

SUN-TZU
Y JACK LAWSON

EL ARTE
DE LA
GUERRA

para ejecutivos y directivos



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escríbanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Ciencias Ocultas, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Éxito

EL ARTE DE LA GUERRA PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

Sun-Tzu y Jack Lawson

1.^a edición: octubre de 2003

14.^a edición: septiembre de 2024

Título original: *Bing-Fa*

Traducción: *José Manuel Pomares*

Maquetación: *Carol Briceño*

Diseño de cubierta: *Carol Briceño*

© 2003, 2024 Jack Lawson

(Reservados todos los derechos)

© 2003, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.

Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona

Tel. 93 309 85 25

E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-1172-185-1

DL B 14.772-2011

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls, S. A.

Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Prólogo.....	5
I. Trazar planes.....	15
II. Hacer la guerra.....	21
III. Estratagemas.....	25
IV. Tácticas.....	31
V. La fuerza.....	35
VI. Puntos débiles y fuertes	39
VII. Maniobras	47
VIII. Variación en las tácticas.....	53
IX. El ejército en marcha.....	57
X. El terreno.....	65
XI. Las nueve situaciones	73
XII. El ataque con fuego.....	85
XIII. La utilización de espías.....	89

Prólogo

El arte de la guerra se ha convertido en un libro de culto en el mundo de la empresa. Varias películas ambientadas en Wall Street han contribuido a popularizar este pequeño libro que nos propone unos principios tan válidos en el mundo de la estrategia militar como en el de los negocios o la política. En este sentido, es un libro terriblemente moderno a pesar de su antigüedad, que ayudará a reflexionar sobre cualquier tipo de problema y a plantear las estrategias necesarias para atacarlo.

Los trece artículos que lo componen constituyen el más antiguo de los tratados conocidos sobre esta materia. Su ambigüedad, que recuerda otros textos como el *Tao Te King* o el *I Ching*, si bien choca en numerosas ocasiones con la mentalidad occidental, permite que sus máximas se adapten a un amplio abanico de situaciones. Ello hace que no sea tanto un mero libro sobre la guerra, sino sobre todo un conjunto ordenado de reflexiones que nos ayudan a comprender las raíces de un conflicto y buscar una solución más ventajosa y que no siempre consiste en un enfrentamiento.

En la antigua China la guerra se consideraba como un asunto de caballeros y, por lo tanto, estaba regida por unos códigos aceptados por las dos partes en litigio.

El arte de la guerra es un libro aparentemente sencillo y fácil de comprender, pero no es exactamente así. La aparente simplicidad de sus propuestas encubre un sinnúmero de sentidos. Cuenta la tradición que un sabio llamado Li-Quan tuvo que leer mil veces el texto de Sun-Tzu hasta llegar a comprenderlo.

El arte de la guerra alcanzó una amplia difusión en China y la síntesis de sus enseñanzas impregnó a numerosos autores y se erigió como la regla principal de las artes marciales: la estrategia es superior a la violencia y la inteligencia mejor que la brutalidad. Se cuenta que Tzu-Lu, un destacado discípulo de Confucio, dialogaba un día con él a propósito de la guerra.

Tzu-Lu le preguntó: «Si estuvierais a la cabeza de los Tres Ejércitos, ¿qué tipo de hombre escogeríais como asistente?».

Se dice que Confucio le respondió: «Al hombre capaz de enfrentarse a un tigre, o a aquél capaz de arrojarse al agua sin preocuparse por su propia vida, a ese tipo de hombre nunca lo escogería. Con toda certeza me inclinaría por un hombre capaz de enfocar los obstáculos con la prudencia necesaria y que prefiera triunfar por medio de la estrategia».

El arte de la guerra fue difundido por Europa gracias a la traducción de Herbert Allen Giles (1845-1935), un diplomático inglés autor de una obra de referencia, *The Civilization of China*.

Su autor, el general Sun-Tzu (hay discusiones sobre si se trata de un personaje real o uno imaginario) vivió en China alrededor del siglo V a. C.

