

***El Arte de la Guerra
y sus Claves
para su aplicación en el marketing
estratégico de la empresa***



Versión 3.0

Ronald Santos Cori

- 0 -

**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**

- 1 -

INDICE

CAPITULO I	Pag4
El código del Arte de La guerra.....	Pág. 4
CAPITULO II	Pág. 5
Algunos aspectos sobre Sun Tzu	
CAPITULO III	Pág. 7
Libro 1 Sobre las aproximación a la guerra	
CAPITULO IV	Pág. 16
Libro 2 Sobre las dirección de la Guerra	
CAPITULO V	Pág. 23
Libro 3 Sobre la estrategia Ofensiva en la Guerra	
CAPITULO VI	Pág. 33
Libro 4 Sobre las Disposiciones en la Guerra	
CAPITULO VII	Pág. 39
Libro 5 Sobre el uso de Energía en la Guerra	
CAPITULO VIII	Pág. 47
Libro 6 Sobre los puntos débiles y puntos fuertes	

CAPITULO IX	Pág. 54
Libro 7 Sobre las maniobras	

CAPITULO X	Pág. 65
Libro 8 Sobre las nueve variables en la guerra	

CAPITULO XI	Pág. 73
Libro 9 Sobre las marchas	

CAPITULO XII	Pág. 83
Libro 10 Sobre el Terreno	

CAPITULO XIII	Pág. 90
Libro 11 Sobre las nueve clases de terrenos	

CAPITULO XIV	Pág. 101
Libro 12 Sobre el ataque por fuego	

CAPITULO XV	Pág. 104
Libro 13 Sobre el uso de los agentes secretos	

Bibliografía complementaria sobre estrategia	Pág. 111
--	----------

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 volvió 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 segura 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



Aproximaciones

Sun Tzu ha dicho:

1.- La guerra es un asunto de importancia vital para provincia de la vida y de la muerte, el camino que lleva a la supervivencia o a la aniquilación. Es indispensable estudiarla a fondo.

Li Ch' uan: "Las armas son herramientas de mal agüero». La guerra es un asunto serio; da miedo pensar que los hombres pueden emprenderla sin dedicar la reflexión que requiere.

2.- Considérala en función de los cinco factores fundamentales y compárala a los siete elementos que se enumeran adelante. Así podrás apreciar los datos esenciales

3.-El primero de estos factores es la influencia moral; el segundo, las condiciones atmosféricas; el tercero, el terreno; el cuarto, el mando, y el quinto, la doctrina.

Chang Yu: «El orden de enumeración mencionado perfectamente claro. Cuando se movilizan las tropas para castigar a los culpables, el consejo del templo apreciar primer lugar la benevolencia de los príncipes y la confianza de los pueblos, a continuación, la oportunidad de estación y finalmente, las dificultades topográficas. Tras haber deliberado profundamente acerca de estos tres puntos, se designa un general para que dirija el ataque. Una vez que las tropas han cruzado las fronteras, la responsabilidad de la ley y del mando incumbe al general.

4. Por influencia moral entiendo aquello que hace que el pueblo esté en armonía con sus dirigentes, de forma los seguirá a la vida y a la muerte, sin temor de poner en peligro su vida.

Chang Yu: «Por poco que se trate a las gentes con bondad, justicia y equidad y depositando en ellos la confianza, el ejército tendrá espíritu de equipo y todos se sentirán felices de seguir a sus jefes. El Libro de las Metamorfosis dice: " con la alegría de superar las dificultades el pueblo olvida el riesgo de la muerte".»

5. Por condiciones meteorológicas entiendo el juego de las fuerzas naturales, los efectos del frío en invierno y del calor en verano, así como la dirección de las operaciones militares de acuerdo con las estaciones.

6. Por terreno entiendo las distancias y la facilidad o la dificultad que hay en recorrerlas, la naturaleza despejada o angosta del terreno y las oportunidades de vida y que ofrece.

Mei Yao Ch' en: ... «Cuando se dirigen las tropas es primordial conocer con antelación las características del terreno. En función de las distancias se pondrá en práctica un plan de acción indirecta o de acción directa. Conociendo el menor grado de facilidad o de dificultad con que puede recorrerse el terreno se podrá evaluar la ventaja que se seguirá de utilizar la caballería o la infantería. Sabiendo donde el terreno se ensancha y dónde se estrecha se podrá calcular la cantidad de efectivos a emplear. Si se sabe donde se ha de librar la batalla, se conoce el momento en que se deben concentrar o dividir las fuerzas».

7. Por autoridad entiendo las cualidades de sabiduría, equidad, humanidad, coraje y severidad del general.

Li Ch'uan: «Estas cinco cualidades son las del general. De allí que el ejército le llame 'El Respetado'.»

Tu Mu : ... «Si el jefe está dotado de sabiduría, será capaz de reconocer los cambios de las circunstancias, actuar con presteza. Si es equitativo, sus hombres estarán seguros de la recompensa y del castigo. Si es humano, amará al prójimo, compartirá sus sentimientos y apreciará su trabajo y sus dificultades. Si es valiente, alcanzará la victoria captando, sin dudar, el momento oportuno. Si es severo, sus tropas serán disciplinadas, porque temerán y recelarán el castigo».

Shen Pao Hsu dijo: «Si un general no es valeroso, será incapaz de sobreponerse a sus dudas y de concebir grandes proyectos.»

8. Por doctrina entiendo la organización, la autoridad, la promoción de los oficiales al rango conveniente, la vigilancia de las vías de aprovisionamiento y el cuidado atender las necesidades esenciales del ejército.

9. No existe general que no haya oído hablar de estos cinco puntos. Quienes los dominan, ganan; los que no, son vencidos.

10. Cuando concibas un plan, compáralo a los elementos siguientes, considerándolos muy detenidamente.

11. Si me dices qué soberano tiene la mejor influencia moral, el comandante en jefe más competente, el ejército que cuenta con las ventajas de las condiciones meteorológicas y del terreno, y en cuyo seno se respetan mejor reglamentos y se ejecutan mejor las instrucciones, si dices quién cuenta con las tropas más fuertes....

Chang Yu: «Carretas sólidas y caballos rápidos, tropas valerosas y armas aceradas -de forma que las tropas exulten al redoble del tambor que llama al ataque y que se enfurezcan con el sonido del gong que anuncia la retirada. El que encuentre en esta situación, es fuerte.»

12 ...quién tiene los oficiales y los hombres mejor entrenados...

Tu Yu :... «Por esto dice el maestro Wang: 'Si los oficiales no han sido sometidos a un severo entrenamiento, estarán inquietos y dubitativos en el combate; si los generales no se han formado íntegramente, se doblegarán en su interior cuando se hallen frente al enemigo'. »

13 ... y quién atribuye las recompensas y las sanciones con mayor discernimiento...

Tu Mu « No hay que excederse ni en un sentido ni en otro. »

14... estaré en condiciones de preveer de qué lado, estará la victoria y de qué lado la derrota.

15 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 es será vencido. ¡Destitúyelo!

16. Teniendo en cuenta las ventajas presentadas en mis planes, el general deberá crear situaciones que favorezcan su realización. Por situaciones entiendo que debe actuar con presteza de acuerdo con lo que sea ventajoso, convirtiéndose así en el dueño del equilibrio.

17 Todo el arte de la guerra está basado en el en el engaño

18 Por esto cuando seas capaz, finge la incapacidad; activo la pasividad.

19. Próximo, haz creer que estás lejos; alejado, que estás cerca.

20. Ofrece un señuelo a tu enemigo para hacerle caer en una trampa; simula el desorden y sorpréndelo.

Tu Mu: «El general Li Mu, del Estado de Chao dejó los rebaños de ganado con sus guardianes; cuando los Hsiung Nu hubieron avanzado un poco simuló batirse en retirada, dejando detrás suyo varios millares de hombres, como si los abandonase. Cuando lo supo el Khan, fascinado, avanzó al frente de un fuerte destacamento. Li Mu colocó el grueso de sus fuerzas en formación de combate en los flancos derecho e izquierdo desencadenó un súbito ataque, aplastó a los hunos y mató a más de cien mil de sus jinetes».

21. Cuando se concentre, prepárate a luchar contra él; donde sea fuerte, evítale.

22. Irrita a su general y desorientale.

Li Ch'uan: «Si el general está encolerizado, su autoridad puede ser quebrantada fácilmente. Su carácter no es estable.»

Chang Yu: «Si el general del ejército enemigo es obstinado y propenso a la cólera, insúltale y haz que se enfurezca, de manera que esté irritado, que ya no vea claro y que se lance atolondradamente sobre ti, sin plan.»

23. Finge estar en inferioridad de condiciones, estimula su arrogancia.

Tu Mu: «Hacia el final de las dinastía Ch'in, Mo Tun, de la tribu de los Hsiung Nu, asentó su poder por primera vez Los Hu del Este eran fuertes, y enviaron emisarios para parlamentar. Dijeron: 'Queremos comprar el caballo de mil li de T'ou Ma.' Mo Tun consultó a sus consejeros, que exclamaron: '¡El caballo de mil li! El objeto más valioso de este país! No les entreguéis esto!' Mo Tun respondió: '¿Por qué negar un caballo a un vecino?' Y envió el caballo.

Poco después, los Hu del Este enviaron delegados, que dijeron: 'Deseamos tener una de las princesas del Khan.' Mo Tun requirió la opinión de sus ministros. Todos dijeron encolerizados: 'Los Hu del Este son cínicos. ¡Ahora se atreven hasta pedir una princesa! Os suplicamos que los ataqueis!' Mo Tun dijo: '¿Cómo se podría negar una joven a un vecino?' Y les entregó la mujer.

Poco después los Hu del Este volvieron y dijeron: 'Telléis mil li de tierra que no utilizáis y los deseamos'. Mo, Tun consultó a sus consejeros. Algunos dijeron que sería razonable ceder la tierra, otros, que no. Mo Tun se encolerizó y dijo: 'La tierra es el fundamento del Estado. ¿Cómo, podría cederse?' Todos los que habían aconsejado que se entregase fueron decapitados.

Mo Tun saltó entonces sobre su caballo y ordenó que los que se quedasen atrás fuesen decapitados y lanzó un ataque por sorpresa sobre los Hu del Este. Estos últimos, que le despreciaban no habían hecho ningún preparativo. Cuando los atacó, los aniquiló. Seguidamente se dirigió al Oeste y atacó el Yueh Ti. En el Sur anexionó Lou Fan... e invadió el Yen. Reconquistó completamente las tierras ancestrales de los Hsiung Nu conquistadas anteriormente por el general Meng T'ien, del Estado de Ch'in».

Ch'en Hao: «Entregad al enemigo hombres jóvenes y mujeres para trastornarle y también jade y seda para estimular su ambición.»

24. Ponle en aprietos y acósale.

Li Ch'uan: «Si el enemigo está descansado, fatígdale.»

Tu Mu:... «Hacia el final de la Segunda dinastía de los Han, después de que Ts'ao Ts'ao derrotase a Liu Pei, éste huyó hacia Yuan Shao, que avanzaba con sus tropas al encuentro de Ts'ao Ts'ao. T'ien Fang, uno de los oficiales de estado mayor de Yuan Shao dijo: 'Tsao Ts'ao es experto en el arte de manejar las tropas. No se puede avanzar sobre él a la ligera. Lo mejor es ir dilatando las cosas y mantenerle a distancia. En cuanto a vos, mi general, deberíais construir fortificaciones a lo largo de las montañas y de los ríos y ocupar las cuatro prefecturas. En el exterior, conclud alanzas con los dirigentes poderosos; en el interior, seguir una Política agro-militar. Seguidamente escoged los mejores soldados y haced unidades especiales. Descubrid los puntos en que el enemigo puede ser sorprendido, efectua salidas repetidas y alborotad el país al Sur del río. Cuando vaya a socorrer a la derecha, atacad a la izquierda; cuando vaya a socorrer a la izquierda, atacad a la derecha; dejadle sin aliento haciéndole correr constantemente de un lado para otro... Pero si rechazáis esta estrategia victoriosa y, en su lugar, decidís arriesgarlo todo en una sola batalla, cuando lo lamentéis, será demasiado tarde.' Yuan Shao no siguió este consejo. Y así fue derrotado».

25. Si está unido, divídele.

Chang Yu: «Clavad una cuña entre el soberano y sus ministros; o, si no, enemistadle con sus aliados. Sembrad entre ellos las sospechas mutuas, de manera que reine en ellos el malentendido. Así podréis conspirar contra ellos.»

26. Atácale donde no esté preparado; haz una salida por donde no se lo espere.

Ho Yen Hsi: ... «Li Ching, de la dinastía de los T'ang, propuso diez planes para ser empleados contra Hsiao Hsieh, y le fue confiada la entera responsabilidad de mandar los ejércitos. En el curso del octavo mes reunió tus fuerzas en K'uei Chou

Como era la estación de las inundaciones de otoño, el Yang Tse se desbordó y los caminos que atravesaban los tres desfiladeros eran peligrosos. Hsiao Hsieh estaba seguro de que Li Ching no se acercaría a él. En consecuencia, no hizo ningún preparativo.

El noveno mes Li Ching se colocó frente a sus tropas y les habló en estos términos: «Hay una cosa que es de gran importancia en la guerra, y es ser rápido como el relámpago; no se puede dejar pasar la ocasión. Ahora nuestras fuerzas están concentradas y Hsiao Hsieh no lo sabe aún. Vamos a aprovechar que el río está crecido y vamos a surgir de improviso bajo los muros de la capital. Se dice: 'Cuando estalla el trueno es demasiado tarde para taparse los oídos.' Aunque nos descubra no estaría en condiciones de improvisar un plan para detenemos y nos apoderaremos de él.»

Avanzó hasta I Ling. Hsiao Hsieh comenzó a tener miedo y solicitó refuerzos al Sur del río, pero no pudieron llegar a tiempo. Li Ching sitió la ciudad y Hsieh se rindió.

Hacer una salida por donde el enemigo no se lo espera significa actuar de la misma manera que, hacia su final lo hizo la dinastía de los Wei, enviando a los generales Chung Hui y Teng M a atacar Shu. En invierno, durante el décimo mes, Ai salió de Ying P'ing y recorrió una región deshabitada, haciendo más de setecientos li, abriéndose camino a través de las montañas y construyendo puentes colgantes. Las montañas eran elevadas, los valles, profundos, y esta tarea era extremadamente difícil y peligrosa. De esta forma, habiendo llegado el ejército a consumir casi todos los víveres, estaba a punto de perecer. Teng Ai enrolló en tapices de fieltro y descendió las abruptas pendientes; los generales y los

oficiales trepaban agarrándose a las ramas de los árboles. Escalando los precipicios en apretadas filas, como los bancos de peces, el ejército avanza.

Teng Ai se dirigió, en primer lugar, a Chiang Yu en Shu y Ma Mou, el general encargado de defender la ciudad, se rindió. Teng Ai hizo decapitar a Chu Ko Chan, que había ofrecido resistencia en Mien Chou, y marchó sobre Ch'eng Tu. Liu Shan, rey de Shu, se rindió.

27. Estas son, para el estratega, las claves de la victoria. No es posible anticiparse para resistirlas.

Mei Yao Ch'en: «Si te encuentras cara a cara con el enemigo, si te adaptas a los cambios de las circunstancias e inventas dispositivos, ¿cómo podría prepararse de antemano para resistir?»

28. Pues bien, si los augurios realizados en el templo de las hostilidades presagian la victoria es que los cálculos indican una potencia superior a la del enemigo. Si anuncian la derrota, es que los cálculos revelan una potencia inferior. Dedicándose a hacer muchos cálculos se puede ganar; si se realizan pocos, la victoria es imposible. ¡Como merma sus posibilidades el que no hace ninguno!

Gracias a estos cálculos yo examino la situación y el resultado se hace evidente.

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



LA DIRECCION DE LA GUERRA

Sun Tzu ha dicho:

1 Generalmente, las operaciones militares necesitan mil carros rápidos con un tiro de cuatro caballos, mil carros cubiertos de cuero con un tiro de cuatro caballos y cien mil soldados con sus armaduras.

Tu Mu: «En otros tiempos, en los combates de carros, los carros cubiertos de cuero eran ligeros o pesados. Los carros pesados se empleaban para transportar las alabardas, las armas, el material militar, los objetos de valor y los uniformes. El Su Ma Fa dice: 'Un carro transporta a (les oficiales con sus corazas; les acompañan setenta y dos infantes. Hay que añadir diez cocineros y sirvientes, cinco hombres para cuidar los uniformes, cinco palafreneros encargados del forraje y cinco hombres cuya misión es recoger leña y acarrear agua. Setenta y cinco hombres por cada carro ligero, y veinticinco por cada carro de impedimenta de modo que un total de cien hombres forman una compañía»

2. Si los suministros han de ser transportados a una distancia de mil li, los gastos en la retaguardia y en el teatro de operaciones, las asignaciones destinadas a cubrir el costo de mantenimiento de los consejeros y de los visitantes y el precio de suministros, tales como cola, laca y el de los carros y las armaduras se elevarán a mil piezas de oro por día. Una vez que se disponga de esa suma se podrá movilizar a cien mil hombres.

Li Ch'uan: «Luego, mientras el ejército avanza en el territorio extranjero se agotará el tesoro en el territorio nacional.»

