

JUANMA ROCA

EL ARTE  
DE LA  
GUERRA  
HOY

Estrategia milenaria  
para el triunfo en la empresa

今日兵法

# **El arte de la guerra hoy**

Estrategia milenaria adaptada al triunfo  
en la empresa

**JUANMA ROCA**

[www.megustaleerebooks.com](http://www.megustaleerebooks.com)

*A mi madre*

## Introducción

Conocí *El arte de la guerra* hace muchos años, pero aterricé en ese libro en 2002. Desde entonces, no me he separado de él, hasta el punto de que muchas de las sentencias de Sun Tzu se han convertido en mi guía estratégica personal e incluso, por qué no admitirlo, espiritual.

La inspiración de Sun Tzu no tiene límites y, a poco que el lector deguste las páginas de los miles de ediciones de ese libro (yo llegué a la obra a través de una edición publicada por Arthur Andersen), al momento le vendrán a la cabeza personajes históricos, líderes militares o empresariales y ejemplos que ilustran con enorme valor y precisión las palabras del general chino. Sin duda, algo mágico envuelve ese libro para que numerosos críticos y empresarios lo hayan considerado como el mejor libro de estrategia de la historia.

Sun Tzu escribió *El arte de la guerra* como un libro de práctica militar, pues él era general y la guerra era su vida y su quehacer diario. Pero más allá de la práctica militar, lo pensó como un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación. Desde luego, las empresas no se enfrentan de forma directa en un campo de batalla como el que pisaba Sun Tzu, pero la dinámica competitiva empresarial lleva a que, en innumerables situaciones, las organizaciones se

vean enfrascadas en un duelo a muerte del que solo puede salir vivo el vencedor. El otro, derrotado, desaparecerá o quedará en manos del vencedor, ya sea como esclavo (como sucedía en la Antigüedad) o como empresa adquirida o absorbida (como sucede en la actualidad con las compañías).

Siguiendo esta dinámica bélico-competitiva, todos los altos directivos solo tienen un objetivo en mente: vencer. Basta con observar la voracidad empresarial de directivos o empresarios como Emilio Botín, Emilio Azcárraga, Warren Buffett... Cuando salen al campo, no piensan simplemente en jugar o competir sin más. Para ellos, el famoso lema de que lo importante es participar, no sirve. Solo sirve la victoria.

En el mundo de la empresa, como en la guerra, vencer es la máxima, pues vencer significa liderazgo, beneficio, crecimiento, rentabilidad y retorno de la inversión y maximización del beneficio para el accionista. Bien es cierto que en los últimos tiempos esa maximización ha venido acompañada por la creación de valor compartido, pero, en todo caso, se trata de crear valor, y para la mayoría de las organizaciones, la mejor forma de generar valor es triunfando.

Tres simples comentarios confirman, desde diversos ángulos, la actualidad de Sun Tzu en el management actual. Por un lado, el general chino insiste en todo momento en la importancia de posicionarse en el terreno con garantías para la victoria en la guerra, un posicionamiento del que Michael Porter ha sido su gran heredero.

Por su parte, el militar chino comienza su reflexión con un aviso previo. «La guerra es un engaño», advierte; lo cual sitúa la contienda en el ámbito de las percepciones y la apariencia o imagen percibida. La influencia actual de la reputación y el marketing se basan, precisamente, en ese sutil juego de percepciones.

Asimismo, Sun Tzu destaca en todo momento la importancia de la velocidad, agilidad y resiliencia como cualidades de los grandes generales y ejércitos para adaptarse lo antes posible a los cambios en el campo de batalla. En esa línea, en un mundo tan cambiante como el actual, nunca ha sido tan importante la capacidad de innovación y adaptabilidad a los cambios del entorno; de ahí que las empresas más exitosas, como Google, Apple o Amazon, hayan basado buena parte de su éxito en la agilidad y velocidad del cambio.

Además, entroniza como fundamento del liderazgo la integridad y la prudencia, dos cualidades muy presentes en el momento actual en los discursos de los altos directivos y principales organismos internacionales, como antídoto frente al riesgo y los desmanes financieros y de desgobierno de la última década.