El más importante tratado japonés sobre la guerra, el famoso *Libro de los cinco anillos* de Mushashi se basa en muchos puntos en *El arte de la guerra* de Sun-Tzu ya que su autor lo estudió durante su formación como samurái.

Actualmente, muchas de las ideas que aparecen en *El arte de la guerra* han sido aplicadas a los negocios, el deporte, la diplomacia e incluso el desarrollo personal. Así, cuando Sun-Tzu nos habla de «enemigo» podemos leer «competencia» o cuando se refiere al «ejército» podemos pensar en «corporación» o «compañía». Sus principios estratégicos, lejos de haberse quedado anticuados, guardan una vigencia extraordinaria. Ninguna de sus enseñanzas ha quedado obsoleta, ni hay un solo consejo que no sea útil en la actualidad.

La leyenda sostiene que Sun-Tzu fue un gran experto en las artes marciales que llegó a la formulación de los preceptos que aparecen en este libro practicando la meditación. Éstos fueron compilados más tarde por otro general: Sun-Wu pero sólo fueron puestos por escrito por Sun-Pin, en la época de los Reinos Combatientes.

La esencia de la filosofía de Sun-Tzu sobre la guerra descansa en dos principios: la estrategia es superior a la violencia (El arte de la guerra se basa en el engaño. [I-18]) y la inteligencia mejor que la brutalidad (el supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar. [III-2]).

El arte de la guerra inspiró a políticos y hombres de estado Napoleón, Mao Tse-Tung y muchas más figu-

ras históricas. Actualmente se estudia en escuelas de negocios aplicándolo al mundo de la empresa y de la diplomacia.

El arte de la guerra tiene muy en cuenta tres cuestiones: el terreno, el enemigo y el clima.

La selección del terreno o campo de batalla es de vital importancia para Sun-Tzu, que afirmaba que cuando conocemos el terreno y el clima, la victoria será total. El terreno es el mercado en el que competimos con nuestros «enemigos», y el clima es el entorno en el que se desarrolla dicha competencia. El terreno Mortal, por ejemplo, es un mercado donde la vida de la empresa está en peligro. Hay seis tipos de terreno:

1. *Tong*: Se refiere a aquellos terrenos que podemos atravesar con la misma facilidad que nuestros adversarios. Transcribiéndolo al mundo de los negocios, el terreno es el mercado. Si seguimos los consejos de Sun-Tzu, tenemos que buscar «un lugar elevado», «con una amplia visión» en los mercados en los que deseamos operar. También hemos de tener presente que debemos «mantener siempre protegidas las vías de aprovisionamiento», es decir, tener contratos con nuestros proveedores que nos aseguren tanto las materias primas como todo lo que podamos necesitar en el negocio.
2. *Gua*: Se refiere a aquellas situaciones, altamente arriesgadas en las que nuestra única posibilidad de éxito consiste en «huir hacia delante». Aquí Sun-Tzu nos aconseja muy explícitamente la

discreción. Nuestros competidores (Sun-Tzu los llama «adversarios») no deben saber que no podemos volver hacia atrás.

3. *Zhi*: Indica una situación en la que no tenemos ninguna ventaja sobre nuestros competidores, pero en la que ellos tampoco nos superan. En una situación así son importantes dos actitudes: la **humildad** y la **astucia**. No hemos de mostrarnos triunfalistas, sino más bien adoptar una actitud humilde a fin de despistar a la competencia, y no hemos de pasar al ataque hasta que la competencia baje las defensas.
4. *Ai*: Llamado «el terreno estrecho», alude a una posición de liderazgo que debemos tomar antes de que lo hagan nuestros competidores (el enemigo). Desde esta posición nos defenderemos mejor de su competencia. Pero si el que la ocupa es él, hemos de evitar cualquier acción agresiva, buscar nichos en los que podamos estar más fuertes que ellos y esperar tiempos mejores.
5. *Xian*: Llamado «el terreno escarpado» o las alturas escarpadas, se refiere a una posición líder en la que únicamente hemos de vigilar los pasos de nuestros competidores a fin de que no nos cojan desprevenidos. Si es nuestro enemigo el que goza de esta posición, deberemos ser prudentes y no atacar. Conviene estar al acecho y tener paciencia.
6. *Yuan*: Se refiere a una situación que se da pocas veces en la realidad empresarial: nosotros y