Tu Mu: «En el ejército existe un ritual de visitas amistosas, realizadas por los señores vasallos. Por esto habla Sun Tzu de 'consejeros y visitantes'»

3. La victoria es el principal objetivo de la guerra. Si tarda demasiado en llegar, las armas se embotan y la moral decae. Cuando las tropas atacan a las ciudades estarán en el límite de sus fuerzas.

4. Si el ejército emprende campañas prolongadas, los recursos del Estado no alcanzarán.

Chang Yu: «... Las campañas del emperador Wu de los Han se prolongaban sin ningún resultado, agotado el tesoro, el Emperador promulgó un edicto de austeridad.»

5. Si tus armas han perdido el filo, si tu ardor se extingue, si tus fuerzas se agotan y si tu tesorería ha quedado reducida a nada, los soberanos vecinos se aprovecharán de tu apuro para actuar. Y aunque tengas consejeros sagaces, ninguno de ellos será capaz de trazar planes adecuados para el futuro.

6. Y si se conocen casos de precipitaciones desafortunadas en la guerra, nunca hemos oído hablar de una operación hábil que se prolongase.

Tu Yu: «Un ataque puede carecer de ingenio, pero es necesario que se realice con la velocidad del relámpago.»

7. Porque nunca se ha visto que una guerra prolongada beneficiase a ningún país.

Li Ch'uan: En los Anales de la Primavera y del Otoño se lee: 'La guerra es semejante al fuego; los que no quieren deponer las armas, perecen por las armas'

8. De esta forma, los que son incapaces de comprender los peligros inherentes en la utilización de las tropas, son asimismo incapaces de comprender la manera de emplearlas ventajosamente.

9. Los que son expertos en el arte de la guerra no necesitan recurrir a una segunda leva de efectivos, y les basta con un solo aprovisionamiento.

10. Al partir llevan consigo su equipo; para los víveres cuentan con el enemigo. De esta forma el ejército dispone de suministros en abundancia.

11. Cuando un país está depauperado por las operaciones militares es la causa del precio de los transportes largas distancias; el acarrear los suministros desde lejos deja al pueblo en la indigencia.

Chang Yu: «... Si el ejército debe abastecerse de cereales a una distancia de mil li, los hombres tendrán aspecto famélico».

12. Donde se encuentra el ejército, los precios son elevados; cuando los precios suben, las riquezas del pueblo se agotan. Cuando las riquezas del país se agotan los ciudadanos son abrumados con impuestos.

Chia Lin: «... Cuando las tropas están reunidas, el precio de todas las mercancías se eleva porque todo el mundo intenta obtener un beneficio extraordinario».

13. A causa de este desgaste de las fuerzas y de las riquezas los hogares de las llanuras centrales se empobrecerán hasta el límite, pues habrán sido dilapidadas las siete décimas partes de sus recursos.

Li Ch'uan: «Sí la guerra se eterniza, los hombres y las mujeres estarán cansados de no poderse casar y quedarán reducidos a la miseria bajo el peso de los transportes.»

14. Por lo que concierne a los gastos del gobierno, los que se siguen del deterioro de los carros, del agotamiento de los caballos y del acopio de armaduras, cascotes, flechas, ballestas, rodajas y escudos, bestias de tiro y vehículos de aprovisionamiento, supondrán un sesenta por ciento de] total .

15. Por lo tanto, el general competente procura que sus tropas se alimenten del enemigo, porque un celemin de víveres arrebatado al enemigo equivale a veinte de los suyos; medio quintal de forraje del enemigo, a diez quintales del suyo.

Chang Yu: «... Si es necesario transportar víveres a una distancia de mil li se consumirán veinte celemines por cada uno que se entregue al ejército... Si el recorrido presenta dificultades, harán falta cantidades más importantes.»

16. Si las tropas arrasan al enemigo es porque están. fuera de sí.

Ho Yen Hsi: «Cuando el ejército de Yen rodeó Chi. Mo n el Ch'i, cortó la nariz a todos los prisioneros de Ch'i ., Los hombres de Ch'i, fuera de sí, se defendieron encarnizadamente. T'ien Tan envió un agente secreto a decir: ' Nos consume el miedo de que vosotros, el pueblo de Yen,. Arranquéis de sus tumbas a los cuerpos de nuestros antepasados. ¡Ah! ¡Nuestra sangre se helaría en las venas!'

Inmediatamente el ejército de Yen comenzó a violar las tumbas y a quemar los cadáveres. Los defensores de -Chi Mo asistían desde las murallas de la ciudad a este espectáculo con lágrimas en los ojos, y se apoderó de ellos el deseo de lanzarse al combate, pues la ira había decuplicado sus fuerzas. T'ien Tan supo entonces que sus tropas estaban dispuestas e infligió a Yen una humillante derrota.»

17. Se saquea al enemigo porque se codician las riquezas.

Tu Mu: «... Bajo la segunda dinastía de los Han, Tu Hsiang, prefecto de Chín Chou, atacó a los rebeldes del K'uet Chou, entre otros a Pu Yang y a P'an Hung. Penetró en el Nan Hai, destruyó allí tres campamentos y tomó un gran botín. Sin embargo, Van Hung y sus guerrilleros -seguían siendo muchos y poderosos, mientras que las tropas de Tu Hsiang, ahora ricas y arrogantes, no tenían el menor deseo de entrar en combate.

Hsiang dijo: 'Pu Yang y P'an Hung son rebeldes desde hace diez años. Ambos son duchos en el arte de atacar y de defenderse. Lo que deberíamos hacer, en realidad, es unir las fuerzas de todas las prefecturas y luego atacarles. De momento hay que hacer que las tropas se vayan a cazar'. Después de esto, los soldados de todas las clases salieron juntos a fin de colocar trampas para cazar.

Tan pronto se hubieron ido, Tu Hsiang envió discretamente. hombres que incendiasen su campamento. Los tesoros que habían acumulado quedaron totalmente destruidos. Cuando los cazadores volvieron no hubo uno sólo que no llorase.

Tu Hsiang dijo: 'Las riquezas y los bienes de Pu Yang y de sus guerrilleros son suficientes para enriquecer a varias generaciones. En cuanto a vosotros, Señores, aún no habéis dado vuestra verdadera medida. Lo que habéis perdido no representa más que una pequeña parte de lo que ellos aún conservan. ¿Por qué preocuparse entonces?'

Cuando las tropas oyeron estas palabras se enfurecieron y quisieron pelear. Tu Hsiang ordenó que se alimentase a los caballos y que cada cual tomase su comida en la ,cama y, de madrugada, marcharan sobre los rebeldes. Yang y Hung no habían hecho ningún preparativo. Las tropas de Tu Hsiang les atacaron con ardor y los aniquilaron.» Chang Yu: «... Bajo esta dinastía imperial, cuando el Eminentísimo Fundador ordenó a sus generales atacar el Shu, decretó: 'En todas las ciudades y prefecturas que se tomen deberéis saquear, en mi nombre, los tesoros y los

almacenes público en provecho de los oficiales y de los soldados. Estado solamente quiere la tierra.'»

18. Por lo tanto, si en un combate de carros se han capturado más de diez, recompensa a los que se han apurado del primero. Reemplaza las banderas y estandartes del enemigo por los tuyos, mezcla con los tuyos los carros capturados y equípalos con hombres.

19. Trata bien a los prisioneros y cuídalos.

Chang Yu: «Todos los soldados hechos prisioneros deben ser cuidados con sincera magnanimidad, a fin de que puedan ser utilizados por nosotros.»

20. Esto es lo que se llama «ganar una batalla y convertirse en él más fuerte. »

21. Lo que es, pues, esencial en la guerra es la victoria, y no las campañas prolongadas. Por este motivo el general que comprende la guerra es el ministro del destino del pueblo y el árbitro de la nación.

Ho Yen Hsí: «Las dificultades inherentes a la designación de un comandante en jefe son iguales hoy que en otro tiempo».

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*”.

LA ESTRATEGIA OFENSIVA

Sun Tzu ha dicho:

1. Generalmente en la guerra la mejor política es la de Tomar el Estado intacto; aniquilarlo no es más que un mal menor.

Li Ch'uan: «No fomentéis el asesinato.»

2. Capturar el ejército enemigo vale más que destruirlo; Tomar intacto un batallón, una compañía o una escuadra de cinco hombres vale más que destruirlos.

3. En efecto, conseguir cien victorias en cien batallas no es él colmo de la habilidad.

4. Lo que es, pues, de gran importancia en la guerra es combatir la estrategia del enemigo

Tu Mu: «... El Gran Duque ha dicho: 'El que sobresale en la resolución de las dificultades las soluciona antes de que se presenten. El que sobresale en las victorias sobre sus enemigos triunfa antes de que las amenazas de éstos se concreten.'»

Li Ch luan: «Combatid sus planes desde el principio. Bajo los Han de la segunda dinastía, K'ou Hsun rodeó a Kao Chun. Chun envió a su oficial encargado de la planificación, Huang Fu Wen, para parlamentar. Huang Fu Wen era obstinado y grosero. K'ou Hsun le hizo decapitar e informó a Kao Chun en estos términos: 'Vuestro oficial de Estado Mayor carecía de modales. He ordenado que lo decapiten. Si deseáis rendiros, hacerlo inmediatamente; si no, defendeos.' Ese mismo día Chun rompió sus fortificaciones y se rindió.

Todos los generales de K'ou, Hsun dijeron: 'No puede ser. Habéis matado a su enviado y, no obstante, le habéis obligado a entregaros las llaves de la ciudad! ¿Cómo es posible eso?'

K'ou Hsun dijo: 'Huang Fu Wen era el brazo derecho de Kao Chun, su consejero privado. Si le hubiese dejado con vida hubiera llevado a cabo sus designios, pero

matándole he privado a Kao de su brazo derecho. Se ha dicho: 'El supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo.'»

Todos los generales confesaron: 'Esto supera nuestra comprensión

5 A continuación, lo mejor es hacer que rompa sus alianzas.

Tu Wu: «No permitas que tus enemigos se unan.»

Wang Hsi: «... Examina la cuestión de sus alianzas y provoca su ruptura y dislocación. Si un enemigo tiene aliados, el problema es grave y la posición del enemigo, fuerte; si no los tiene, el problema es menor y su posición, débil.»

6. A falta de esto, lo mejor es atacar a su ejército.

Chia Lin: « El Gran Duque ha dicho: 'El que se bate por la victoria con la espada desnuda no es un buen general.'»

Wang Hsi: «Las batallas son asuntos peligrosos.»

Chang Yu: «Si no puedes aplastar sus deseos antes de que nazcan, ni romper sus alianzas cuando están a punto de ser selladas, afila tus armas a fin de conseguir la victoria.»

7.- La peor política consiste en atacar las ciudades. No las ataques, a menos que no haya otra solución.

8.- La preparación de los vehículos acorazados y de las armas y pertrechos exige, por lo menos, tres meses; los trabajos de terraplenado necesarios para levantar los taludes contra los muros, otros tres meses.

9. Si el general es incapaz de contener su impaciencia y si ordena a sus hombres aglomerarse en los alrededores del muro como un enjambre de abejas, morirán un tercio de ellos sin que la ciudad caiga. Esta es la inevitable consecuencia de los ataques de este tipo.

Tu Mu: «... Hacia el final de la dinastía de los Wei, el emperador T'ai Wu conducía a cien mil hombres al ataque del general de los Sung, Tsang Chih en Yu T'ai. Ante todo, el emperador pidió vino a Tsang Chih. Tsang Chih precintó un recipiente lleno de orina y se lo envió. T'ai Wu, loco de rabia, atacó la ciudad inmediatamente,

ordenando a sus tropas que escalasen los muros y que se enzarzasen en el combate cuerpo a cuerpo. Los cadáveres se amontonaron hasta la altura de las murallas y al cabo de treinta días el número de muertos representaba más de la mitad de los efectivos de Wei.»

10. De esta forma, los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Tomar las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas.

Li Ch'uan: «Vencieron por la estrategia. Bajo la segunda dinastía de los Han, Tsan Kung, marqués de Tsan, rodeó a los rebeldes Yao en Yuan Wu, pero, durante varios meses, fue incapaz de tomar la ciudad. Sus oficiales y sus hombres estaban enfermos y cubiertos de úlceras. El rey de Tung Haí dijo a Tsan Kung: 'Ahora habéis agrupado vuestras tropas y rodeado al enemigo, que está dispuesto a combatir hasta la muerte. Esto no es estrategia. Deberíais levantar el sitio. Hacedle saber que hay una salida abierta; huirán y se dispersarán. Entonces bastará un guardia rural para capturarlos.' Tsang Kung siguió este consejo y tomó Yuan Wu.»

11. Tu meta es tomar intacto «Todo lo que hay bajo el Cielo.» De esta forma tus tropas estarán frescas y tu victoria será total. Este es el arte de la estrategia ofensiva.

12. En consecuencia, el arte de llevar las tropas al combate consiste en esto: Si estás en superioridad de diez contra uno, rodea al enemigo.

13. Si es de cinco a uno, atácale.

Chang Yu: « Si soy cinco veces más fuerte que el enemigo, mantengo alerta a su vanguardia, le sorprendo por la retaguardia, lo quebranto por el Este y lo arraso por el Oeste.»

14. Si es de dos a uno, divídele

Tu Wu: «... Si una superioridad de dos a uno no basta para dominar una situación, utilizaremos la fuerza de diversión para dividir el ejército. Por esto dijo el Gran Duque: El que sea incapaz de actuar sobre el enemigo para dividir sus fuerzas no conoce nada de tácticas de excepción»

15. Si las fuerzas son iguales, puedes emprender el combate.

Ho Yen Hsi: «... En estas condiciones solamente puede vencer el general competente.»

16. Si numéricamente eres inferior, debes ser capaz de batirte en retirada.

Tu Mu: «Si tus tropas están en situación de inferioridad, evita temporalmente que el enemigo tome la iniciativa del Maque. Luego podrás probablemente sacar partido de uno de sus puntos débiles. Apelarás entonces a todas tus energías y buscarás la victoria con firme determinación»

Chang Yu: «Si el enemigo es fuerte y yo débil, me retiro Temporalmente y evito toda confrontación esto, en el caso de que la competencia de los generales y la eficacia de las tropas son equivalentes.

Si yo soy dueño de todos mis recursos y el enemigo está desconcertado, si mis tropas tienen energías y si las suvas estan i i'In apáticas, entonces, aunque sean superiores en número puedo librar la batalla.»

17. Si eres inferior en todos los puntos, has de ser capaz de esquivarlos, pues un pequeño ejército es una presa fácil para uno más poderoso.

Chang Yu: «... Mencio ha dicho: 'El pequeño no puede ciertamente igualar al grande, como tampoco el débil puede medirse con el fuerte, ni los que son poco numerosos, con la multitud'».

18. Luego el general es el protector del Estado. Si esta protección alcanza a todo, el Estado será, sin duda, fuerte; si tiene lagunas, el Estado será, en verdad, débil.

Chang Yu: «... El Gran Duque ha dicho: 'El soberano que consiga captar a una persona calificada conocerá la prosperidad. El que no lo consiga, será aniquilado.'»

19. Es necesario saber que para un soberano existen tres formas de llevar a su ejército al desastre. Consisten en proceder como sigue:

20. Ignorar que el ejército no debe avanzar y ordenar que avance, o bien, ignorar que no debe retroceder y ordenar una retirada. Esto es lo que se llama «poner al ejército en un apuro».

Chia Lin: «El avance o la retirada del ejército deben someterse a las decisiones del general, tomadas de acuerdo con las circunstancias. No hay calamidad peor que las órdenes emanadas del soberano que reside en la corte.»

21. Ignorar todos los asuntos militares y participar en la administración. Esto desorienta a los oficiales.

Ts'ao Ts'ao: «... Un ejército no Puede dirigirse con arreglo a lo que es decoroso.»

Tu Mu: «Por lo que concierne a las conveniencias, las leyes y los decretos, el ejército tiene su propio código, que, generalmente, respeta. Si éste se adapta a las reglas que presiden el gobierno del Estado, los oficiales estarán desconcertados.»

Chang Yu: «La bondad y la justicia pueden servir para gobernar un Estado, pero no para la administración de Un ejército. La presteza y la flexibilidad pueden servir para administrar un ejército, pero no para gobernar un Estado.»

22. Ignorar todos los problemas del mando y tomar parte en el ejercicio de las responsabilidades. Esto destruye la confianza en el ánimo de los oficiales.

Wang Shi: «... Si una persona que ignora las cuestiones militares es enviada para intervenir en la dirección del ejército, cada movimiento despertará el desacuerdo y la frustración recíprocos, y todo el ejército se paralizará. Por esto Pei Tu presentó una queja al trono para que fuese destituido el Supervisor del ejército; solamente después de esto estuvo en condiciones de pacificar Ts'ao Chou»

Chang Yu: «Recientemente se han encomendado a los cortesanos las funciones de Supervisor del ejército, ahí reside precisamente el error.»

23. Si el ejército está desconcertado y receloso, los soberanos de los países vecinos crearán dificultades. Este es el sentido del proverbio: «La confusión del ejército conduce a la victoria del adversario».

Meng: «... El Gran Duque ha dicho: 'El que no tiene conciencia clara de sus objetivos no sabe replicar al enemigo.»