La estrategia, el arte de competir, está en la cabeza en los grandes líderes empresariales de todo el mundo. Nadie escapa a ese arte que Sun Tzu definió desde el ámbito militar en forma de trece capítulos y que llegó a Europa de la mano de la traducción que realizó el jesuita Joseph-Marie Amiot, que había estado como misionero en China.

Desde China, las ideas de Sun Tzu se extendieron por toda Asia hasta que llegaron a Japón, donde pronto adaptaron las enseñanzas de *El arte de la guerra* con textos y pensamientos propios. Así surgió, por ejemplo, *El libro de los cinco anillos*, de origen japonés, pero claramente influido por las tesis de Sun Tzu, pues el autor de ese manuscrito, Miyamoto Musashi, estudió el tratado del general chino durante su formación como samurái.

La tradición oriental en lo que hace referencia al arte de la guerra data de tiempos inmemoriales, pues la cultura guerrera y de los samuráis es inherente a la historia de Japón y China.

Quizá por esa tradición milenaria, uno de los libros más influyentes en las últimas décadas en el campo de la estrategia haya sido *La mente del estratega*, escrito por Kenichi Ohmae.

La influencia japonesa —heredera, en última instancia, de la filosofía de Sun Tzu y otros— se ha dejado notar en los círculos de calidad japoneses (filosofía kaizen) y en la última década en todo el modelo de gestión de Toyota, del cual las empresas occidentales han aprendido sugerentes lecciones.

Han pasado ya más de dos mil años desde la publicación de *El arte de la guerra*, pero el alma guerrera y competitiva de sus máximas y sugerencias perviven de forma preclara en el ámbito empresarial, académico, deportivo, institucional, diplomático e incluso personal. No debemos olvidar que Sun Tzu otorga una importancia esencial al autoconocimiento como parte intrínseca de ese proceso de maximización de las propias fortalezas.

En el terreno deportivo, sin ir más lejos, es conocida la afición del piloto español de Fórmula 1 Fernando Alonso de motivarse a través de sentencias de los grandes militares chinos, entre ellos, Sun Tzu. «El samurái siempre luchaba con espadas contra las armas de fuego de sus rivales», dijo el piloto español en una rueda de prensa en el Gran Premio de Abu Dabi en 2012: Alonso se refería de esta forma a cómo debía contrarrestar la superioridad de Red Bull frente a Ferrari.

En la empresa, por su parte, el espíritu competitivo de Sun Tzu ha alimentado la vibrante competencia a nivel mundial entre compañías de todo tipo, que antes competían en sectores diversos y que ahora, fruto del proceso de globalización y convergencia de sectores, conviven en el mismo terreno de juego, como si se tratase de los ejércitos que saltan al tapete para jugar una partida real del famoso juego del Risk. En los negocios, como en el deporte, nadie quiere perder; todo lo contra-

rio, todos quieren ganar. Pero solo puede ganar uno. Por eso Sun Tzu define la guerra como «el dominio de la vida o de la muerte».

En el ámbito internacional, las relaciones diplomáticas y de poder entre las grandes naciones y potencias, como China y Estados Unidos, encuentran en las tesis de Sun Tzu uno de sus grandes inspiradores y referentes.

Por último, la influencia del general chino en el ámbito académico está fuera de toda duda. El pensamiento competitivo de Michael Porter bebe de forma evidente de Sun Tzu, y la teoría empresarial ha llevado a que la estrategia reine en los negocios. De esto último dejó constancia la revista *Harvard Business Review* cuando, en noviembre de 2012, al festejar su noventa cumpleaños como publicación, realizó un ranking de los artículos de *HBR* más citados en el mundo académico. Esa lista congregó a Michael Porter, Gary Hamel y C. K. Prahalad, grandes genios de la estrategia, aparte del dúo Kaplan y Norton, creadores del cuadro de mando integral. En suma, la estrategia, heredera de Sun Tzu, reina en la academia.