nuestro competidor estamos «empatados»: contamos con los mismos recursos y tenemos la misma fuerza. Hay pocos mercados donde nuestra compañía y nuestros competidores tengamos una situación de dominio uniforme. Cuando ocurre algo que se le parece, nos hallamos en una situación en la que es más conveniente pactar o fusionarnos que competir despiadadamente, pues una guerra de precios nos debilitaría y no nos beneficiaría a ninguno de los dos.

El enemigo no es siempre, como creemos en Occidente, alguien exterior que se opone a nosotros. El enemigo puede ser, por paradójico que parezca, nuestros productos y el campo de batalla puede ser el mercado en el que operamos o queremos operar.

«Aquel que llegue segundo al campo de batalla» es nuestro competidor que, incapaz de desarrollar sus propios productos, acabará imitándonos; de ahí la importancia de adelantarse y de innovar porque como dice el refrán, «el que pega primero, pega dos veces».

El clima es el entorno en el que se desarrollan nuestras actividades, así como el momento en el que emprendemos una acción concreta.

Las condiciones de la victoria

En el libro III, Sun-Tzu nos enseña que hay 5 condiciones esenciales para la victoria. Toda la cosmología china se basa en el número 5, pues todo está compuesto por los 5 elementos.

La primera condición, que Sun-Tzu resume como «Ganará aquel que sepa cuándo luchar y cuándo no luchar», se refiere, obviamente, a la elección del momento oportuno. Para triunfar no sólo hay que escoger en qué batallas entrar, sino también el momento idóneo para hacerlo o no hacerlo. El mero hecho de escoger el momento más adecuado otorga ya una ventaja de entrada y proporciona un cierto control de la situación. En un enfrentamiento contra un competidor más potente podemos atacar en un mercado reducido durante un período breve simplemente para obtener información sobre él y sobre los clientes potenciales. Asimismo, una pequeña derrota planificada y calculada que no nos cueste demasiado le dará a nuestro competidor una imagen de debilidad por nuestra parte, lo cual lo hará confiado y, en cualquier caso, nos proporcionará importantes informaciones sobre las reacciones de nuestro competidor.

La segunda condición, «Ganará aquel que sepa cómo manejar fuerzas tanto superiores como inferiores», nos enseña que hemos de saber escoger la estrategia más adecuada en función del tamaño y el poder de nuestros competidores. Ante un adversario más potente que nosotros, es preciso ponerse a la defensiva, pero con un adversario más débil podemos atacar. Aun así no hay que subestimar nunca al enemigo.

La tercera condición, «Ganará aquel cuyo ejército esté animado por el mismo espíritu en todas sus filas», nos enseña la importancia de la concentración y el peligro de la dispersión. Para lograr cualquier fin, se ha dicho, sólo hace falta visión, perseverancia

y tiempo. Que «todo el ejército esté animado por el mismo espíritu» significa que en nuestra compañía todos los departamentos actúan de un modo coordinado y enfocado en el objetivo a conseguir.

El «factor sorpresa» es esencial, como nos hace ver *la cuarta condición*: «Ganará aquel que, habiéndose preparado, espere a pillar por sorpresa al enemigo». Pero de nada sirve sorprender al enemigo si no nos hemos preparado adecuadamente. Cuanto mejor conozcamos nuestro negocio, cuanto más sepamos de nuestra competencia y del mercado en el que nos encontramos, más fácil nos será anticiparnos a los movimientos de la competencia y trazar las estrategias que nos harán vencer. Por eso Sun-Tzu insiste en que «si conoces bien al enemigo y te conoces bien a ti mismo, no tienes por qué temer el resultado de cien batallas».