Li Ch'uan: «... No debe haber error en la elección de la persona a la que se va a confiar el mando... Lin Hsiang Ju, primer ministro de Chao, ha dicho: 'Chao Kua no sabe más que leer los libros de su padre y, hasta el momento ha sido totalmente incapaz de establecer correlaciones entre los cambios de circunstancias. Pero Su Majestad, a causa de su nombre lo designa comandante en jefe. Actuar de esta forma es como encolar las clavijas de un laúd e intentar afinarlo a continuación.»

24. Hay que saber que hay cinco casos en los que la victoria es previsible:

25. El que sabe cuándo hay que combatir y cuándo no, será el vencedor.

26. El que sabe cómo manejar un ejército importante y uno reducido, será el vencedor.

Tu Yu: «Durante un combate hay casos en los que quienes tienen la ventaja del número no pueden atacar a un puñado de hombres, y otros en los que el débil puede dar cuenta del fuerte. Quien sea capaz de actuar en estas circunstancias será el vencedor.»

27. Aquel cuyas tropas estén unidas en torno a un objetivo común, será el vencedor.

Tu Yu: «Por esto dijo Mencio: 'La estación apropiada cuenta menos que las ventajas ofrecidas por el terreno; y, a su vez, éstas cuentan menos que la armonía de las relaciones humanas'».

28. El que es prudente y espera a un enemigo que no lo es, será el vencedor.

Ch'en Hao: «Organiza un ejército invencible y espera el momento en el que el enemigo sea vulnerable.»

Ho Yen Hsi: «... Un noble dijo: 'Confiar en los campesinos y no hacer preparativos es el más grande de los crímenes; estar preparado de antemano para cualquier eventualidad es la más grande de las virtudes.'»

29. El que tenga generales competentes y los proteja de las injerencias del soberano, será el vencedor.

Tu Yu: «... Por eso dijo el Maestro Wang: 'Dar audiencias es competencia del soberano; decidir en materia de combate incumbe al general.'»

Wang Hsi: «... Un soberano dotado de una personalidad y de una inteligencia superiores debe ser capaz de reconocer al hombre que le conviene, debe confiarle las responsabilidades y esperar los resultados.»

Ho Yen Hsi: «... En la guerra se pueden producir cientos de cambios durante cada etapa. Cuando se ve que es posible, se avanza; cuando se ve que las cosas son difíciles, se emprende la retirada. Decir que un general debe esperar las órdenes de los superiores en estas circunstancias es como informar a un superior de que queréis apagar un fuego Antes de que lleguen las órdenes pertinentes las cenizas estarán frías. ¡Y se ha dicho que en tales circunstancias se debe consultar al inspector general del ejército! ¡Es como si para construir una casa al lado de la carretera se aceptasen los consejos de los transeúntes. Es evidente que el trabajo no se terminaría nunca! .

Atar en corto a un general competente mientras que se le pide que suprima a un enemigo astuto es como sujetar al Lebre Negro de los Han y a continuación darle la orden de que atrape a liebres inalcanzables. ¿Dónde está la diferencia?»

30. Estos son los cinco casos en los que el camino de la victoria es seguro.

31. Por este motivo digo: «Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro. »

32. Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.

33. Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Li Chuan: «A estos hombres se les llama 'locos criminales'. ¿Qué pueden esperar, sino la derrota?»

Libro 4 Disposiciones

Este libro señala las diferentes posiciones que debe adoptar un ejército (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.



DISPOSICIONES

Sun Tzu ha dicho:

1. Antiguamente los guerreros hábiles comenzaban por hacerse invencibles, luego esperaban a que el enemigo fuese vulnerable.

2. Nuestra invencibilidad depende de nosotros, la vulnerabilidad del enemigo, de él.

3. De lo que se sigue que los que están versados en el arte de la guerra pueden hacerse invencibles, pero no pueden hacer al enemigo vulnerable a todo trance.

Mei Yao Ch'en: «Lo que depende de mí puedo hacerlo, lo que depende del enemigo nunca está garantizado.»

4. Por esto se ha dicho que es posible que se sepa cómo vencer sin que esto suponga necesariamente que se va a conseguir la victoria.

5. La invencibilidad reside en la defensa, las oportunidades de victoria, en el ataque.

6. Cuando se dispone de medios suficientes, lo adecuado es la defensa; cuando se dispone de medios más que suficientes, el ataque.

7. Los que son duchos en el arte de defenderse se ocultan bajo la tierra de los nueve repliegues; los que son expertos en el arte de atacar avanzan como si se abalanzasen desde el noveno cielo. Así son capaces de protegerse y de asegurarse la victoria total a un tiempo.

Tu Yu: «Los que son expertos en el arte de preparar la defensa estiman esencial apoyarse en la fuerza de los obstáculos, como las montañas, los ríos o las ondulaciones del terreno. Lo hacen de tal forma, que el enemigo no pueda saber por dónde atacar. Se entierran bajo el suelo con nueve repliegues.

Los que son expertos en el arte de atacar consideran esencial contar con las estaciones y con las ventajas del terreno; utilizan las inundaciones o el fuego, según las circunstancias. Lo hacen de tal forma, que el enemigo no sepa cómo prepararse. Descargan un ataque como un relámpago surgido del noveno cielo.»

8. Preveer una victoria que cualquier advenedizo pueda preveer no es el colmo de la habilidad.

Li Ch'ang: «... Cuando Han Hsin aniquiló al Estado de Chao, salió del Desfiladero del Pozo antes del desayuno. Dijo: 'Vamos a aniquilar el ejército de Chao y ya desayunaremos luego.' Los generales, que estaban desalentados, fingieron estar de acuerdo. Han Hsin desplegó su ejército en línea de combate de espaldas al río. Las tropas de Chao, que veían esto por encima de sus parapetos, prorrumpieron en ruidosas risas y se burlaron de él en estos términos: '¡El general Han no sabe dirigir un ejército!' Han Hsin aplastó entonces al ejército de Chao y, después de haber desayunado, hizo decapitar al Señor Ch'eng An.

He aquí un ejemplo de lo que es inaccesible al común de los mortales.

9. Triunfar en un combate y ser proclamado «Experto» por todos no es el colmo de la habilidad, porque levantar la pelusa de otoño no requiere mucha fuerza; distinguir el sol de la luna no es una prueba de clarividencia; oír el retumbar del trueno no demuestra que se posee un oído fino .

10. En la antigüedad los que eran llamados expertos en el arte de la guerra ganaban a un enemigo fácil de vencer.

11. Por este motivo las victorias conseguidas por un maestro del arte militar no le proporcionaban ni la reputación de ser sabio, ni el mérito de ser valiente.

Tu Mu: «La mayoría no alcanza a entender la victoria que se consigue antes de que haya cristalizado la situación. Su artífice no obtiene reputación por su sagacidad. Antes de que su espada se tiña de sangre el país enemigo se ha rendido.»

Ho Yen Hsi: «... Si sometes a tu enemigo sin combate, ¿quién proclamará tu valor?»

12. Porque consigue sus victorias sin divagaciones .«Sin divagaciones» significa que, haga lo que haga, tiene asegurada la victoria; vence a un enemigo ya derrotado.

Chen Hao: «En materia de planificación, jamás un movimiento inútil; en materia de estrategia, ningún paso en vano.»

13. Por esto, un comandante en jefe que sea hábil actúa de forma que le permita ocupar una posición que le proteja de la derrota, y no desaprovecha la ocasión de hacerse con el enemigo.

14. De esta forma, un ejército victorioso lo es ya antes de entrar en combate; un ejército abocado a la derrota se bate sin esperanzas de vencer.

Tu Mu: «... Li Ching, el Duque de Wei, dijo: 'Las cualidades indispensables de un general son, ante todo, la clarividencia, el arte de hacer reinar la armonía en el seno de su ejército, una estrategia cuidada respaldada por planes de largo alcance, el sentido de la oportunidad y la facultad de percibir los factores humanos. Pues un general incapaz de evaluar sus posibilidades o de concebir lo que es la presteza o la flexibilidad, cuando se presente la ocasión de atacar, avanzará con paso torpe e indeciso, sus ojos buscarán con ansiedad primero a la derecha y luego a la izquierda y será incapaz de llevar a cabo un plan. Si es crédulo, se fiará de informes indignos de crédito y creará ora, esto, ora aquello. Temeroso como un zorro en el avance como en la retirada, permitirá que las filas se dispersen. ¿En é se diferencia esta forma de actuar de la acción de conducir a los inocentes al agua hirviente o al fuego? ¿No es exactamente lo mismo que entregar a las vacas y a las ovejas como pasto a los lobos y a los tigres?»

15. Los que son expertos en el arte de la guerra practican el «Tao» y hacen respetar las leyes; por lo tanto están en condiciones de formular una política victoriosa.

Tu Mu: «El Tao es la vía de la humanidad y de la justicia; 'las leyes' son las reglas y las instituciones. Los que sobresalen en el arte de la guerra cultivan ante todo su propia justicia y protegen sus leyes y sus instituciones. De esta forma hacen invencible a su gobierno.»

16. Los elementos del arte militar son: En primer lugar, la apreciación del espacio; en segundo, la estimación de las cantidades; en tercero, los cálculos; en cuarto, las comparaciones, y, en quinto, las probabilidades de victoria.

17. La apreciación del espacio está en función del terreno.

18. Las cantidades se deducen de la apreciación, las cifras de las cantidades, las comparaciones de las cifras y la victoria de las comparaciones.

Ho Yen Hsi : «Por 'terreno' hay que entender a la vez las distancias y el tipo de terreno; por 'apreciación', el cálculo. Antes de que el ejército se ponga en movimiento hay que efectuar estudios acerca del grado de dificultad presentado por el territorio enemigo, la rectitud o la tortuosidad de sus caminos, la magnitud de sus efectivos, la importancia de su equipo de guerra, el estado de su moral. Estos cálculos se realizan en orden a apreciar si el enemigo puede ser atacado y solamente después se podrá proceder a la movilización de la población y a la leva de tropas.»

19. De esta forma el ejército victorioso es semejante a medio quintal oponiéndose a un solo grano; un ejército derrotado es semejante a un grano oponiéndose a medio quintal.

20. 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.

Chang Yu: «Está en la naturaleza del agua evitar las alturas y precipitarse en las regiones bajas. Cuando se rompe la barrera, el agua se abalanza con una fuerza irresistible. Pues la forma de un ejército se asemeja al agua. Tomad ventaja de la falta de preparación del enemigo, atacadle en el momento más inesperado, evitad su fuerza y castigad su inconsistencia y, al igual que al agua, nadie podrá resistiros.»

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



ENERGIA

Sun Tzu ha dicho:

1. En términos generales, mandar a muchas personas es como mandar a unas pocas. Es cuestión de organización.

Chang Yu: «Para dirigir un ejército hay que confiar, en primer lugar las responsabilidades a los generales y a sus ayudantes y fijar los efectivos de las diversas formaciones...

Un hombre es un simple soldado; dos hombres son una pareja; tres, un trío. Una pareja y un trío forman un grupo de cinco, es decir, una escuadra; dos escuadras forman una sección; cinco secciones hacen un pelotón; dos pelotones, una compañía; dos compañías, un batallón; dos batallones, un regimiento; dos regimientos, un grupo de combate; dos grupos de combate, una brigada; dos brigadas, un ejército. Cada uno de estos elementos está subordinado al que le precede en la jerarquía y tiene autoridad sobre el inmediato inferior. Cada uno de ellos está perfectamente entrenado, de forma que es posible dirigir un ejército de hombres como si se tratase de unos pocos individuos.»

2. Y mandar a muchos de ellos es como mandar a unos pocos, es cuestión de despliegue y de señales.

Chang Yu: «... Ciertamente, si las tropas son numerosas ocupan vastos espacios que ni el ojo ni el oído podrán escudriñar con suficiente agudeza. Por esto la orden de avanzar y de retirarse se transmite a los hombres y a los oficiales por medio de banderas y de estandartes, y la de desplazarse o hacer alto, por medio del tañido de las campanas o del redoble del tambor. De esta forma el valiente no avanzará solo y el perezoso no se escapará

3. La posibilidad de que un ejército soporte un ataque del enemigo sin ser derrotado está garantizada por las operaciones de la «fuerza extraordinaria» y de la «fuerza normal».

Li Ch'uang: "La fuerza que se enfrenta al enemigo es la fuerza normal; la que se coloca en los flancos es la fuerza extraordinaria. Ningún jefe de ejército puede obtener una ventaja del enemigo sin la ayuda de la fuerza extraordinaria.»

Ho Yen Hsi: «Yo actúo de forma que el enemigo tome mi fuerza normal por la extraordinaria, y mi fuerza extraordinaria, por la normal. Además la normal puede pasar a ser la extraordinaria y viceversa.»

4. Las tropas lanzadas contra el enemigo como una rueda de molino contra un montón de huevos son un ejemplo de la acción masiva contra la nada.

Ts'ao Ts'ao: «Contra lo que sea más inconsistente lanzad vuestros efectivos más sólidos.»

5. Como regla general, en una batalla se emplea tu fuerza normal para trabar el combate, y emplea tu fuerza extraordinaria para obtener la victoria.

6. Pues los recursos de los que son expertos en la utilización de las fuerzas extraordinarias son tan ilimitados como los cielos y la tierra, y tan inagotables como el caudal de los grandes ríos.

7. En efecto, se dispersan y se reorganizan, cíclicas como los movimientos del sol y de la luna. Expiran y de nuevo nacen a la vida repitiéndose como las estaciones que pasan.

8. Las notas de la música son solamente cinco, pero sus combinaciones son tan numerosas que es imposible escucharlas todas.

9. Los colores fundamentales son solamente cinco, pero sus combinaciones son infinitas, y no puede el ojo percibir las todas.

10. Los sabores son solamente cinco, pero sus combinaciones son tan variadas que es imposible gustarlas todas

11. En el combate solamente existen la fuerza extra ordinaria y la fuerza normal, pero sus combinaciones son ilimitadas; no hay espíritu humano que pueda aprenderlas todas.

12. Pues las dos fuerzas se reproducen una sobre otra su interacción no tiene fin, como la de los anillos entrelazados. ¿Quién podría decir dónde comienza uno y dónde termina el otro?

13. Cuando el agua del torrente hace rodar los guijarros es gracias a su impetuosidad.

14. Si, de un golpe, el halcón destroza el cuerpo de su presa, es porque lo descarga en el momento preciso.

Tu Yu: «Lanzaos sobre el enemigo con la misma energía con que lo hace un halcón sobre su presa. Infaliblemente le rompe los riñones porque espera el momento oportuno. Su gesto está calculado».

15. Así, el que es experto en el arte militar posee un impulso irresistible y regula su ataque con precisión.

16. Su potencial es el de una ballesta tensada al máximo, su tiempo de acción, el del disparo del mecanismo.

17. En medio del tumulto y del estrépito, la batalla parece confusa, pero no hay desorden; las tropas parecen girar en redondo, pero no pueden ser vencidas.

Li Ch'uang: «En la batalla todo parece tumulto y confusión. Pero las banderas y estandartes responden a planes precisos, el sonido de los címbalos, a reglas fijas.»

18. La confusión aparente resulta del orden, la aparente cobardía, del valor; la debilidad, de la fuerza.

Tu Mu: «Este versículo significa que si se desea fingir el desorden para atraer a un enemigo, hay que estar bien disciplinado. Solamente entonces se puede fingir la confusión. El que quiera simular la cobardía y mantenerse al acecho del enemigo, debe ser valeroso, porque solamente, así podrá simular el miedo. El que quiera parecer débil, para hacer arrogante a su enemigo debe ser extremadamente fuerte. Sólo con esta condición podrá fingir la debilidad.»

19. El orden y el desorden dependen de la organización, el valor y la cobardía, de las circunstancias; la fuerza la debilidad, de los despliegues.

Li Ch'uang: «Si las tropas logran colocarse en una situación favorable, el cobarde es valiente; si la situación se hace desesperada, los valientes se harán cobardes. En el arte de la guerra no existen reglas fijas. Las reglas se establecen de acuerdo con las circunstancias. »

20. Así, los que intentan provocar un movimiento del enemigo lo consiguen creando una situación a la que deba adaptarse; lo atraen con el cebo de una presa fácil y seduciéndole con una ventaja aparente lo atraen hacia el grueso de las fuerzas.

21. Por esto el comandante en jefe competente espera la victoria de la situación, -y no de sus subordinados.

Ch'en Hao: «Los expertos en el arte militar confían principalmente en la oportunidad y en la rapidez de ejecución. No descargan solamente sobre sus hombres todo el peso de la obra a realizar.»

22. El escoge a sus hombres y ellos aprovechan lo mejor posible la situación .

Li Chuang: «... El valiente sabe batirse; el prudente, defenderse; el sabio, asesorar. No se desperdicia el talento de nadie.»

Tu Mu: «... No esperéis ninguna hazaña de los que carecen de talento. »

Cuando Ts'ao Ts'ao atacó a Chang Lu en el Han Chung dejó a los generales Chang Liao, Li Tien y Lo Chin frente a más de mil hombres para defender Ho Fei. Ts'ao envió instrucciones a Hsieh Ti, jefe de estado mayor del ejército, en un sobre sellado, que decía: «Para abrir solamente a la llegada de los rebeldes». Poco

después, Sun Ch'uan de Wu, acompañado de cien mil hombres sitió Ho Fei. Los generales abrieron y sobre y leyeron: «Si llega Su Ch'uan, los generales Chang y Li combatirán contra él, el general Lo defenderá la ciudad. El jefe de estado mayor no participará en la batalla. Todos los demás generales deberán atacar al enemigo».