El presente trabajo no busca entronizar a Sun Tzu como la única fuente del management ni la única forma de acercarse a la empresa y a la estrategia de modo seguro. Posiblemente, una gran parte de los altos directivos del *Fortune 500* apenas haya leído frases sueltas —si lo ha llegado a hacer— de *El arte de la guerra*, aunque, en el extremo opuesto, otros han colgado en su despacho alguna de las frases del general como lema inspirador.

Pero, en líneas generales, *El arte de la guerra* forma parte ineludible de su biblioteca personal o de su mesilla de noche como lectura obligada en la planificación, reflexión, formulación y ejecución de la estrategia. Por ejemplo, muchos afirmarían sin apenas pestañear que este manual formaba parte de

los enseres más íntimos del general Norman *Storming* Schwarzkopf, maestro de la guerra en la operación Tormenta del Desierto durante la guerra de Irak en 1991.

Los obituarios sobre la figura del general, fallecido a finales de diciembre de 2012, elogiaron no solo su inmensa trayectoria sino, sobre todo, sus frases, que han quedado ya, como las de Sun Tzu, como grandes citas sobre el liderazgo, la estrategia y la guerra. Como dijo Schwarzkopf, «la guerra es una cosa profana». No solo eso, sino que «todo soldado que se precie debería estar en contra de la guerra, pero aún hay cosas por las que merece la pena luchar».<sup>1</sup>

De nuevo, la estrategia; de nuevo, la guerra; de nuevo, Sun Tzu en la sombra del general estadounidense, sobre todo por el engaño de la guerra, como argumenta el maestro chino.

Las tesis de Sun Tzu siguen estando vigentes a día de hoy en el management. Tanto en la guerra como en la empresa, hay cosas por las que merece la pena montar un negocio, crecer y ganar a la competencia más allá de la competencia en sí. La guerra, como adelantó Sun Tzu y luego han comprendido Norman Schwarzkopf, Adam Smith y Michael Porter, entre otros, es un tema de Estado, la riqueza de las naciones, el triunfo, la vida.

*El arte de la guerra*, como el management, es el debate entre la supervivencia o la desaparición, entre la vida y la muerte de un proyecto vital hecho ejército o empresa. Collins se ha preguntado por qué unas empresas caen mientras otras sobreviven; Sun Tzu ha perdurado en el tiempo mientras otros han caído por el camino. «Caminante, no hay camino; se hace camino al andar»... hacia la victoria. En eso consiste *El arte de la guerra*, el camino hacia la victoria en la guerra y en la empresa.

## 1

## El engaño

El castigo del embustero es no ser creído, aun cuando diga la verdad.

ARISTÓTELES

**S**un Tzu era militar, no atleta; pero como militar fue consciente desde su juventud de la importancia de la preparación física para entrar en combate con plenas garantías de victoria.

En este sentido, el Museo Olímpico de Lausana (Suiza) evoca un sueño eterno: el del deporte como cumbre de la superación humana a través del *altius, citius, fortius*, claves tanto en el deporte como en la guerra. Al edificio se accede a través de una serpenteante subida que hace las delicias de cualquier *runner*, sobre todo cuando este pasa junto a las estatuas de los célebres atletas Emil Zátopek y Paavo Nurmi.

La ascensión concluye, sin embargo, con una escultura trágica: la de una pistola que se retuerce sobre sí misma, símbolo de la «no violencia», en recuerdo de los once atletas israelíes asesinados por terroristas palestinos en las Olimpiadas de Múnich de 1972. La misma mala fortuna había tenido el soldado griego Filípides, muerto de fatiga tras haber corrido desde Maratón hasta Atenas para anunciar la victoria sobre el ejército persa en la Primera Guerra Médica.

Más de dos mil años distan los sucesos de Múnich de los de Atenas, pero en ambos casos las señas de identidad se mantienen intactas: Estado, guerra y victoria. Esas tres palabras resumen y concentran *El arte de la guerra*. Así lo deja expreso Sun Tzu con meridiana claridad desde el comienzo:

La guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte; el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio. Es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que nos es más querido; y ello no debe ocurrir entre nosotros. (Cap. 1)

No es casual que Sun Tzu se acerque a la guerra como el «deporte» del «dominio de la vida o de la muerte», pues, como hemos visto en los casos precedentes, los protagonistas se debatieron entre la vida y la muerte, entre la guerra y el deporte.