La quinta condición, «Ganará aquel que posea capacidad militar y cuyas acciones no se vean interferidas por las del soberano», nos está diciendo que una vez fijado un objetivo y atribuida una autoridad o una responsabilidad, nadie, ni siquiera el presidente de la compañía, debería interferir en la ejecución del plan.

Las enseñanzas esenciales de *El arte de la guerra*

- ❖ Evita el combate que no puedas ganar. Cualquier enfrentamiento supone esfuerzo y posibilidad de ser vencido. Evitándolo nos lo ahorramos.
- ❖ Si quieres estar seguro de ganar, ataca allí donde no haya defensa.

- ❖ El que gana un combate es fuerte, pero el que vence antes de combatir es poderoso.
- ❖ La mayor victoria: vencer sin combatir.
- ❖ Lo que favorece al enemigo nos perjudica a nosotros, y lo que nos favorece a nosotros perjudica al enemigo.
- ❖ El principal objetivo de *El arte de la guerra* es lograr la victoria, no el mantener costosas campañas prolongadas.
- ❖ La excelencia suprema consiste en quebrar la resistencia del enemigo sin luchar.
- ❖ Conquistará aquel que haya aprendido el artificio del engaño. Ése es el arte de la maniobra táctica.

El arte de la guerra es un libro para leer y releer. Es una obra de consulta para meditar y buscar ideas, y sobre todo para interpretar aplicando sus enseñanzas a las situaciones concretas en las que nos hallemos.

Antes de emprender ninguna acción comercial conviene trazar una estrategia viable y eficaz. La unión hace la fuerza, la guerra debilita a todo el mundo. Antes de lanzarse a una guerra contra nuestros competidores vale la pena estudiar si nos conviene más una *joint-venture* o una asociación en forma de consorcio, por ejemplo. El libro de Sun-Tzu nos ayudará a hacerlo.

I. Trazar planes

1. Sun-Tzu dijo: El arte de la guerra¹ es de vital importancia para el Estado.²
2. Es una cuestión de vida y muerte,³ un camino que conduce a la seguridad o a la ruina.⁴ De ahí que sea objeto de una indagación que de ningún modo puede ser descuidada.⁵
3. El arte de la guerra, pues, está gobernado por cinco factores constantes, que hay que tener en cuenta en las deliberaciones, cuando se trate de determinar las condiciones imperantes en el campo.
4. Esos factores son:
 - ❖ la ley moral⁶

1. La estrategia, la planificación, la racionalización de los procesos y las actividades.

2. La compañía, la empresa, el negocio.

3. De permanecer en el mercado o de desaparecer barrido por nuestros competidores.

4. El comentarista Yia-Lin escribe: «Hay un camino de supervivencia que fortalece, pero hay uno de destrucción que empuja al olvido».

5. La planificación cuidadosa y la estrategia a la hora de emprender nuevos proyectos.

6. Tao, el sendero. La motivación, que hace que empleados y colaboradores sean fieles más allá de lo previsible. Es aquello que hace que estén en armonía con los principios y objetivos de la empresa.

- ❖ el cielo⁷
- ❖ la tierra⁸
- ❖ el comandante⁹
- ❖ el método y la disciplina.¹⁰

- 5, 6.** La ley moral hace que la gente esté completamente de acuerdo con su gobernante, de modo que lo seguirán con desprecio de sus vidas, sin desmayo y ante cualquier peligro.
- 7.** El cielo significa noche y día, con frío y calor, en todos los tiempos y estaciones.
- 8.** La tierra abarca las distancias, grandes y pequeñas, en el peligro y en la seguridad, en terreno abierto y en pasos estrechos, en lo que depare la vida y en la muerte.
- 9.** El comandante representa las virtudes de la sabiduría, la sinceridad, la benevolencia, el valor y el rigor.¹¹

7. *Tien*, el cielo. Las circunstancias que no dependen de nosotros, tanto las oportunidades de éxito como las de fracaso.

8. *Di*, la Tierra. Las situaciones concretas, «las características del terreno».

9. *Jiang*, el comandante. Los principios que rigen la compañía, encarnados en sus directivos y dirigentes. Sus características han de ser: *zhi*, talento; *xin*, ecuanimidad; *ren*, benevolencia; *yong*, coraje y *yan*, disciplina.