Chang Liao dijo: «Nuestro Señor realiza su campaña lejos de aquí, y si esperamos la llegada de los refuerzos, los rebeldes nos aniquilarán con toda seguridad. Por esto las instrucciones nos ordenan atacar inmediatamente a las fuerzas enemigas antes de que se hayan reunido, a fin de embotar sus ánimos y reforzar la moral de nuestras propias tropas. Luego podremos defender la ciudad. Las posibilidades de victoria y de derrota residen todas en esta acción.»

Li Tien y Chang Liao emprendieron el ataque contra Sun Ch'uan y, efectivamente, le derrotaron, lo que aniquiló la moral del ejército de Wu. Se retiraron y prepararon sus líneas de defensa, y las tropas se sintieron seguras. Sun Chuan atacó la ciudad durante diez días, pero no consiguió tomarla y se retiró.

A propósito de este episodio, el historiador Sun Sheng ha señalado: «La guerra es un asunto de astucia. En lo que concierne a la defensa de Ho Fei, era inestable, débil y no podía contar con los refuerzos. Si se confía en generales valientes, a quienes gusta batirse, habrá dificultades. Si se confía únicamente en los que son prudentes, se dejarán desconcertar y tendrán problemas en seguir siendo dueños de la situación.»

Chang Yu: «Luego el verdadero método, cuando hay que mandar hombres, consiste en utilizar al avaro y al tonto, al sabio y al valiente y en dar a cada cual la responsabilidad en las situaciones que le convienen. No confiéis a la gente tareas que no puedan cumplir. Haced una selección y dad a cada cual responsabilidades adecuadas a sus cualidades.»

23. El que tiene en cuenta la situación utiliza a sus hombres en el combate como quien hace rodar troncos o piedras. Pues está en la naturaleza de los troncos y de las piedras estar en equilibrio en un suelo firme y rodar en un suelo inestable. Si son cuadradas, se paran; si son redondas, ruedan.

24. Así, el potencial de las tropas que son dirigidas con destreza durante el combate, se puede comparar al de los guijarros redondos que descienden rodando desde lo alto de la montaña.

Tu Mu: «... Así basta poca fuerza para hacer mucho.»

Chang Yu: «Li Chang ha dicho: 'En la guerra hay tres tipos de situaciones:

Cuando el general desprecia al enemigo y a sus oficiales les gusta batirse de forma que sus ambiciones son tan altas como las nubes del cielo, y su ardor tan feroz como los huracanes; estamos ante una situación creada por la moral.

Cuando un solo hombre defiende un estrecho desfiladero en la montaña, parecido al tubo digestivo de una oveja o a una caseta de perro, puede, hacer frente a un millar de soldados. Estamos entonces ante una situación creada por el terreno.

Cuando sacamos ventaja de la debilidad del enemigo o de su agotamiento, de su hambre o de su sed, o si atacamos cuando su vanguardia no se ha establecido aún sólidamente o cuando su ejército está atravesando un río, estamos ante una situación creada por el enemigo.

Cuando se mandan tropas, hay que sacar partido de la situación exactamente como cuando se hace rodar una bola por una pendiente abrupta. La fuerza empleada es mínima pero los resultados alcanzados son enormes.»

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.



PUNTOS DEBILES Y PUNTOS FUERTES

Sun Tzu ha dicho:

1. Generalmente, el que ocupa el terreno el primero y espera al enemigo tiene la posición más fuerte; el que llega más tarde y se precipita al combate está ya debilitado.

2. Por esto, los que son expertos en el arte militar hacen que el enemigo acuda al campo de batalla y no se dejan atraer por él.

3. El que es capaz de hacer venir al enemigo por su propia voluntad lo consigue ofreciéndole alguna ventaja. Y el que es capaz de impedir que venga lo hace mermando sus fuerzas.

Tu Yu: «... Si estás en condiciones de conservar algunos puntos vitales situados en sus itinerarios estratégicos, el enemigo no podrá pasar. Por esto dice el maestro Wang: Si un gato está en la entrada de una ratonera, diez mil ratones no se atreverán a salir; cuando un tigre guarda un vado, diez mil ciervos no podrán cruzarlo.»

4. Cuando el enemigo esté en posición más fuerte, hazle saber mermarlo, cuando está bien nutrido, hacerle pasar hambre; cuando está descansado, obligarle a pasar a la acción.

5. Surge en los lugares que él debe alcanzar; trasládase rápidamente a donde no te espere.

6. Si haces marchas de mil li sin fatigarte es que sigues los caminos de los que el enemigo está ausente.

Ts'ao Ts'ao: «Arremetted contra la nada, revolveos en el vacío, rodeadlo que defienda, alcanzadle donde no os espere.»

7. La certeza de tomar lo que atacas significa atacar un punto que el enemigo no protege. La certeza de conservar lo que defiendes es defender un punto que el enemigo no ataca.

8. Por esto un enemigo no sabe cómo defenderse de los que son expertos en el arte de atacar; tampoco sabe dónde atacar a los que son expertos en el arte de defenderse,

9. Impalpable e inmaterial, el experto no deja huellas; misterioso como una divinidad, es inaudible. Así pone al enemigo a su merced.

Ho Yen Hsi: «... Actúo de forma que el enemigo tome mis puntos fuertes por puntos débiles, mis puntos débiles por puntos fuertes, mientras que yo convierto en débil, sus puntos fuertes y descubro sus fallos... Disimulo mis huellas hasta hacerlas imperceptibles; guardo silencio para que nadie pueda oírme.»

10. El que tiene una acometida irresistible se abalanza sobre los puntos débiles del enemigo; el que no puede ser perseguido cuando se bate en retirada se desplaza con tal rapidez que no puede ser alcanzado.

Chang Yu: "Llegad como el viento y partid como el relámpago"

11. Cuando deseo librar una batalla, el enemigo, aunque protegido por altas murallas y por fosos profundos, lo tiene más remedio que aceptar el combate, porque ataco una posición que está obligado a defender.

12. Cuando deseo evitar un combate puede ser que le defienda trazando simplemente una línea en el suelo; el enemigo no puede atacarme porque le desvío de la dirección que querría seguir.

Tu Mu: «Chu Ko Liang, habiendo instalado su campamento en Yanh P'ing, dio a Wei Yen y a otros generales la orden de agrupar sus efectivos y de descender hacia el Este Chu Ko Liang, esperando noticias, no dejó más que diez mil hombres para defender la ciudad. Ssu Ma I dijo: 'Chu Ko Liang está en la ciudad; sus tropas son reducidas; su posición es débil. Sus generales y sus oficiales han perdido el valor.' Al propio tiempo, Chu. Ko Liang desbordaba, fe entusiasmo, como siempre. Ordenó retirar los estandartes y silenciar los tambores. Impidió que sus hombres salieran, y luego, abriendo las cuatro puertas, lanzó a sus soldados a las calles, donde se desperdigaron.

Ssu Ma I temió una emboscada y apresuradamente, condujo a su ejército hacia las montañas del Norte.

Chu Ko Liang hizo esta reflexión a su jefe de estado Mayor: 'Ssu Ma I ha creído que yo le estaba tendiendo una trampa y ha huido al pie de la cordillera Cuando más tarde Ssu Ma I supo lo ocurrido, quedó abrumado por el disgusto».

13. Si soy capaz de determinar la disposición del enemigo disimulando al mismo tiempo la mía, puedo concentrarme y él debe dispersarse. Y si yo me concentro mientras que él se dispersa, entonces puedo utilizar la totalidad de mis fuerzas para atacar una fracción de las suyas. En ese caso tendré la superioridad numérica. Luego si yo puedo utilizar muchos hombres para caer sobre un puñado de ellos en el lugar elegido, los que tengan que vérselas conmigo quedarán considerablemente mermados.

Tu Mu: «... Utilizo tropas ligeras y vigorosos jinetes para atacarle donde no está preparado o bien robustos ballesteros y potentes arqueros para ganar posiciones clave, para agitar su flanco izquierdo, desbordarle por el derecho, alertar su vanguardia y caer de repente sobre su retaguardia. Durante el día le engaño con las banderas y los estandartes; por la noche lo desoriento con el redoble de lo, tambores. Entonces, temblando de espanto, dividirá sus tropas como medida de precaución.»

14. El enemigo debe ignorar dónde me propongo librar la batalla, porque, si lo ignora, deberá estar preparado en muchos puntos diferentes. Y si se mantiene preparado en muchos puntos, serán poco numerosos los efectivos que yo pueda encontrar en cualquiera de ellos.

15. Porque si se prepara en primera línea, su retaguardia será débil, y si se prepara en su retaguardia, su vanguardia opondrá poca resistencia. Si prepara su flanco izquierdo, el derecho será vulnerable, y si prepara el derecho, el izquierdo estará desguarnecido. Y si se prepara en todas partes, en todas será vulnerable .

Chang Yu: «Será incapaz de descubrir por dónde van a surgir realmente los carros, ni en qué punto irrumpirá mi caballería, ni tampoco qué punto va a ser acosado a fondo por mi infantería, y por esto se dispersará y se dividirá y deberá protegerse de mí por los cuatro costados. En consecuencia, su potencia estará desperdigada y debilitada, sus fuerzas estarán escindidas y mal aprovechadas y, en el lugar que elija para el ataque, podré lanzar un ejército entero contra sus unidades aisladas.

16. El que dispone de pocos efectivos debe prepararse contra el enemigo; el que dispone de efectivos abundantes obliga al enemigo a que se prepare contra él.

17. Si se conoce dónde y cuándo tendrá lugar la batalla se puede hacer que las tropas realicen una marcha de mil li y reunir las en el campo de batalla. Pero si se ignoran el día y el lugar del combate, el flanco izquierdo no podrá apoyar al

derecho, ni el derecho al izquierdo; la vanguardia no podrá ayudar a la retaguardia, ni ésta a aquélla. Con más razón si los diversos elementos se encuentran separados por unas decenas de li o, incluso, algunos li.

Tu Yu: «Los expertos en materia de guerra deben saber donde y cuándo se librará la batalla. Calculan los itinerarios y fijan la fecha. Dividen el ejército y se ponen en camino por destacamentos separados. Los que están lejos salen los primeros; los que están más cerca, a continuación. De esta forma, la conjunción de los diversos elementos -aunque estuviesen a mil li unos de otros - se producirá en un instante, de la misma forma en que se reúnen los compradores que acuden al mercado de la ciudad».

18. Aunque reconozco que son numerosos los efectivos de Yueh, ¿qué ventaja puede obtener con esa superioridad en lo referente al resultado del combate?

19. Pues afirmo que la victoria puede ser creada. Pues si el enemigo es numeroso, yo puedo impedirle que ataque

Chia Lin: «Aunque el enemigo sea numeroso, si no conoce mi situación militar puedo siempre presionarle a que se afane urgentemente con sus propios preparativos, de suerte que no tenga un respiro para fraguar sus planes de combate contra mi.»

20. Averigua, pues, los planes del enemigo y sabrás qué estrategia será eficaz y cuál no.

21. Agítale y descubre el esquema general de sus momentos.

22. Determina su disposición y asegúrate así el lugar del combate.

23. Ponle a prueba y observa los puntos en los que es fuerte y en los que es deficiente.

24. La suprema habilidad en la disposición de las tropas consiste en no presentar una forma susceptible de ser definida con claridad. En este caso te librarás de las indiscreciones de los espías más perspicaces y los espíritus más, sagaces no podrán fraguar planes contra ti.

25. Inspirándome en las formas, establezco los planes que conducen a la victoria, pero esto no está al alcance del común de los mortales. Aunque todos tienen ojos para percibir las apariencias, nadie comprende cómo he creado la victoria.

26. Por esto, cuando he conseguido una victoria, no, vuelvo a emplear la misma táctica otra vez, sino que, respondiendo a las circunstancias, varío mis métodos hasta el infinito.

27. Pues un ejército puede ser comparado al agua, porque, al igual que el caudal que fluye evitando las alturas y buscando las tierras bajas, un ejército evita la fuerza y ataca los objetivos más débiles.

28. Y así como el agua se amolda a los accidentes del terreno, para conseguir la victoria un ejército debe adaptarse a la situación del enemigo.

29. Y así como el agua no tiene una forma estable, no existen en la guerra condiciones permanentes.

30. En consecuencia, el que sabe conseguir la victoria modificando su táctica de acuerdo con la situación del enemigo, merece ser considerado como un adivino.

31. De los cinco elementos, ninguno predomina constantemente, ninguna de las cuatro estaciones dura eternamente; hay días largos y días cortos; la luna crece y decrece.

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 ejercito. En caso de marchas forzadas de treinta Li , llegarán solamente los dos tercios del ejercito”*

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



MANIOBRA

Sun Tzu ha dicho:

1. Normalmente, cuando se utilizan las fuerzas armadas, el general recibe, en primer lugar, las órdenes del soberano. Después reúne a las tropas y moviliza a la población. Hace del ejército un todo homogéneo y armonioso y lo instala en su campamento.

Li Ch'uan: «Recibe el mandato del soberano y, ateniéndose a las deliberaciones que, para alcanzar la victoria, han sido realizadas por los consejeros del templo, asegura respetuosamente la ejecución de los castigos ordenados por el Cielo.»

2. Nada es más difícil que el arte de la maniobra. La dificultad en este terreno consiste en convertir un camino tortuoso en la vía más directa y en cambiar la mala suerte en ventaja.

3. De esta forma, avanza por caminos apartados y engaña al enemigo con señuelos. Gracias a este procedimiento es posible que, habiéndote puesto en camino más tarde que él, llegues antes. Quien sea capaz de actuar así, comprende la estrategia de lo directo y de lo indirecto.

Ts'ao Ts'ao: «... Aparenta estar alejado. Puedes ponerte en camino después que el enemigo y llegar antes, porque sabes cómo estimar y calcular las distancias.»

Tu Mu : «El que quiere obtener una ventaja sigue un itinerario largo y tortuoso y lo transforma en camino breve. Saca ventaja de su infortunio. Engaña y embauca al enemigo para incitarle al descuido y a la negligencia y, luego, avanza con presteza.»

4. Pues tanto la ventaja como el peligro dependen de la maniobra .

Ts'ao Tsao: «El especialista se beneficiará; el que no lo sea, corre peligro.»

5. El que lanza a todo el ejército en pos de una ventaja no la obtendrá.

6. Si abandona el campamento para conseguirla, se perderá el material.

Tu Mu: «Si se desplaza con toda la impedimenta, el material viajará lentamente y no obtendrá la ventaja. Si deja atrás los equipos pesados y avanza a marchas forzadas con las tropas ligeras, es de temer que los equipos se pierdan.»

7. Se deduce que, cuando se guardan las armaduras y se emprende apresuradamente la marcha, no parando ni de día ni de noche, y se recorren cien li, quemando una etapa de cada dos, los tres jefes del ejército serán capturados. Pues las tropas más resistentes llegarán las primeras y las más débiles se quedarán detrás en desorden, de forma que, si se utiliza este método, solamente llegará la décima parte de las tropas.

Tu Mu: «... Un ejército recorre normalmente treinta li al día, lo que constituye una etapa. En una marcha forzada, que corresponde a dos veces esta distancia, recorrerán dos etapas. No se puede avanzar cien li si no es sin tomar descanso ni de día ni de noche. Si la progresión se efectúa a este ritmo, los hombres serán hechos prisioneros... Cuando Sun Tzu dice que, empleando este método solamente llegará un hombre de cada diez, quiere decir que, cuando no hay otra solución y es necesario batirse a cualquier precio para obtener una posición ventajosa, se escoge un hombre de cada diez, los más vigorosos, y se los envía por delante, mientras que los nueve restantes siguen en la retaguardia. De esta forma, sobre diez mil hombres escogerás a mil, que llegarán al alba. El resto llegará sin solución de continuidad, unos al final de la mañana y otros hacia la mitad de la tarde, de forma que ninguno estará cansado y todos llegarán para reunirse con los primeros. Sus pasos resonarán sin interrupción. Cuando se lucha por una ventaja debe tratarse de un punto estratégico vital. En este caso, un millar de hombres bastará para defenderlo a duras penas mientras llega el resto del ejército.»

8. Si se avanza a marchas forzadas de cincuenta li, el comandante de la vanguardia caerá y solamente llegará la mitad del ejército. En el caso de marchas forzadas de treinta li, llegarán solamente los dos tercios del ejército.

9. Se deduce que un ejército que carezca de equipo pesado, forraje, víveres y material estará perdido.

Li Ch'uan: «... La protección con barreras metálicas es menos importante que el grano y el alimento.»

10. Los que ignoran las condiciones geográficas - montañas y bosques, desfiladeros peligrosos, ciénagas y pantanos - no pueden conducir la marcha de un ejército.

11. Los que no recurren a los guías locales no podrán obtener ventajas del terreno.

Tu Mu: «El Kuan Tzu dice: 'En términos generales el jefe de un ejército debe familiarizarse previamente a fondo con los mapas a fin de conocer los pasos peligrosos para los carros y las carretas, aquellos en los que el agua es demasiado profunda para los vehículos y los collados de las montañas conocidas, los ríos principales, el emplazamiento de las tierras altas y de las colinas, los lugares en que los juncos, los bosques y las cañas crecen profusamente, la longitud de los caminos, la importancia de las villas y de las ciudades, las ciudades conocidas y las que están abandonadas y los sitios en que existen huertos fértiles. Todos estos datos hay que conocerlos con exactitud, al igual que el trazado de las líneas de demarcación. El general debe almacenarlos en su memoria y, solamente con esta condición, podrá obtener ventaja del terreno.»