Deporte y guerra han ido de la mano desde el origen de la humanidad, pues, en realidad, en la prehistoria el deporte era la propia supervivencia. Si Carl von Clausewitz definió la guerra como «la continuación de la política por otros medios», el deporte ha sido catalogado en numerosas ocasiones como «la continuación de la guerra por otros medios». Baste observar la denominada guerra del Fútbol entre El Salvador y Honduras durante el Mundial de 1970, o el inspirador vídeo de la película *Gladiator* que Pep Guardiola utilizó para motivar a sus jugadores en la final de la Champions League de 2009.

En pleno esfuerzo atlético, Sun Tzu salta audaz al terreno de juego y pronto desenmascara el auténtico arte de la guerra, tan real como ficticio (solo «deporte»):

Todo el arte de la guerra se basa en el engaño. El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin combatir. Por tanto, cuando estés dispuesto, finge

incapacidad; cuando estés preparándote, fingir ser pasivo; cuando estés cerca, simula que te alejas; cuando te aproximes, haz como si huyeras. (Cap. 1)

Como en la guerra, las empresas se enredan en el tablero estratégico como actores dentro de una competición tan deportiva como carnavalesca. Así, donde se aparenta una competencia extrema —que de hecho existe— al final se atisba un cúmulo de intereses oligopolísticos, por el cual las tres o cuatro principales empresas del sector «pactan» —precios, tarifas...— un entente diplomático de intereses comunes para mantener su privilegiada posición. Así ocurre en sectores como el de las telecomunicaciones, energía..., donde solo las autoridades de competencia son capaces de desenmascarar la verdadera historia *behind the scenes*.

Las operadoras telefónicas ofrecen grandes lecciones en este sentido. A finales de diciembre de 2012, la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) impuso una multa de 119 millones de euros a los principales operadores. Según el organismo regulador, los altos precios han permitido unos extraordinarios márgenes de beneficio sobre costes para Movistar, Vodafone y Orange.<sup>1</sup>

En el caso de las compañías eléctricas, en abril de 2012 el regulador del mercado multó con 61 millones a la patronal y a las cinco principales eléctricas de España. Según el organismo, compañías como Endesa o Iberdrola son responsables de obstaculizar el cambio de comercializador en el mercado libre y de tratar de fijar precios a los grandes clientes en el marco de la desaparición de las tarifas.<sup>2</sup>

La escena se repite en numerosos sectores, en los cuales los principales competidores juegan entre ellos por la supremacía, aunque, en ocasiones, la guerra oligopolística se revista de ciertas dosis de «fiesta de guerra civil domesticada y, como tal, saludable».<sup>3</sup> En ese marco, el engaño, insiste el general, es la

guerra en sí misma; solo así el Estado podrá vencer a la muerte a través de la vida:

Las armas son instrumentos de mala suerte; emplearlos por mucho tiempo producirá calamidades. Como se ha dicho, «Los que a hierro matan, a hierro mueren». [...] Por lo tanto, los que no son conscientes de la desventaja de servirse de las armas no pueden ser totalmente conscientes de las ventajas de utilizarlas. (Cap. 2)

Ese es el auténtico —y único— engaño del arte de la guerra: que el propio arte de la guerra es un engaño y, por tanto, una desventaja o desgracia el verse abocado a la batalla. La realidad empresarial ofrece múltiples variables de cómo esa desventaja toma forma en la dinámica competitiva. A lo largo de este libro se observarán algunas de ellas, aunque, por el momento, cabe insistir en el engaño que supone la guerra, a juicio de Sun Tzu. El general así lo reafirma:

Las armas son instrumentos de mal augurio, y la guerra es un asunto peligroso. Es indispensable impedir una derrota desastrosa, y por lo tanto, no vale la pena movilizar un ejército por razones insignificantes. Las armas solo deben usarse cuando no existe otro remedio. (Cap. 12)

En ese escenario bélico-teatral sale vencedor quien «habiéndose quedado sin municiones, continúa disparando para que el enemigo no se dé cuenta».<sup>4</sup> Porque la mejor arma, la única, es el engaño...