10. *Fa*, la ley. La preparación no sólo de los directivos, sino de todo el personal y en particular la organización perfecta de todas las actividades.

11. El directivo ideal debería encarnar estas cualidades.

10. Por método y disciplina se entiende la formación del ejército en sus correspondientes subdivisiones, las graduaciones de rango entre los oficiales, el mantenimiento de las carreteras por las que llegan los suministros al ejército y el control del gasto militar.
11. Todo general debe estar familiarizado con estas cinco secciones; aquel que las conozca alcanzará la victoria y no fracasará.
12. Por eso, en tus deliberaciones, cuando trates de determinar la situación militar¹² deja que sean ellas las que formen la base de una comparación, de este modo:
13. ¿Cuál de los dos soberanos está imbuido con la ley moral?
14. Por medio de estas siete consideraciones, puedo predecir la victoria o la derrota.
 - I. ¿Qué dirigente es más sabio y capaz y de parte de cuál está el Tao?
 - II. ¿Qué comandante posee el mayor talento?
 - III. ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?
 - IV. ¿En qué ejército se observan mejor los reglamentos y las instrucciones?
 - V. ¿Qué tropas son más fuertes y están mejor equipadas?

12. Para analizar una situación determinada de un modo holístico, es necesario tener en cuenta estas cinco condiciones.

VI. ¿Qué ejército tiene oficiales y tropas mejor entrenados?

VII. ¿Qué ejército administra recompensas y castigos de forma más seria y justa?

15. El general que escucha mi consejo y actúa en consonancia, conquistará: ¡deja que sea él quien conserve el mando! El general que no escuche mi consejo ni actúe de acuerdo con él, sufrirá la derrota: ¡destitúyelo!
16. Al aceptar el beneficio de mi consejo, aprovecha también cualquier circunstancia útil que se presente, incluso más allá de las reglas ordinarias.¹³
17. Se deberían modificar los planes de acuerdo con las circunstancias, cuando éstas sean favorables.¹⁴
18. Todo el arte de la guerra se basa en el engaño.
19. De ahí que, cuando podamos atacar, debemos parecer incapaces; cuando utilicemos nuestras fuerzas, debemos parecer inactivos; cuando estemos cerca, tenemos que hacer creer al

13. Hay que estar abierto y atento a todas las posibilidades que puedan aparecer, incluso si no estaban previstas, hasta el punto de modificar los planes si la situación así lo aconseja.

14. Esta es quizá la máxima más importante del libro de Sun-Tzu. Como en una partida de cartas, no hay que dar a conocer nuestro juego al enemigo y parecer más débiles de lo que realmente somos servirá para infundirle confianza y debilitarlo. Desconcertarle a veces equivale a paralizarle.

enemigo que nos hallamos lejos; cuando estamos lejos, tenemos que hacerle creer que nos hallamos cerca.

- 20.** Mostremos nuestros cebos para atraer al enemigo. Finjamos desorden y aplastémoslo.
- 21.** Si el enemigo está seguro en todos los puntos, prepárate para su ataque. Si tiene una fuerza superior, evítalo.
- 22.** Si tu oponente posee un temperamento colérico, procura irritarlo. Finge ser débil, para que se vuelva arrogante.¹⁵
- 23.** Si se toma las cosas con tranquilidad, no le des tregua. Si sus fuerzas están unidas, sepáralas.
- 24.** Atácalo allí donde no esté preparado,¹⁶ aparece allí donde no te espere.
- 25.** Estas estratagemas militares, que conducen a la victoria, no se deben divulgar de antemano.
- 26.** Ahora, el general que gana una batalla hace muchos cálculos en su tienda antes de librar la batalla.

15. Hacer que el enemigo pierda los estribos es una táctica tan antigua como el mundo. Si logramos enfurecerlo perderá coordinación, se volverá impetuoso y olvidará sus estrategias.

16. Hay que conocer los puntos débiles de la competencia y atacarlos precisamente ahí.