Li Ch'ing ha dicho: «... Debemos escoger los oficiales más valerosos y los que sean más inteligentes, y diligentes y, con la ayuda de los guías locales, franquear en secreto las montañas y cruzar los bosques silenciosamente y disimulando nuestras huellas. Fabricamos patas de animales las calzamos, o bien adaptamos a nuestros cascos pájaros artificiales y nos escondemos tranquilamente en los espesos matorrales. Luego aguzamos el oído para percibir mejor los sonidos lejanos y entornamos los ojos para ver mejor. Mantenemos el espíritu atento a todo indicio relevante. Observamos los fenómenos atmosféricos, buscamos en los ríos las huellas de un posible vadeo del enemigo y acechamos la agitación de los árboles que denota su aproximación.»

Ho Yen Hsi: «... Si después de haber recibido la orden de emprender una campaña nos apresuramos hacia una tierra desconocida, donde no ha llegado la influencia de la civilización y en la que están cortadas las comunicaciones y nos introducimos en los desfiladeros, ¿no estamos en una situación difícil? Si avanzo con un ejército aislado, el enemigo me espera preparado. Porque las respectivas situaciones del que ataca y del que se defiende difieren considerablemente. ¡ Con más razón, si el enemigo se emplea a fondo en el engaño y utiliza muchas estratagemas! Si no hemos trazado un plan, embestimos a ciegas. Desafiando los peligros y penetrando en lugares peligrosos nos exponemos al desastre de caer en una trampa o de ser inundados. Avanzando como borrachos corremos el riesgo de vernos inmersos en un combate imprevisto. Si nos detenemos por la tarde nos sobresaltamos con falsas alarmas; si avanzamos con prisa y sin preparación, caemos en emboscadas. Esto es lo que se llama precipitar un ejército de osos y de tigres al país de la muerte. ¿Cómo podremos acabar con las fortificaciones de los rebeldes o arrancar al enemigo de sus engañosas guaridas?»

Por esto, en territorio enemigo, debemos conocer perfectamente las montañas, los ríos, las tierras altas y las bajas, las colinas que puede defender como puntos estratégicos, los bosques, los cañaverales, los juncos y los herbazales en los que puede camuflarse, la longitud de los caminos y de los senderos, la superficie de las ciudades y villas, la extensión de los pueblos, la fertilidad o aridez de los campos, la profundidad de las obras de irrigación, la importancia del material, la magnitud del ejército contrario y el filo de sus armas. Entonces tendremos al enemigo vigilado y lo podremos capturar fácilmente.

12. Pues la guerra se basa en el engaño. Desplázate cuando te convenga y crea cambios de situación mediante la dispersión o la concentración de las fuerzas .

13. En campaña has de ser rápido como el viento; si avanzas en pequeñas etapas, majestuoso como el bosque; en la incursión y el pillaje, semejante al fuego; en los altos, incommovible como las montañas. Insondable como las nubes, desplázate como el rayo.

14. Cuando saquees una región, reparte tus fuerzas; cuando conquistes un territorio, reparte las ganancias.

15. Pondera la situación, y luego, actúa.

16. El que conozca el arte de la progresión directa e indirecta, alcanzará la victoria. Este es el arte de la maniobra.

17. El Libro de la Administración Militar dice: «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 las banderas y los estandartes».

18. Los gongs y los tambores, las banderas y los estandartes se utilizan para hacer converger en un punto la atención de las tropas. Si las tropas pueden ser unidas de esta manera, el valiente no avanzará solo y el perezoso no retrocederá. Este es el arte de manejar un ejército.

Tu Mu: «... La ley militar declara: 'Los que no avanzan cuando deben avanzar y los que no retroceden cuando deben retroceder, serán decapitados.»

Cuando Wu Chi luchaba contra Ch'in hubo un oficial que no pudo contener su ardor antes del choque de los dos ejércitos. Avanzó, cortó un par de cabezas y volvió a su puesto. Wu Chi ordenó que fuese decapitado.

El jefe de estado mayor del ejército le reconvinó en estos términos: 'Este hombre es un oficial de talento; no debierais decapitarle.' A lo que Wu CM respondió: No discuto sus talentos como oficial, pero es desobediente.' Después de lo cual le hizo decapitar.»

19. Durante el combate nocturno, utiliza un gran número de antorchas y de tambores; en el combate diurno, muchas banderas y estandartes, a fin de captar la atención de las tropas.

Tu Mu: «... Así como las formaciones importantes están compuestas de otras más pequeñas, los campamentos importantes engloban otros menores. La vanguardia, la retaguardia, el ala derecha y el ala izquierda tienen sus propios campamentos. Todos estos, perfectamente diferenciados, se dispondrán en círculo alrededor del cuartel general del comandante en jefe, situado en el centro. Los diversos ángulos se imbricarán los unos en los otros, de manera que la forma general del campamento recuerde a la de la constelación Pi Lei.

La distancia que separa los diferentes campamentos no excederá de cien pasos, ni será inferior a cincuenta. Las rutas y los senderos se dispondrán de manera que permitan a las tropas evolucionar. Las fortificaciones se colocarán las enfrente de otras, de forma que puedan ayudarse mutuamente, proporcionándose arcos y ballestas.

En cada cruce se levantará un pequeño fuerte; en la parte superior se apilará la leña; en el interior se disimularán los túneles. Unas escalas facilitarán el acceso a la cúspide, en donde se apostarán los centinelas. Si uno de ellos ese el redoble del tambor desde los cuatro costados del campo, después dé caída la noche encenderá el fuego en señal de alarma. Por esto, si el enemigo atacase de noche, pudiera ser que forzase las puertas, pero encontraría por todas partes pequeños campamentos fuertemente defendidos y situados al Este, al Oeste y al Sur y no sabrá cuál atacar.

En el campamento del comandante en jefe o en los campamentos de menor tamaño, los primeros en enterarse de la llegada del enemigo le dejarán entrar con todas sus tropas. Luego batirán el tambor y contestarán todos los campamentos. En todos los pequeños fuertes se encenderán las hogueras de alarma, con lo cual

se verá con la claridad del día. Entonces los hombres y los oficiales cerrarán las puertas del campamento; ocuparán sus puestos en las fortificaciones y, desde ahí arriba, vigilarán al enemigo. Los arcos y las ballestas de gran potencia. tirarán desde todas las direcciones...

A mi modo de ver sólo hay un detalle que ensombrece el cuadro, el enemigo jamás atacará de noche, porque sabe que estaría perdido.»

20. Puede suceder que un ejército sea despojado de su moral y su jefe, privado de su valor .

Ho Yen Hsi: «... Wu Ch'i ha dicho: 'La responsabilidad de un ejército de un millón de hombres incumbe a uno solo. A aquel que es la fuente de su moral!»

Mei Yao Ch'en: «Sí un ejército ha sido despojado de su moral, su general, a su vez, perderá la fe.»

Chang Yu: «La fe es la causa de que el general domine. El orden y la confusión, el valor y la cobardía son otras tantas cualidades que dependen de la fe. Por este motivo el que es experto en el arte de tener al enemigo a su merced, le hace frente, luego se dirige contra él. Lo presiona a fondo para desorientarlo y lo acosa para despertar su temor. De esta forma le hace perder la fe y toda aptitud para trazar planes.»

21. Por la mañana temprano uno se siente lleno de ardor; durante la jornada va decayendo el interés y, por la tarde, los pensamientos se toman hacia el terruño .

22. Por esto, los especialistas en el arte militar evitan al enemigo fogoso; lo atacan cuando se ha relajado y sus soldados están llenos de nostalgia. Esto se llama tener de su parte el factor «moral».

23. En perfecto orden esperan un enemigo desordenado, y, serenos, un enemigo vociferante. Esto es lo que se llama tener de su parte el factor «ánimo».

Tu Mur: «Poseyendo la serenidad y la firmeza, no les abaten los acontecimientos.»

Ho Yen Hsi: «Las ventajas y las desventajas se presentan entremezcladas al general, que, solo, y, por medio de la sutileza, debe ejercer su autoridad sobre un ejército de un millón de hombres contra un ejército cuya ferocidad es semejante a la de los tigres. Frente a innumerables cambios, debe ser prudente y flexible; debe tener presentes en su ánimo todas las posibilidades. ¿Cómo podría afrontar estas circunstancias sin perder la cabeza, a menos que tenga el corazón firme y el juicio claro? ¿Cómo solucionar sus problemas sin dejarse desorientar? ¿Si, de forma imprevista, tropieza con grandes dificultades, cómo podría dejar de sobresaltarse? ¿Cómo podría dominar un problema de infinitos aspectos, sin embrollarse?»

24. Cerca del campo de batalla esperan a un enemigo que viene de lejos; en reposo, a un enemigo agotado; con las tropas bien alimentadas, a un enemigo hambriento. Esto es lo que se llama tener de su parte el factor «condiciones materiales».

25. No atacan a un enemigo que avanza con los estandartes bien dispuestos, ni a aquel cuyas formaciones se alinean en impresionante orden. Esto es lo que se llama tener de su parte el factor «oportunidad».

26. El arte de mandar consiste, pues, en no hacer frente al enemigo que ocupa una posición elevada, y en no oponerse a él si está apoyado en las colinas.

27. Si finge huir no le persigas.

28. No ataques a sus tropas escogidas.

29. No te abalances ávidamente sobre los cebos que te ofrezcan.

Mei Yao Ch'en: «El pez que codicia el cebo muerde el anzuelo; las tropas que codician el cebo serán derrotadas.»

Chang Yu: «Según las Tres Estrategias: Bajo el cebo perfumado habrá sin duda un pez prendido en el anzuelo.»

30. No pongas obstáculos en el camino de un enemigo que se dirige hacia su casa.

31. Es necesario dejar una salida a un enemigo cercado.

Tu Mu: "«Muéstrale que existe una tabla de salvación y hazle comprender que existe una solución diferente a la muerte. Después cae sobre él.»

Ho Yen Hsi: «Cuando Tsao Ts'ao sitiaba Hu Kuan dio la siguiente orden: 'Cuando caiga la ciudad, los defensores serán enterrados.' Meses más tarde la ciudad aún resistía. Ts'ao Jen dijo: 'Cuando se pone cerco a una ciudad es esencial dejar entrever a los sitiados una posibilidad de supervivencia. Pero Mi Señor, como vos les habéis obligado a combatir hasta la muerte, todos lucharán para salvar el pellejo. La ciudad es poderosa y cuenta con abundantes reservas de alimentos. Si la atacamos muchos hombres y oficiales resultarán heridos. Si perseveramos en esta actitud habrá que esperar mucho tiempo. Levantar un campamento bajo los muros de una ciudad poderosa y atacar rebeldes que están dispuestos a luchar hasta la muerte no es un plan juicioso.' Ts'ao Tsao siguió este consejo y la ciudad se rindió.»

32. No fuerces hasta el límite a un enemigo que se encuentra en una situación apurada.

Tu Yu: «El príncipe Fu Ch'ai ha dicho: 'Cuando las bestias salvajes están acorraladas se baten con la energía que les da la desesperanza. ¡Cuánto más válido es esto tratándose de hombres! Si saben que no hay otra solución, se batirán hasta la muerte.'

Durante el reinado del emperador Hsuan de la dinastía Han, Chao Ch'ung Kuo castigaba un levantamiento de la tribu de los Ch'iang. Estos vieron su numeroso ejército, se deshicieron de su bagaje pesado y partieron para vadear hacer río Amarillo. El camino atravesaba estrechos desfiladeros y Chung Kuo obligaba a avanzar a los Ch'iang sin hacer excesos.

Alguien dijo: Tamos tras de una gran ventaja, pero avanzamos lentamente.' Ch'ung Kuo respondió: 'Estan en una situación desesperada. No puedo pisarles los talones. Si los voy empujando con moderación se irán sin volver la cabeza. Si los acoso, se volverán contra nosotros y lucharán hasta la muerte! Todos los generales dijeron: '¡Maravilloso!'»

33. Así es como hay que dirigir las tropas.

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 está dispuesto a luchar hasta la muerte.

3.- Una ciudad, aunque esté aislada y propicia para ser atacada no debe serlo si hay motivos para suponer que está 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 rea 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



LAS NUEVE VARIABLES

Sun Tzu ha dicho:

1. En términos generales, cuando se trata de hacer uso de las fuerzas armadas, la costumbre prescribe que el comandante en jefe reciba su mandato del soberano para movilización de la población y reclutar el ejército.

2. No hay que instalar el campamento en una depresión del terreno.

3. En un terreno propicio a las comunicaciones, únete a tus aliados.

4. En un terreno despejado, no debes retrasarte.

5. En un terreno cerrado, recurre a tu ingenio.

6. En un terreno mortal, lucha.

7. Hay caminos que no se deben recorrer, tropas que no hay que atacar, ciudades que no se deben sitiar, y terrenos que no hay que disputarse.

Wang Hsi: «En mi opinión, las tropas abandonadas como cebo, las tropas escogidas y las formaciones bien ordenadas e impresionantes no deben ser atacadas.»

Tu Mu: «En este caso se trata de un enemigo parapetrado en una posición estratégica, protegido por muros y fosos profundos, que dispone de abundantes provisiones de grano y otros víveres, y cuyas finalidades a mi ejército. Si atacase la ciudad y la tomase, no obtendría ninguna ventaja digna de ser mencionada. Si no la el asalto dejaría diezmadas a mis tropas. Luego no debo atacarla.»

8. Existen casos en los que las órdenes del soberano no han de ser ejecutadas necesariamente.

Ts'ao Ts'ao: «Si surgiese la oportunidad durante operaciones, el general no ha de atenerse forzosamente, a las órdenes del soberano.»

Tu Mu: «El Wei Liao Tzu proclama: 'Las armas son instrumentos de mal agüero, y la lucha es contraria a la virtud; el general es el ministro de la Muerte y no es responsable ni del cielo para arriba, ni de la tierra para ni del enemigo hacia adelante, ni del soberano hacia atrás'»

Chang Yu: «El rey Fu Ch'ai ha dicho: 'Si sabéis la conducta a seguir, actuad; no esperéis a las instrucciones.'»

9. Un general que posea un perfecto conocimiento de los factores variables sabe como manejar las tropas.

Chia Lin: «El general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a los procedimientos predeterminados. .»

10. El general que no comprenda las ventajas de los nueve factores variables no está en condiciones de obtener ventajas del terreno, por muy bien que lo conozca.

Chia Lin: « Un general debe evaluar los cambios de circunstancias pertinentes.»

11. En la dirección de las operaciones militares, el que no comprenda la táctica relacionada con las nueve situaciones variables será incapaz de utilizar sus tropas con eficiencia aunque comprenda las «cinco ventajas».

Chia Lin: «... Las 'cinco variaciones son las siguientes: un camino aunque sea el más corto, no debe recorrerse si se sabe que es peligroso y que existe el riesgo de caer en una emboscada.

Un ejército aunque pueda ser atacado, no debe serlo si las circunstancias y el enemigo está dispuesto a luchar hasta la muerte

Una ciudad, aunque aislada propicia para ser atacada no debe serlo si hay motivos para suponer que está bien provista de víveres, defendida por tropas de primera clase, perfectamente dirigidas por un general sagaz, cuyos ministros son leales y cuyos planes, insondables.

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 se seguirá ninguna ventaja de su conquista, sino que será contraatacado y que habrá que lamentar pérdidas.

Las órdenes 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.

Es preciso acomodarse a estas cinco eventualidades en el momento en que se presenten y de acuerdo con las circunstancias, pues no es posible decidir acerca de ellas de antemano. »

12. Por esta razón el general avisado debe tener en cuenta en sus deliberaciones simultáneamente los factores favorables y los desfavorables.

Ts'ao Ts'ao: «Pondera los peligros inherentes a las ventajas y las ventajas inherentes a los peligros.»

13. Considerando los factores favorables hará viable su plan; considerando los factores desfavorables, quizá logre resolver las dificultades.

Tu Mu: «Si deseo obtener una ventaja sobre el enemigo no debo contemplar solamente la ventaja esperada, sino que, en primer lugar, debo considerar qué posibilidades tiene de perjudicarme si actúo de esta manera.»

Ho Yen Hsi: «La ventaja y la desventaja ejercen una influencia recíproca una sobre otra. El jefe competente delibera. »

14. El que se hace temer por sus vecinos lo consigue haciéndoles daño.

Chia Lin: «Los planes y los proyectos destinados a perjudicar al enemigo no están delimitados en el marco de un método específico. En ocasiones le separarás de los sabios y los virtuosos para que carezca de consejeros. O enviarás traidores a su país para socavar su administración. Si no, te servirás de astutas intrigas para separar al soberano de sus ministros. O bien despacharás a hábiles artesanos para incitar a la población a que dilapide sus riquezas. También puedes obsequiarle con músicos y bailarinas licenciosas para cambiar sus costumbres. O proporcionarle bellas mujeres que le hagan perder la cabeza.»

15. Los desgasta y los mantiene constantemente en jaque, obligándoles a correr de aquí para allá al presentarles pretendidas ventajas.