## Desgobierno corporativo: salvar al «soldado» Skilling

La estrategia empresarial precede a la guerra, por lo que Sun Tzu fue un adelantado a su tiempo. Pero, como asegura Gary Hamel, la estrategia «no comenzó con Igor Ansoff, ni tampoco

comenzó con Maquiavelo. Ni incluso empezó con Sun Tzu. La estrategia es tan antigua como el conflicto humano».

Por este motivo la guerra y la empresa se encuentran y unen en este juego del engaño, pues en ambos casos los competidores buscan vencer al enemigo en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo/desgaste/coste posible en forma de suministros, recursos y personas. Sun Tzu entiende, en definitiva, el arma del engaño del siguiente modo:

El arte de la guerra se basa en el engaño. Por lo tanto, cuando es capaz de atacar, ha de aparentar incapacidad; cuando las tropas se mueven, aparentar inactividad. Si se está cerca del enemigo, ha de hacerse creer que se está lejos; si se está lejos, aparentar que se está cerca. Poner cebos para atraer al enemigo. Golpear al enemigo cuando está desordenado. Prepararse contra él cuando está seguro en todas partes. Evitarle durante un tiempo cuando es más fuerte. Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo. (Cap. 1)

La «economía del engaño» ha alimentado buena parte de la última década empresarial. Resulta ineludible, por sencillo, en este punto, rescatar de las cenizas a Enron, el en su día gigante eléctrico texano muy diversificado en el negocio y presidido por Ken Lay, un buen amigo del entonces presidente George Bush, que había fichado como CEO a Jeffrey Skilling. Quizá el engaño había comenzado ya tiempo atrás cuando, al ser admitido en la Harvard Business School, Skilling dijo una frase mítica: «Por supuesto que me han admitido en Harvard. Soy jodidamente inteligente». Pocas veces unas palabras tan rotundas reflejaron de forma tan nítida una de las máximas del engaño que propone Sun Tzu:

Si los emisarios del enemigo pronuncian palabras humildes mientras que este incrementa sus preparativos de guerra, esto quiere decir que va a avanzar. Cuando se pronuncian palabras altisonantes, es señal de que el enemigo se va a retirar. (Cap. 9)

La guerra fría y la crisis de los misiles son dos ejemplos del uso de las palabras altisonantes como arma. Toda la dialéctica de la guerra fría está envuelta en la constante amenaza disuasoria (uso de la bomba atómica y armas nucleares) entre ambos bloques. En realidad, la única arma que utilizaron fue la amenaza en sí, como sucedió en los acontecimientos de la crisis de los misiles. Al final, como anticipó Sun Tzu, en la crisis de los misiles ambos bandos abandonaron sus posiciones, aunque durante los días precedentes la tensión dialéctica había sido intensa.

Las palabras orgullosas y el engaño tardaron, sin embargo, en venirse abajo y desvelar la «retirada» de Enron. La empresa se vino abajo en 2002 envuelta en el escándalo del fraude, al descubrirse que las pérdidas procedían de sociedades mantenidas fuera de sus libros de cuentas. Y, además, en dichas sociedades, desde su fundación, había serios conflictos de intereses por parte de sus gestores.

Hasta el momento de la caída, la estrategia del engaño había permitido a Enron ganar numerosas batallas y recibir elogios por parte de prensa y gurús. Por el lado de la prensa, Enron había encabezado durante seis años (1996-2001) el ranking de las empresas más innovadoras de Estados Unidos, elaborado por *Forbes*, y durante el año 2000 se encontraba entre las cien mejores empresas para trabajar en América.

Por el lado de los gurús y los analistas, Enron había llamado la atención de Gary Hamel, que se descubrió ante la excelencia del modelo de management de la empresa: «Mucho del ingenio innovador de Enron se remonta a 1988, cuando Jeff Skilling, entonces consejero delegado de Enron, y hoy presidente y jefe ejecutivo, propuso una idea que sentaría las bases de muchas de las posteriores innovaciones de la empresa [...]. Pa-