negocios podemos interpretar estos aspectos de las siguientes formas:

- 1.- Reducir la capacidad de ataque de los competidores o reducir el mercado en que estos se hayan
- 2.- Atacar activamente las fuentes de aprovisionamiento de recursos humanos, financieras, y de materias primas de nuestros competidores
- 3.- Atacar sus esfuerzos ( Ej. Publicitarios) de tal manera que no puedan ser de utilidad para el competidor
- 4.- Atacar activamente las herramientas competitivas que estos tienen, haciéndolas obsoletas e inoperantes.

Lo interesante que genera Sun Tzu para el mundo de los negocios en este capítulo tiene relación con los momentos y formas en las cuales una empresa puede atacar a su adversario para ganar el mercado de una manera rápida y violenta usando el fuego ( acción) para lograr sus objetivos.



## Libro 13 La utilización de los agentes secretos

Los agentes secretos tienen relación con las investigaciones de mercado, y el concepto de conocer con anticipación lo que esta realizando nuestra competencia, su nivel de moral, doctrina. Sus planes estratégicos. A su vez de negarle esta posibilidad a ella.

Los agentes secretos tiene como objetivo, poder conocer en cada momento las actividades que esta realizando la competencia, evitar que esta me tome por sorpresa.

Es así como si tengo conocimiento que esta se encuentra desarrollando un nuevo producto, preparo lanzamientos simultáneos de mis nuevos productos para evitar que tenga ella mucho contraste y pueda ganar una participación de mercado desmedida.

Así dice Sun Tzu “ *Pues si el príncipe esclarecido y el general competente derrotan al enemigo cada vez que pasan a la acción, si sus hazañas se salen fuera de lo común, es gracias a la información previa*”

Para esto Sun Tzu define cinco tipos de agentes secretos:

- 1.- *Agentes indígenas*
- 2.- *Los Interiores*
- 3.- *Los dobles*
- 4.- *Liquidables*
- 5.- *Agentes flotantes*

Estos cinco tipos diferentes de agentes pueden ser interpretados por parte del ejecutivo de negocios de la siguientes manera:

1.- Los agentes indígenas son equivalentes en el ámbito de los negocios a aquellos que provienen del mismo mercado meta que se persigue por lo que conocen sus características, cultura, estilos, valores del mismo y pueden ayudar a comprender las motivaciones de los consumidores de dichos mercados.

2.- Los agentes interiores son equivalentes en el ámbito de los negocios a aquellos que son funcionarios, y ejecutivos de la competencia, ellos permiten saber con anticipación las estrategias y operaciones de la competencia.

3.- Los agentes dobles son equivalentes en el ámbito de los negocios a aquellos que se desempeñan como agentes de la competencia pero que sirven a la empresa.

4.- Los agentes liquidables son equivalentes en el ámbito de los negocios a aquellos que los agentes de la empresa que deliberadamente se le entrega información falsa.

5.- Los agentes flotantes son equivalentes en el ámbito de los negocios a aquellos que a aquellos que siendo muy inteligentes pueden alcanzar importantes funciones en las organizaciones competidoras y venir a informarnos cuando alguna situación de importancia se presente

Es así que Sun Tzu dice:

“ *Cuando estos cinco tipos de agentes están actuando simultáneamente sin que nadie conozca sus procedimientos se les llama “ la divina red” y constituyen el tesoro mas preciado de un soberano. ”*



**Bibliografía recomendada de apoyo:**

<http://www.weblioteca.com.ar/oriental/artwar.htm>

<http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm>

[http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/suntzu\\_el\\_arte\\_de\\_la\\_querra.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/suntzu_el_arte_de_la_querra.htm)

<http://www.uc3m.es/uc3m/jcortega/bitacora/ArtedelaGuerra/artedelaguerra1.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos/suntzu/suntzu.shtml>

<http://acm.asoc.fi.upm.es/~chernando/misc/suntzu/>

<http://www.perspectivaciudadana.com/021116/economia02.html>

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc053.htm>

<http://www.sonshi.com>

<http://www.kimsoft.com/polwar.htm>

<http://classics.mit.edu/Tzu/artwar.html>

<http://www.suntzu1.com/>

<http://www.clas.ufl.edu/users/qthursby/taoism/suntzu.htm>

<http://www.bradanovic.cl/3stpral.htm>

[http://www.marketingnet.cl/adi\\_estrategia.html](http://www.marketingnet.cl/adi_estrategia.html)

<http://www.revistamarina.cl/revistas/1995/2/ureta.pdf>

Adicionalmente se recomienda complementar este libro de estrategia, con los siguientes textos relacionados:

[De la Guerra](#)  
[El Príncipe](#)

de [Carl Von Clausewitz](#)  
de [Niccolo Machiavelli](#)