16. En materia de arte militar existe el principio de no suponer que el enemigo no acudirá, sino más bien contar con la propia presteza en presentar batalla; de no confiar en que no atacará, sino hacerse uno mismo invencible.

Ho Yen Hsi: «En las Estrategias de Wu se puede leer: 'Cuando el mundo está en paz, un hombre de bien mantiene su espada al alcance de la mano.»

17. Hay cinco cualidades que son peligrosas en un general.

18. Si es temerario, puede perder la vida.

Tu Mu: «Un general estúpido y valeroso es una calamidad. Wu Ch'i dijo: 'Cuando la gente habla de un general, siempre conceden mucha importancia a su valor. Por lo que se refiere a un general, el valor es una cualidad entre otras. En efecto, un general valiente no dejará de comprometerse a la ligera, y si actúa así, no apreciará lo que sea ventajoso.'»

19. Si es cobarde, será capturado.

Ho Yen Hsi: « En el Ssu Ma Fa se puede leer: 'El que coloca la vida por encima de todas las cosas quedará paralizado por la indecisión. La indecisión en un general es una enorme calamidad' »

20. Si es iracundo, puede ser ridiculizado.

Tu Yu: «Un hombre impulsivo puede ser excitado hasta la locura y conducido a la muerte. El que se encoleriza fácilmente es irritable y testarudo; actúa impulsivamente. No considera las dificultades.»

Wang Hsi: «Una cualidad es esencial en el general: la constancia.»

21. Si tiene un sentido del honor demasiado susceptible, se le puede calumniar.

Mei Yao Ch'en: «El que está ansioso por defender su reputación no presta atención a otra cosa.»

22. Si tiene un espíritu compasivo, se le puede atormentar.

Tu Mu: «El que posee sentimientos humanitarios y compasivos y no teme más que a las pérdidas de hombres no sabe renunciar a una ventaja temporal a cambio de un beneficio a largo plazo, y es incapaz de abandonar esto para apoderarse de aquello.»

23. Estos cinco rasgos son graves defectos en un general, y en las operaciones militares, son catastróficos.

24. La aniquilación del ejército y la muerte del general son la inevitable consecuencia de estas debilidades. Deben ser ponderadas detenidamente.

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 esta 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 un debe esperar un poco para que toda la organización este 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 mas 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 podamos 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)



MARCHAS

1. Por regla general, si ocupas una posición y te enfrentas al enemigo después de haber atravesado las montañas, quédate cerca de los valles. Levanta tu campamento en un terreno elevado enfrente de la ladera bañada por el sol.

2. Pelea a favor de la pendiente, no ataques nunca cuesta arriba.

3. Esto es válido si ocupas una posición en la montaña.

4. Después de haber atravesado un río debes alejarte un poco.

5. Si un enemigo que avanza atraviesa una corriente, no le ataques al borde del agua. Es conveniente dejar que la mitad de las tropas hayan cruzado y, luego, atacar.

Ho Yen Hsi: «En el período de la Primavera y del Otoño, el duque de Sung llegó al río Hung para atacar el ejército de Ch'u. El ejército de Sung estaba desplegado antes de que las tropas de Ch'u hubieran terminado de cruzar el río. El ministro de la Guerra dijo: 'El enemigo es numeroso, nosotros no somos más que un puñado de gente. Solicito el permiso de atacar antes de que hayan terminado de cruzar.' El duque de Sung respondió: 'No os lo concedo.' Cuando el ejército de Ch'u se encontraba en tierra firme y antes de que hubiese alineado sus filas, el ministro solicitó de nuevo permiso para atacar, y el duque le respondió: 'Aún no. Cuando el ejército esté desplegado y en perfecto orden, entonces atacaremos.'

El ejército de Sung fue vencido, el duque herido en un muslo y los oficiales de la vanguardia aniquilados».

6. Si deseas librar batalla no te enfrentes al enemigo al borde del agua. Instálate en un terreno elevado, frente al sol. No te coloques río abajo.

7. Esto es válido si estableces tus posiciones cerca de un río.

8. Atraviesa rápidamente las marismas. No te detengas en ellas. Si te encuentras frente al enemigo en una marisma debes situarte cerca de la hierba y del agua, apoyado en los árboles.

9. Esto se aplica cuando se ocupa una posición en las marismas.

10. En terreno llano ocupa una posición que facilite tu acción. Si tienes las montañas detrás y a la derecha, el campo de batalla estará delante y tu retaguardia estará segura.

11. Así es como hay que situarse en terreno llano.

12. En términos generales estos principios son de ventajosa aplicación para levantar tu campamento en las cuatro situaciones mencionadas. Gracias a ellos el emperador Amarillo pudo vencer a los cuatro soberanos.

13. Un ejército prefiere un terreno elevado a uno hundido; aprecia el sol y detesta la sombra. De esta forma ocupa una posición sólida sin descuidar su salud. Se considera que un ejército que no padezca innumerables enfermedades tiene asegurada la victoria.

14. 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.

15. Todos estos métodos son ventajosos para el ejército y permiten obtener ventaja del terreno.

16. En el caso de los torrentes verticales, de los «Pozos del Cielo», de las «Prisiones del Cielo», de las «Redes del Cielo», de las «Trampas del Cielo» y de las «Hendiduras del Cielo», debes alejarte con toda rapidez. No te acerques a ellos.

Ts'ao Tsao: «Las aguas furiosas de las montañas escarpadas son los torrentes verticales. Un lugar rodeado de alturas que presenta en su centro una depresión del terreno se llama «Pozo del Cielo». Si, al franquear las montañas se tropieza con un paso que se asemeja a una jaula cubierta, es una «Prisión del Cielo». Los lugares en los que las tropas pueden caer en una trampa y en los que se les pueda cortar la retirada se llaman «Redes del Cielo». Un hundimiento del suelo es una «Trampa del cielo». En los lugares en donde las gargantas montañosas son estrechas y el camino se hunde unas decenas de pies se llaman «Hendiduras del Cielo».

17. Me mantengo alejado de estos lugares y atraigo a ellos al enemigo. Me sitúo enfrente y le obligo a que se apoye en ellos.

18. Si a uno y otro lado del ejército hay desfiladeros o charcas peligrosas cubiertas de hierbas acuáticas, entre las que crecen las cañas y los juncos, o bien montañas boscosas, cubiertas de espesos matorrales enmarañados hay que practicar profundos registros, pues en estos lugares se tienden las emboscadas y se esconden los espías.

19. Si el enemigo está próximo, pero situado en una depresión del terreno, está dependiendo de una posición favorable. Si te provoca al combate desde lejos, desea que comiences a avanzar, pues, encontrándose en un terreno fácil, ocupa una posición ventajosa.

20. Cuando los árboles se agitan, el enemigo avanza.

21. Si hay muchos obstáculos colocados entre los matorrales, se trata de una asechancia.

22. Un revoloteo de pájaros indica que el enemigo está emboscado; si los animales salvajes huyen aterrorizados, es que intenta cogerte por sorpresa.

23. 1 El polvo que de pronto se eleva verticalmente en grandes columnas señala la progresión de los carros. El que está suspendido en capas a poca altura anuncia la aproximación de la infantería.

Tu Mu: «Cuando se desplazan los carros y la caballería llegan uno detrás de otro como una bandada de peces, y por eso el polvo se eleva en columnas altas y delgadas.»

Chang Yu: «Si el ejército está en marcha debe ir precedido de patrullas de observación. Si éstas ven el polvo levantado por el enemigo deben comunicar rápidamente este echo al general comandante en jefe.»

24. Si el polvo se eleva aquí y allá, el enemigo está recogiendo leña; si se ven muchas pequeñas nubes que parecen ir y venir, levanta el campamento.

25. Si los enviados del enemigo pronuncian discursos llenos de humildad, pero éste continúa con los preparativos, es que va a avanzar.

Chang Yu: «Cuando T'ien Tan defendía Chi Mo, el general Ch'i Che, del Estado de Yen, sitió la ciudad. T'ien Tan cogió él mismo la pala y participó en el trabajo de las tropas. Envío a sus esposas y a sus concubinas a enrolarse en el ejército y

repartió sus propios víveres para agasajar a los oficiales. También envió mujeres a las murallas d. L, ciudad para preguntar las condiciones de rendición. El General del Estado de Yen estaba muy satisfecho. T'ien reunió mientras tanto veinticinco mil onzas de oro que los ricos del lugar las llevasen al general de Yen con una carta redactada en estos términos: 'La ciudad dispuesta a rendirse inmediatamente. Nuestro solo deseo es que no hagáis prisioneras a nuestras mujeres y a concubinas.' El ejército de Yen se relajó y se hizo y más negligente. T'ien Tan realizó entonces una salida de la ciudad e infligió al enemigo una derrota aplastante

26. Si las palabras de sus enviados son engañosas, y el enemigo avanza con ostentación, es que va a batirse retirada.

27. Si los enviados hablan en términos aduladores que el enemigo desea una tregua.

28. Si el enemigo pide una tregua sin negociaciones previas, trama algo.

Ch'en Hao: «Si implora una tregua sin razón es sin porque sus asuntos internos peligran y, estando inquieto desea establecer un plan para obtener un respiro. O, si sabe que somos vulnerables a sus intrigas y quiere anticiparse a nuestras sospechas pidiendo la tregua. Seguidamente se beneficiará de nuestra falta de preparación.»

29. Cuando los carros ligeros comienzan a salir y pan sus posiciones a los flancos del enemigo, es que ésta organizada para el combate.

Chang Yu: «En la «Formación de las Escamas de Pez» los carros se colocan primero, luego, la infantería.»

30. Si sus tropas avanzan con paso rápido y pasa revista a sus carros de combate es que prevé reunirse con los esfuerzos.

31. Si la mitad de sus efectivos avanza y la otra mitad retrocede, es que piensa atraerte a una trampa.

32 Si los hombres se apoyan en sus armas es que están hambrientos

33 Si los aguadores beben antes de entregar el agua campamento, es que las tropas sufren de sed.

34 Si el enemigo ve una ventaja y no avanza para apoderarse de ella, es que está cansado.

35 Si los pájaros se agrupan por encima del emplazamiento de su campamento, es porque está vacío.

C h'en Hao: «Sun Tzu explica la manera de distinguir lo duradero de lo falso entre las apariencias del ejército enemigo»

36 Si en el campamento enemigo se elevan clamores nocturnos es que tienen miedo.

Tu Mu: «Sus soldados están aterrorizados y experimentan un sentimiento de inseguridad. Alborotan para tranquilizarse »

37. Si las tropas están desordenadas, el general carece de prestigio.

Ch'en Hao: «Si las órdenes del general no son estrictas y su comportamiento es indigno, los oficiales son rebeldes.»

38. Si sus banderas y estandartes se desplazan constantemente de aquí para allá, está desorganizado.

Tu Mu: «El duque Chuang, del Estado de Lu, venció a Ch'i en Ch'ang Sho. Tsao Kuei solicitó permiso para perseguir al enemigo. El duque le preguntó porqué. El respondió: Veo que las rodadas dejadas por sus carros no son limpias y que sus banderas y sus estandartes cuelgan lamentablemente. Por eso quiero perseguirles.»

39. Si los oficiales se irritan con facilidad, es que están cansados.

Chen Hao: «Si un general establece planes inútiles, todo el mundo termina cansado.»

Chang Yu: «Si las órdenes carecen de firmeza, la moral de los hombres es baja y los oficiales se enfurecen.»

40. Si el enemigo alimenta a sus caballos con grano y a sus hombres con carne, si sus hombres no recogen sus marmitas y no vuelven a sus refugios, el enemigo está en una situación desesperada.

Wang Hsi: «El enemigo alimenta a sus caballos con grano y a sus hombres con carne a fin de acrecentar la fuerza y la resistencia de unos y otros. Si las tropas no tienen marmitas, no volverán a comer. Si los hombres no vuelven a sus refugios significa que no sueñan con su país y que van a librar la batalla decisiva.»

41. Si los hombres se reúnen constantemente en pequeños grupos y se hablan al oído, el general ha perdido la confianza del ejército.

42. Las recompensas demasiado frecuentes indican que el general se está quedando sin recursos, y los castigos demasiado frecuentes, que está repleto de angustia.

43. Si los oficiales tratan a los hombres con violencia y luego tienen miedo de ellos, se ha alcanzado el límite de la indisciplina .

44. Si las tropas enemigas tienen la moral elevada, pero aun haciéndote frente, demoran el momento de entrar en batalla, sin abandonar no obstante el terreno, debes examinar cuidadosamente la situación.

45. En la guerra la simple superioridad numérica no, ofrece ninguna ventaja. No avances fiado exclusivamente en la potencia militar.

46. Basta con estimar correctamente la situación del enemigo y concentrar las fuerzas propias para apoderarse de él. Nada más. El que carezca de previsión y subestime al enemigo será, sin duda, capturado por él.,

47. Si se castiga a las tropas antes de haber conseguido su fidelidad, serán desobedientes. Si no obedecen, serán difíciles de utilizar. Si las tropas son fieles, pero no se aplican sanciones, no se las podrá utilizar.

48. Por lo tanto, manda con cortesía y enciende en todos el mismo ardor belicoso; se podrá afirmar que la victoria está garantizada.

49. Si las órdenes son, sin excepción, eficaces, las tropas serán obedientes. Si las órdenes no son siempre eficaces, las tropas serán desobedientes.

50. Si las órdenes están justificadas en todas las ocasiones y se ejecutan siempre, las relaciones entre el comandante y las tropas serán satisfactorias.

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, concóctete a ti mismo y tu victoria nunca será verdadera amenazada. Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y tu victoria será total*”



EL TERRENO

Sun Tzu ha dicho:

1. El terreno, atendiendo a su naturaleza, puede clasificarse en accesible, insidioso, indiferente, cerrado, accidentado y «distante».
 2. Un terreno que puede ser atravesado con igual facilidad por cualquiera de las dos partes contendientes se llama accesible. En este terreno, el primero que ocupe una posición al sol, adecuada para el acarreo de sus provisiones, puede batirse con ventaja.
 3. Un terreno del que es fácil salir, pero al que es difícil volver, es insidioso. Su naturaleza es tal, que, si se hace una salida cuando el enemigo no está aún preparado, se puede conseguir la victoria. Si el enemigo está preparado y se realiza una salida para atacar, pero no se consigue vencer, sería difícil volver. Es casi imposible sacar ventaja de este terreno.
 4. Un terreno que sea igualmente desfavorable para el enemigo y para nosotros es un terreno indiferente. Su naturaleza es tal, que, aunque el enemigo me ofrezca una ventaja, yo no avanzaré, sino que intentaré arrastrarle, retirándome. Cuando haya conseguido que salga la mitad de sus efectivos, puedo caer sobre él con ventaja.
- Chang Yu: «... en el Arte de la guerra de Li Ching se lee: En un terreno que no ofrezca ventajas ni a una parte ni a la otra hay que atraer al enemigo fingiendo una retirada, esperar a que la mitad de sus efectivos hayan salido y lanzar un ataque cortándole el camino.»
5. Si soy el primero en ocupar un terreno cerrado, bloquearé los accesos y esperaré al enemigo. Si el enemigo ocupa el terreno en primer lugar y bloquea los desfiladeros, yo no le seguiré; si no los bloquea completamente, podré hacerlo.
 6. En terreno accidentado me situaré en un punto alto y soleado y esperaré al enemigo. Si él es el primero en ocupar este terreno, le atraeré retirándome. No le seguiré.

Chang Yu: «Si hay que ser el primero en instalarse en un terreno llano, con más motivo en uno difícil y peligroso. ¿Cómo se podría ceder un terreno así al enemigo?»

7. Cuando se está lejos de un enemigo que tiene una potencia semejante a la propia es difícil provocarle para combatir, y no hay nada que ganar atacando las posiciones que haya escogido.

8. Estos son los principios concernientes a las seis diferentes clases de terrenos. Informarse con el mayor cuidado es la responsabilidad suprema del general.

Meí Yao Ch'en: «La naturaleza del terreno es el factor fundamental para ayudar al ejército a obtener una victoria segura.»

9. Si las tropas huyen, o son insubordinadas, o están en apuros, abrumadas en plena confusión o desorientadas, es culpa del general Ninguno de estos desastres puede ser atribuido a causas naturales.

10. Si las demás circunstancias están equilibradas, un ejército que ataque a otro cuyos efectivos sean diez veces superiores, será derrotado.

Tu Mu: «Si se efectúa un ataque en la proporción de tino contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes, el valor y la cobardía de las tropas, las condiciones meteorológicas, las ventajas ofrecidas por el terreno y apreciar si' las tropas de ambos bandos están bien alimentadas o hambrientas, cansadas o frescas.»

11. Si las tropas son fuertes y los oficiales débiles, el ejército es insubordinado.

Tu Mu: «Este versículo habla de los soldados y suboficiales indisciplinados y arrogantes y de generales y jefes de ejército timoratos y débiles.

Al comienzo del período Chang Ch'ing, bajo la dinastía que entonces reinaba, T'ien Pu recibió orden de tomar el mando en Wei para atacar Wang T'ing Ch'ou. Pu se había criado en el Wei, cuya población le despreciaba y varias decenas de millares de hombres atravesaron el campamento a lomos de burros. Pu no consiguió rechazarlos. Permaneció en su puesto durante meses y, cuando intentó librar batalla, los oficiales y los hombres se dispersaron y se desperdigaron en todas las direcciones. Pu se degolló.»

12. Si los oficiales son valientes y las tropas ineficaces, el ejército está en apuros.

13. Si los oficiales superiores están furiosos y son insubordinados y, hallándose frente al enemigo, se lanzan a la batalla sin preguntarse si la confrontación tiene posibilidades de éxito y sin esperar las órdenes del comandante, el ejército se derrumba.

Ts'ao Ts'ao: «'Oficiales superiores' designa a los generales subordinados. Si..., arrebatados de furia, atacan al enemigo sin ponderar las fuerzas contendientes, es seguro que el ejército se hundirá.»

14. Si el general es moralmente débil y su autoridad no es rigurosa, si sus órdenes y sus directrices no son diáfanas, si no hay reglas fijas para guiar a los oficiales y a la tropa y las formaciones carecen de corrección, el ejército está desorientado.

Chang Yu: «... Caos nacido de sí mismo.»

15. Cuando un comandante en jefe' incapaz de calibrar a un adversario, utiliza una fuerza limitada para atacar a una importante o tropas débiles para atacar a otras fuertes, o si olvida seleccionar tropas de choque para la vanguardia, será derrotado.

Ts'ao Ts'ao: «En este caso manda unas tropas que están predestinadas a la huida.»

Ho Yen Hsi: «Bajo la dinastía de los Han los Valientes de los Tres Ríos' eran 'compañeros de armas' de un talento poco común. Bajo los Wu las tropas de choque eran llamadas 'Destruyores de Obstáculos; bajo los Ch'i, 'Los Dueños del Destino'; bajo los T'ang, 'Acrobatas y Agitadores'. Estos son los diferentes nombres que se han dado a las tropas de choque, nada es más importante que el uso que de ellas se haga en la táctica empleada para ganar las batallas.

Generalmente, si el conjunto de las tropas está reunido en un mismo lugar, el general selecciona en cada campamento a los oficiales más intrépidos y valerosos, distinguidos por su habilidad y por su fortaleza y situados, por sus hazañas, por encima de lo común. Los agrupa para formar con ellos un cuerpo especial. De cada diez hombres no cogerán más que a uno; de cada diez mil, mil.»

Chang Yu: «En términos generales es esencial utilizar las tropas escogidas como punta de lanza de la vanguardia. Ante todo porque esto fortalece nuestra propia

determinación, además porque estas tropas embotan la acometividad del enemigo.»

16. Si se cumple una de estas seis condiciones, el ejército está arriesgando la derrota. La responsabilidad suprema del general es examinar atentamente estas seis condiciones.

17. La configuración del terreno puede ser una baza mayor en el combate. Por esto el general eminente domina el arte de estimar la situación del enemigo y de calcular las distancias, así como el grado de dificultad del terreno, de manera que es capaz de asegurarse la victoria. El que lucha teniendo un conocimiento perfecto de estos factores está seguro de la victoria; en el caso contrario, la derrota es cierta.

18. Si la situación es de las que favorecen la victoria, pero el Soberano ha dado órdenes de no atacar, puede hacer caso omiso.

19. Por esto el general que no busca su gloria personal cuando avanza, ni se preocupa de evitar una sanción cuando retrocede, y cuya única finalidad es proteger a la población y servir al superior interés de su Soberano, es una joya para el Estado.

Li Chuan: «Este general no es interesado ... »

Tu Mu: «Se encuentran pocos de este temple.»

20. Porque este general considera a sus hombres como a sus hijos y éstos le acompañan hasta los valles más profundos. Los quiere como a sus hijos predilectos y ellos están dispuestos a morir por él.

Li Chuan: «Si ama a sus hombres de esta manera, obtendrá de ellos el máximo. Así el vizconde de Chu no tenía más que decir una palabra para que sus hombres se sintiesen vestidos con cálidos trajes de seda.»

Tu Mu: «En la época de los Reinos Combatientes, cuando Wu CM era general, se alimentaba y se vestía como el más humilde de sus hombres. Su cama no tenía estera; durante las marchas no montaba a caballo; transportaba él mismo sus raciones de reserva. Compartía con las tropas el agotamiento y el esfuerzo más duro.»

Chang Yu: «... Por eso dice el Código militar: 'El general debe ser el primero en tomar parte en las tareas penosas y en las faenas castrenses. En el calor del verano no abre su sombrilla, y en el frío invernal no, se cubre de gruesos vestidos. En los lugares peligrosos debe echar pie a tierra y caminar. Espera que hayan sido cavados los pozos de la tropa y, solamente entonces, bebe; para comer, espera a que el rancho de la tropa esté preparado, y para cobijarse, a que las fortificaciones de sus hombres estén terminadas'».

21. Si un general se muestra demasiado indulgente frente a sus hombres, pero es incapaz de utilizarlos; si los quiere, pero no puede conseguir que sus órdenes sean cumplidas; si las tropas están desordenadas y no puede hacerse con ellas, pueden compararse a los niños mimados y son inútiles.

Chang Yu: «Si solamente se manifiesta la benevolencia, las tropas se hacen como niños arrogantes y son inutilizables por esta razón. Ts'ao Ts'ao se hizo cortar los cabellos con el fin de someterse a un castigo... Los jefes con valor son temidos y amados a la vez. Es tan simple como eso.»

22. Si sé que mis tropas son capaces de atrasar al enemigo, pero ignoro si éste es invulnerable, mis probabilidades de victoria son sólo del cincuenta por ciento.

23. Si sé que el enemigo es vulnerable, pero ignoro si mis tropas pueden atacarle con éxito, mis probabilidades de victoria son solamente de un cincuenta por ciento.

24. Si sé que el enemigo puede ser atacado y que mis tropas son capaces de hacerlo, pero he omitido considerar que, debido a la configuración del terreno, no debo atacar, mis probabilidades de victoria son sólo de un cincuenta por ciento.

25. Por esto, cuando los expertos en el arte de la guerra pasan a la acción, no cometen ningún error; cuando actúan, sus medios son ilimitados.

26. Por eso digo: «Conoce al enemigo, concóctete a ti mismo y tu victoria nunca se verá 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 está 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



LAS NUEVE CLASES DEL TERRENO

Sun Tzu ha dicho:

1. Atendiendo a la utilización de las tropas que permita hacer, el terreno puede ser clasificado en «terreno de dispersión, terreno fronterizo, terreno clave, terreno de comunicación, terreno de convergencia, terreno hostil, terreno difícil, terreno cercado, terreno mortal».

2. Si un señor lucha en su propio territorio, está en terreno de dispersión.

Ts'ao Ts'ao: «En él los oficiales y los hombres ansían volver a sus cercanos hogares.»

3. Si penetra levemente en el territorio enemigo, está en terreno fronterizo.

4. Un terreno que sea igualmente ventajoso para las 'dos partes es un terreno clave.

5. Un terreno igualmente accesible para las dos partes es un terreno de comunicación.

Tu Mu: «Se trata de un terreno llano y vasto, en el que se puede ir y venir, que ofrece una superficie suficiente para librar una batalla y para levantar obstáculos fortificados.»

6. Si un Estado está rodeado por otros tres, su territorio es un terreno de convergencia. El que primero se apodere de él obtendrá el apoyo. de «Todo bajo el Cielo»

7. Si un ejército penetra profundamente en territorio enemigo, dejando atrás, a gran distancia, muchas ciudades y villas enemigas, se encuentra en un terreno hostil.

Ts'ao Ts'ao: «Es un terreno del que es difícil volver.»

8. Cuando el ejército franquea montañas, bosques, regiones accidentadas o bien progresa a través de pantanos, ciénagas y otros sitios difícilmente transitables, se encuentra en un terreno difícil.

9. Un terreno al que se accede por una garganta y del que se sale por senderos tortuosos, que permite que un pequeño destacamento enemigo quebrante a mis propias fuerzas, más importantes, se llama un terreno «cercado».

Tu Mu: «Aquí es difícil tender una emboscada y se corre el riesgo de ser totalmente derrotado.»

10. Un terreno en el cual un ejército no puede sobrevivir sino peleando enérgicamente se llama «mortal».

Li Ch'uan: «Atrapado, con las montañas al frente, un río a la espalda y con las reservas a punto de agotarse. En esta situación es conveniente actuar con rapidez y es peligroso demorarse.»

11. Por esto digo: no combatas en terreno de dispersión; no te detengas en las regiones fronterizas.

12. No ataques a un enemigo que ocupe un terreno clave; en terreno de comunicación, procura que tus formaciones no se separen.

13. En terreno de convergencia, alíate con los Estados vecinos; en terreno hostil, entra a saco.

14. En terreno difícil, aprieta el paso; en terreno cercado, inventa estratagemas; en terreno mortal, lucha.

15. En terreno de dispersión, yo formarla con el ejército un solo bloque, firmemente determinado.

16. En terreno fronterizo, mantendría a mis fuerzas estrechamente unidas.

Meí Yao Ch'en: «Durante las marchas se mantiene el contacto entre algunas unidades; al hacer alto, los campamentos y las fortificaciones están en contacto unos con otros.»

17. En un terreno clave, reforzaría mi retaguardia.

Ch'en Hao: «Este versículo significa que si... el enemigo, confiado en su superioridad numérica pretende disputarme tal terreno, emplearé numerosos efectivos para hacer que se repliegue sobre su retaguardia».

Chang Yu: «... Alguien ha dicho que esta expresión significa salir después que el enemigo y llegar antes que él».

18. En terreno de comunicación, dedicaría una extraordinaria atención a mi sistema de defensa.

19. En terreno de convergencia, consolidaría mis alianzas.

Chang Yu: «Me uno con aliados poderosos, ofreciéndoles objetos preciosos y sedas, los comprometo con pactos solemnes. Respeto firmemente los tratados, así los aliados me ayudarán con toda seguridad.»

20. En terreno hostil me aseguraría un suministro constante de provisiones.

21. En terreno difícil, quemaría etapas.

22. En terreno cercado, bloquearía los puntos de acceso y las salidas.

Tu Mu: «La doctrina militar enseña que una fuerza que rodea a otra deja una brecha para mostrar a las tropas cercadas que existe una salida, de forma que no estén dispuestos a batirse hasta la muerte. Luego, aprovechando esta situación, ataca. Supongamos ahora que sea yo el que estoy en el terreno cercado. Si el enemigo abriese una salida para tentar a mis tropas a que la utilicen, cerrarí esa salida, de forma que mis oficiales y mis hombres se viesen obligados a pelear hasta la muerte».

23. En un terreno mortal mostraría que no hay posibilidad alguna de sobrevivir. Porque está en la naturaleza de los soldados el resistir cuando están cercados, combatir hasta la muerte cuando no existe otra solución y, cuando están desesperados, obedecer ciegamente.

24. El general debe estudiar con gran cuidado las modificaciones tácticas adecuadas a los nueve tipos de terrenos, las ventajas inherentes al empleo de las formaciones compactas o extensamente desplegadas y los principios que rigen el comportamiento humano.

25. Antaño los que eran tenidos por expertos en el arte militar impedían en las filas del enemigo la coordinación entre la retaguardia y la vanguardia, la recíproca colaboración entre los elementos importantes y los de menos envergadura, el

apoyo de las tropas escogidas a las mediocres y la ayuda mutua entre superiores y subordinados.

26. Cuando las fuerzas del enemigo están dispersas, impide que se reagrupen; si están concentradas, siembra el desorden.

Meng: «Organiza muchas operaciones dirigidas a desafiarle. Déjate ver por el Oeste y avanza desde el Este; atráelo hacia el Norte y atácale por el Sur. Enloquécelo y hazle perder el tino hasta el punto que disperse a sus tropas en la confusión.»

Chang Yu: «Cógele desprevenido realizando ataques por sorpresa en puntos en los que no está preparado. Haz que las tropas de choque se lancen sobre él repentinamente.»

27. Se concentraban y se ponían en movimiento si esa era su conveniencia; en caso contrario, se detenían.

28. Si me preguntan: «¿Cómo puedo hacerme con un ejército enemigo bien ordenado que está a punto de atacarme?», respondo: «Apodérate de una cosa a la que tenga apego y harás de él lo que quieras».

29. La presteza es la esencia misma de la guerra. Aprovechate de la falta de preparación del enemigo; recurre a itinerarios imprevistos y atácale en donde no esté preparado.

Tu Mu: «Así se resume la naturaleza profunda de la guerra... y la culminación en el arte de manejar las tropas.»

Chang Yu: «Aquí Sun Tzu explica de nuevo... que si hay una cosa importante es la divina celeridad.»

30. En el caso de una fuerza de invasión, el principio general que hay que recordar es que, una vez que se ha penetrado profundamente en el territorio enemigo, el ejército está unido y el país que se defiende no puede triunfar sobre él.

31. Saquea las regiones fértiles para aprovisionar abundantemente al ejército.

32. Vigila la alimentación de las tropas; no les impongas faenas inútiles. Actúa de forma que estén animadas por un mismo espíritu y que sus fuerzas permanezcan

intactas. Por lo que concierne a los movimientos del ejército, establece planes insondables.

33. Enfrenta a tus tropas a una situación sin salida, de tal forma que ni siquiera ante la muerte tengan la posibilidad de huir. Porque, ¿si están dispuestas a morir, de qué hazañas no serán capaces? Entonces, los oficiales y los hombres dan lo mejor de sí mismos. En una situación desesperada no temen a nada; si no hay retirada posible son inquebrantables. Si han penetrado profundamente en el territorio enemigo están muy unidos los unos a los otros, y donde no quepa otra solución, se trabarán con el enemigo cuerpo a cuerpo.

34. No hace falta estimular a estas tropas para que sean vigilantes. Sin necesidad de obligarlas, el general obtiene su apoyo; sin buscarla, adquiere su adhesión; sin pedir su confianza, la tiene ganada.

35. A mis oficiales no les sobran las riquezas y no es porque desprecien los bienes terrenales; no esperan llegar a viejos y no porque odien la longevidad.

Wang Hsi: «Cuando los oficiales y los hombres se preocupan de las riquezas terrenales, aman la vida por encima de todo.»

36. El día en que el ejército recibe la orden de ponerse en marcha, las lágrimas de los que están sentados inundan sus solapas; las lágrimas de lo que están tendidos corren a lo largo de sus mejillas.

Tu Mu: «Todos han sellado un pacto con la muerte. El día anterior a la batalla se imparten estas órdenes: 'Lo que va a disputarse hoy depende de esta única ocasión. Los cuerpos de los que rehúsen arriesgar sus vidas fertilizarán los campos y su carroña será pasto de aves y de bestias feroces

37. Pero arrójales a una situación sin escapatoria y su valor igualará al de Chuan Chu y al de Ts'ao Kuei, de inmortal memoria.

38. Las tropas de los que son expertos en el arte militar se utilizan como la serpiente del monte Ch'ang, «que contraataca con todos sus anillos a la vez». Si se golpea su cabeza, responde con la cola; si se golpea su cola, responde con la cabeza; si se golpea su centro, ataca a la vez con la cabeza y con la cola.

39. Si me preguntan: «¿Es posible hacer a las tropas capaces de una coordinación tan estrecha?», yo respondo: «Es posible». Porque aunque los hombres de Wu y de

Yueh se odien, si se encontrasen juntos en un barco que fuese juguete de los vientos, colaborarían como la mano derecha con la izquierda.

40. Pues no basta depositar la confianza en los caballos trabados o en las ruedas de carro enterradas.

41. La misión del mando militar es mantener un nivel uniforme de bravura. Y la mejor manera de utilizar a las fuerzas de choque y a las fuerzas ligeras es hacer un uso adecuado del terreno.

Chang Yu: « Si se consigue obtener ventaja del terreno, hasta las tropas débiles e inconsistentes podrán vencer. ¡Con más razón las tropas aguerridas y fuertes! Si en arribos casos las tropas pueden ser eficazmente utilizadas es porque están dispuestas de acuerdo con las características del terreno.»

42. Incumbe al general ser sereno, impenetrable, imparcial y dueño de sí.

Wang Hsi: «Sereno, será insensible a las contrariedades; impenetrable, será insondable; si es justo, actuará de forma conveniente; dueño de sí, no caerá en la confusión.»

43. Debe conocer la manera de mantener a sus oficiales y a sus hombres en la ignorancia de sus planes.

Ts'ao Ts'ao: «Sus tropas pueden compartir la alegría de las hazañas realizadas, pero no la confección de los planes.»

44. Prohíbe las prácticas supersticiosas, liberando así al ejército de la duda. Entonces no cabe que tenga ninguna dificultad en esta materia hasta la hora de la muerte.

Ts'ao Ts'ao: «Prohíbe los oráculos y los presagios de mal augurio. Despoja a los planes de toda incertidumbre.»

Chang Yu: «El Ssu Ma Fa dice: 'Extermina las supersticiones.'»

45. Cambia sus métodos y modifica sus planes, a fin de que nadie sepa lo que hace.

Chang Yu: «Los procedimientos utilizados en el pasado y los antiguos planes que entonces dieron buen resultado deben ser modificados.»

46. Cambia el emplazamiento de su campamento y avanza por caminos apartados, haciendo así impenetrables sus designios.

47. Incumbe al general reunir al ejército y arrojarlo a una situación desesperada.

48. Hace que el ejército penetre profundamente en el territorio enemigo, y allí, aprieta el disparador.

49. Quema sus naves y rompe sus marmitas, como a un rebaño de ovejas, empuja a sus tropas ya en una dirección, ya en otra, y nadie sabe dónde va.

50. Fija una fecha para la concentración y, una vez que la toma de contacto ha tenido lugar, corta la retirada a las tropas como si les quitase una escalera de debajo de los pies.

51. Quien ignore los planes de los países vecinos no, puede contraer alianzas a tiempo; si se ignoran las condiciones geográficas relativas a las montañas, los bosques, los desfiladeros peligrosos, los pantanos y las ciénagas no se puede conducir al ejército; si se prescinde de los, guías indígenas, no se pueden obtener ventajas del terreno. Basta con que un general olvide uno de estos tres factores para que no sea apto para dirigir los ejércitos de un Soberano Dominador.

Ts'ao Ts'ao: «Estos tres puntos han sido tratados más arriba. La razón de que Sun Tzu vuelva sobre ellos es que desapruera enérgicamente a los que son incapaces de utilizar las tropas convenientemente.»

52. Cuando un Rey Dominador ataca un Estado poderoso, coloca al enemigo en una situación en la que le resulta imposible concentrarse. Infunde respeto al enemigo e impide que sus aliados se reúnan con él.

Mei Yao Ch'en: «Si al atacar a un Estado importante puedes dividir las fuerzas del enemigo, tus recursos serán más que suficientes.»

53. Se deduce de esto que no lucha contra las coaliciones poderosas y que no favorece el poder de otros Estados. Para conseguir sus objetivos cuenta con su aptitud en infundir respeto en, sus adversarios. De esta manera puede apoderarse de las ciudades del enemigo y derribar su gobierno.

Ts'ao Ts'ao: «Por 'Rey Dominador' se entiende aquel que no se alía con los señores feudales. Rompe las alianzas de 'Todo bajo el Cielo' y se atribuye la autoridad. Utiliza el prestigio y la virtud para conseguir sus fines».

Tu Mu: «Este versículo expresa que, si no se garantiza mediante pactos, la asistencia de los Estados vecinos, y si no se forjan planes basados en la oportunidad, sino que, persiguiendo solamente objetivos propios, se cuenta exclusivamente en la propia fuerza militar para imponer respeto al enemigo, se corre el riesgo de que las propias ciudades sean capturadas y el propio gobierno, derrocado.

54. Otorga recompensas sin reparar en lo que es acostumbrado; da órdenes sin tener en cuenta los precedentes. De esta forma podrás utilizar todo el ejército como si fuese un solo hombre.

Chang Yu: «Si el código de recompensas y castigos es claro y se aplica de forma expeditiva, podrás manejar una multitud como si se tratase de un puñado de hombres.»

55. Mete a las tropas en faena sin comunicarles tus designios, utilízalas para conseguir una ventaja sin desvelar los peligros afrontados. Si las arrojas a una situación peligrosa, escaparán; si las colocas en terreno mortal, sobrevivirán. Puesto que, cuando el ejército se encuentra en semejantes situaciones, abocado a la derrota, puede obtener la victoria.

56. Lo que es de capital importancia en las operaciones militares es fingir que uno se acomoda a los designios del enemigo.

57. Concentra tus fuerzas contra el enemigo y, a mil li de distancia, podrás matar a su general. Esto es lo que se llama alcanzar uno sus fines a través de la astucia y de la ingeniosidad.

58. 'El día en que se ponga en funcionamiento el sistema de ataque clausura todos los accesos y anula los salvoconductos, interrumpe toda relación con los enviados del enemigo y exhorta al consejo del templo para que ejecute los planes.

59. Si el enemigo ofrece una oportunidad, aprovéchala sin demora. Adelántate a él apoderándote de algo que considere valioso y pasa a la acción en una fecha determinada en secreto.

60. La doctrina militar enseña que hay que vigilar de cerca la situación militar del enemigo para tomar decisiones acerca del combate.

61. Por este motivo has de ser, al principio, tímido como una virgen. Cuando el enemigo presente un fallo has de ser rápido como una liebre, y será incapaz de resistirte.

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.



EL ATAQUE POR EL FUEGO

Sun Tzu ha dicho:

1. Existen cinco métodos para atacar por medio del fuego. El primero consiste en quemar a las personas; el segundo, quemar los almacenes; el tercero, quemar el material; el cuarto, quemar los arsenales, y el quinto, utilizar proyectiles incendiarios.

2. Para utilizar el fuego hay que valerse de ciertos medios.

Ts'ao Ts'ao: «Utiliza a los traidores que se encuentren en las filas del enemigo».

Chang Yu: «Todos los ataques por el fuego dependen de las condiciones atmosféricas.»

3. El material incendiario debe estar siempre disponible.

Chang Yu: «El utillaje y los materiales combustibles deben estar siempre preparados de antemano.»

4. Existen épocas favorables y días apropiados para encender los fuegos.

5. Por «épocas» hay que entender aquellas en que hace un calor tórrido, por «días» «cuando la Luna está en las constelaciones de Sagitario, de Alfaratz, de I o de Chen», porque en estos momentos se levantan los vientos.

6. En caso de ataqué por el fuego hay que reaccionar a los cambios de circunstancias.

7. Cuando el incendio se declare en el campo enemigo, coordina inmediatamente el conjunto de las operaciones exteriores, pero si sus tropas permanecen tranquilas, ten paciencia y no ataques.

8. Cuando el incendio alcance su punto álgido, continúa si puedes. Si no, espera.

9. Si puedes provocar incendios en el exterior del campamento enemigo, no es necesario esperar a que se hayan declarado en el exterior. Provoca los incendios en el momento propicio.

10. Cuando el fuego sea atizado por el viento, no ataques contra el viento.

11. Si el viento sopla de día, amainará de noche.

12. El ejército debe conocer los cinco diferentes casos de ataque por el fuego y permanecer en constante vigilancia.

13. Quienes utilizan el incendio para apoyar sus ataques tienen la inteligencia de su lado; los que utilizan las inundaciones, la fuerza.

14. El agua puede aislar a un enemigo, pero no puede destruir sus provisiones o su material.

15. Ganar batallas y apoderarse de los objetivos prefijados, pero sin conseguir ventaja alguna de estos resultados es de mal augurio y se llama «pérdida de tiempo».

16. Por esto se dice que los soberanos ilustrados deliberan acerca de los planes y que los buenos generales los ejecutan.

17. No actúes si no es en interés del Estado. Si no estás en situación de obtener el éxito, no recurras a la fuerza armada. Si no estás en peligro, no luches.

18. Un soberano no puede poner en pie un ejército en un arrebató de ira, ni un general debe luchar sobrecogido por el resentimiento. Porque si es posible que un hombre irritado recobre su serenidad y que el que padece úlceras sea curado, un Estado que ha sido aniquilado no puede rehacerse, y los muertos no pueden volver a la vida.

19. Por esto, el soberano competente es prudente y el buen general es precavido frente a los movimientos inconsiderados. De esta forma, el Estado está protegido y el ejército, salvo.

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 está 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 está 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 siguiente 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 más preciado de un soberano.* ”



LA UTILIZACION DE LOS AGENTES SECRETOS

Sun Tzu ha dicho:

1. Cuando se ha reclutado un ejército de cien mil hombres y ha sido enviado a una campaña lejana, los gastos, soportados por la población junto con las sumas desembolsadas por el tesoro, se elevarán a mil piezas de oro al día. Una agitación constante reinará tanto en el interior como en el exterior del país, la población estará agotada por las exigencias del transporte y los asuntos de setecientas mil familias estarán desorganizados.

Ts'ao Ts'ao: «En otros tiempos ocho familias formaban una colectividad. Si una de ellas enviaba un hombre al ejército, las otras siete contribuían al mantenimiento del hogar afectado. De esta forma si se hacía una leva de cien mil hombres, las familias que no estaban en condiciones de aportar plenamente su parte a la siembra y el laboreo de las tierras eran setecientas mil.»

2. El que se enfrenta al enemigo durante muchos años para luchar por la victoria en el combate decisivo, pero permanece ignorante de la situación del enemigo porque le duele otorgar nombramientos, honores y unos pocos centenares de piezas de oro, está totalmente desprovisto de humanidad. Un hombre así no tiene nada de general; no representa una ayuda para su soberano y en manera alguna es dueño de la victoria.

3. 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.

Ho Yen Hsi: «En los Ritos de la dinastía de los Chou, el capítulo titulado 'Oficiales militares' menciona al Director del Espionaje Nacional'. Este oficial dirigía, probablemente, las operaciones secretas en el extranjero».

4. Lo que se ha llamado «información previa» no puede obtenerse de los espíritus, ni de las divinidades, ni de la analogía con acontecimientos pasados, ni de los cálculos. Es necesario obtenerlo de hombres que conozcan la situación del enemigo.

5. Existen cinco clases de agentes secretos que se pueden utilizar: los agentes indígenas, los interiores, los dobles, los liquidables y los agentes flotantes.

6. 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 más preciado de un soberano.

7. Los agentes indígenas son los procedentes del país enemigo.

8. Los agentes internos son funcionarios enemigos empleados por nosotros.

Tu Mu: «Entre los funcionarios hay hombres de mérito que han sido destituidos, hay otros que han sido castigados por haber cometido errores. Hay sicofantes y validos que ambicionan la riqueza. Los hay que, injustamente, han sido relegados durante mucho tiempo a funciones modestas, los que jamás han accedido a puestos de responsabilidad y aquellos cuyo único deseo es aprovecharse de los períodos turbulentos para ampliar su poder personal. Los hay de doble faz, inconstantes y pérfidos, que siempre esperan ver de dónde sopla el viento. Por lo que concierne a todos estos podéis investigar discretamente su situación material y cubrirlos de oro y de seda para ganároslos. Seguidamente podéis contar con ellos para desvelar una situación y conocerla tal y como se produce en su país y para informar acerca de los planes de dicho país contra el vuestro. También pueden provocar disensiones entre el soberano y sus ministros, de forma que no reine entre ellos un acuerdo, perfecto.»

9. Los agentes dobles son espías del enemigo empleados por nosotros.

Li Ch'uan: «Cuando el enemigo envía espías para huronear lo que hago y dejo de hacer los obsequio generosamente con vino y los hago volver convertidos en mis propios agentes.»

10. Los agentes liquidables son aquellos de nuestros espías a los que deliberadamente proporcionamos informaciones totalmente falsas.

Tu Yu: «Dejamos escapar informaciones que son realmente falsas y lo hacemos de forma que nuestros agentes lo sepan. Cuando éstos, operando en territorio enemigo, sean apresados, darán cuenta con toda seguridad de estas informaciones falsas. El enemigo les dará crédito y se preparará en consecuencia, pero naturalmente nosotros obraremos de manera muy distinta y el enemigo dará muerte a esos espías.»

Chang Yu: «Reinando nuestra dinastía, el jefe de estado mayor Ts'ao perdonó un día la vida a un condenado, le hizo tragar una bolita de cera y lo envió a los

Tanguts. A su llegada, el falso monje fue apresado. Habló a sus captores, de la bolita de cera, que al poco tiempo expulsó entre sus excrementos. Abierta la bolita los Tanguts leyeron una carta dirigida por el jefe de estado mayor Ts'ao a su director de planificación estratégica. El jefe de los bárbaros, fuera de sí, mandó ejecutar a dicho ministro y al espía Este es el procedimiento. Pero los agentes liquidables se Pueden emplear de otras formas. En ocasiones envió emisarios al enemigo para firmar la paz y, a continuación, ataco.»

11. Los agentes vivos son los que me traen informaciones.

Tu Yu: «Escogemos hombres inteligentes, dotados, prudentes y capaces de abrirse un camino hasta aquellos que, en el bando enemigo, tratan íntimamente al soberano o a miembros de la nobleza, de esta forma están en condiciones de observar los movimientos del enemigo y de tener conocimiento de sus movimientos y de sus planes. Cuando conocen la situación real, vienen a informarnos. Por esto se llaman 'agentes flotantes'»

Tu Mu: «Son gentes que pueden ir y venir y transmitir informes. Como espías flotantes debemos reclutar hombres inteligentes, pero de apariencia estúpida, y hombres intrépidos, a pesar de su aspecto inofensivo; hombres ligeras, vigorosos, audaces y valientes, acostumbrados a las tareas humildes y capaces de soportar el hambre, el frío, la suciedad y la humillación.»

12. De todos los que en el ejército rodean al comandante en jefe, nadie está más próximo a él que el agente secreto; de todas las retribuciones, ninguna es tan generosa como la del agente secreto; de todas las cuestiones, ninguna es tan confidencial como las operaciones secretas.

Mei Yao Ch'en: «Los agentes secretos reciben sus instrucciones bajo la tienda del general; están muy cerca de él y lo tratan íntimamente

Tu Mu: «Estas cuestiones han de ser tratadas con el, mayor sigilo.»

13. Quien no sea sagaz y prudente, humano y justo, no podrá utilizar los agentes secretos y quien no sea fino y sutil no logrará arrancarles la verdad.

Tu Mu: «Ante todo hay que apreciar el carácter del espía y determinar si es sincero, digno de fe y realmente inteligente. Luego podrá ser empleado... Entre los agentes hay algunos que sólo buscan enriquecerse sin intentar conocer verdaderamente la situación del enemigo y que responden a mis exigencias con

palabras huecas. En casos como éste debo hacer gala de astucia y sutileza. Luego podré apreciar la verdad o la falsedad de los asertos del espía y distinguir entre lo que es conforme a los hechos y lo que no lo es.»

Mei Yao Ch'en: «Sé precavido con el espía que haya sido manipulado.»

14. ¿Tema delicado en verdad? ¡Ciertamente delicado! Jamás ha existido lugar en donde el espionaje no haya sido utilizado.

15. Si se divulgan prematuramente planes relacionados con las operaciones secretas, el agente y todos aquellos a quienes ha hablado deben morir.

Ch'en Hao: «... Así se sellan sus bocas y se impide que el enemigo las oiga.»

16. Generalmente, si pretendes arrasar ejércitos, atacar ciudades y asesinar personas hace falta que conozcas el nombre del comandante de la guarnición, de los oficiales de estado mayor, de los ordenanzas, de los guardianes de las puertas y de la guardia personal. Has de dar instrucciones a tus agentes para que se informen en ese sentido con todo detalle.

Tu Mu: «Si se desea realizar una ofensiva hay que conocer los hombres que utiliza el enemigo. ¿Son astutos o estúpidos, educados o palurdos? Cuando se han evaluado estas circunstancias, se pueden hacer preparativos adecuados. Cuando el Rey de Han envió a Han Hsin, Ts'ao Ts'ao, y Kuang Ying a atacar Wei Pao preguntó: '¿Quién es el comandante en jefe del Estado de Wei,' Po Chih', le respondieron. El rey dijo: 'Aún no se ha secado en su boca la leche materna. Jamás podrá competir con Han Hsin. ¿Quién manda la caballería?' 'Feng Ching', le respondieron. El rey dijo: 'Es el hijo del general Feng Wu Che de Ch'in. Aun, que es hombre de valía, no supera a Kuang Ying. ¿Y quién manda la infantería?' 'Hsiang To, le dijeron. El rey dijo, No hay comparación posible entre él y Ts'ao Ts'ao. No tengo motivos para inquietarme

17. Es primordial descubrir a los agentes del enemigo que vienen a realizar actividades de espionaje en tu contra y sobornarlos, a fin de que pasen a, tu servicio. Dales instrucciones y ocúpate de ellos. Esta es la forma de reclutar y utilizar a los agentes dobles.

18.. Por medio de los agentes dobles se pueden reclutar, y emplear los agentes indígenas y los agentes internos

Chang Yu: «La razón es que un agente doble conoce a aquellos de sus compatriotas que son ambiciosos y a los funcionarios que desempeñan sus cargos con diligencia. Y estas son las personas que podemos atraer a nuestro servicio.»

19. De 'esta manera el agente liquidable, provisto de falsas informaciones, puede ser enviado hacia el enemigo para que las transmita.

Chang Yu: «Como los agentes dobles saben en qué aspectos puede ser engañado el enemigo, se pueden enviar agentes liquidables para que transmitan noticias falsas.

20. También es esta la manera de que los agentes flotantes sean utilizados en el momento oportuno.

21. El soberano debe tener un conocimiento completo, de las actividades de las cinco clases de agentes. Este conocimiento debe proceder de los agentes dobles y por eso es necesario tratarlos con la mayor liberalidad.

22. Antaño, la ascensión de la dinastía de los Yin se debió á I Chih, que en tiempos había servido a los Hsia; los Chou llegaron al poder gracias a Lu Yu, sirviente de los Yin.

Chang Yu: «I Chih era un ministro de los Hsia, que pasó al servicio de los Yin. Lu Wang era un ministro de los Yin, que pasó al servicio de los Chou.»

23. Por este motivo solamente el soberano esclarecido y el general de valía que sepan utilizar como agentes a las, personas más inteligentes tendrán la certeza de realizar grandes cosas. Las operaciones secretas son esenciales en la guerra; de ellas depende el ejército para realizar cada uno de sus movimientos.

Chia Lin: «Un ejército sin agentes secretos es como un hombre sin ojos y sin oídos.»

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_guerra.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/gthursby/taoism/suntzu.htm>

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

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](#)
de [El Príncipe](#)

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

