

SUN TZU: MAS VIGENTE QUE NUNCA

Gonzalo Mariaca Valverde

Gonzalo Mariaca Valverde, licenciado en Economía con título otorgado por la Universidad Mayor de San Andrés, actualmente es candidato a la Maestría en Administración de Empresas, en la Universidad Católica Boliviana. Es profesor en la Carrera de Auditoría de la UCB, además en la Carrera de Ciencias Políticas de la Universidad Mayor de San Andrés. Dentro del Programa de Maestría UCB-Harvard, es investigador responsable de escritura de casos y disertante en Seminarios de Capacitación Ejecutiva.

En enero de 1994, René Fernández Araoz publicó la traducción del Arte de la Guerra en virtud de la inexistencia, en el mercado local, de una versión en español de este maravilloso trabajo. El pensamiento de Sun Tzu, en criterio del traductor, es perfecta y urgentemente aplicable a la realidad que vive actualmente Bolivia, que debe insertarse con rapidez en la economía internacional, alcanzando un nivel de competitividad compatible, cuando menos, con los países vecinos. Para ello, resulta válido rescatar de las fuentes del pensamiento moderno de la administración y la alta gerencia, las sabias enseñanzas de Sun Tzu que ocupan, ineluctablemente, un lugar preeminente.

Nuestro intento de comprender los aportes de grandes pensadores y científicos a la teoría de la administración, nos ha permitido rescatar tres bases fundamentales de inicialización: El pensamiento de Heráclito de Efeso, Sun Tzu y las contribuciones de G.F. Gause.

Heráclito (535 - 475 a. C.) había precisado que: *“Las cosas nacen y se conservan precisamente por la lucha, por el padre de todas las cosas, por la oposición de los contrarios. Todo fluye y cambia perpetuamente; no hay un ser rígido, único e inmutable, sino una perpetua fluencia, un eterno fluir y movimiento”*. Las consecuencias de esta premonición han sido y seguirán siendo el motor del desarrollo de la humanidad por siempre.

En 1934 el Profesor G.F. Gause de la Universidad de Moscú, conocido como el padre de la biología matemática, realizó un experimento asombroso. Puso dos animales muy pequeños (protozoos) del mismo género en ambiente nutriente. Si los animales eran de distinta especie, podían sobrevivir y persistir juntos, si eran de la misma especie, no. Aquella constatación se convirtió en el famoso principio de exclusión competitiva de Gause: *“Dos especies que viven en idéntica forma no pueden coexistir”*. Bruce Hendersson de la Universidad de Vanderbilt, tradujo este trabajo a la teoría moderna de la estrategia, enunciando: *“Aquellos competidores que viven en la misma forma no pueden coexistir, ya sea en los negocios como en la naturaleza”*. Consecuentemente, para alcanzar el éxito en escenarios de competencia, se debe tener muy en cuenta este principio y asumir que los desafíos para impactar mercados y generar recursos para los individuos, las empresas y las naciones, pasan necesariamente por la ubicación de los aspectos que nos diferencien y permitan adaptarnos mejor a las condiciones cambiantes del entorno.

El nuevo concepto de estrategia implica una búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva y la aumente. Para cualquier actor, es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde uno está situado y lo que tiene hoy. Sus competidores más peligrosos son aquellos más parecidos a él mismo.

Virtualmente hablamos de una confrontación y para encararla con ventaja, es ineludible estudiar a Sun Tzu, que como ninguno ha logrado mantener vigentes por más de 2.500 años, los principios fundamentales de la guerra. No importa el escenario, el enemigo y las circunstancias, su pensamiento es perfectamente aplicable a todos los retos imaginables, de hoy y del mañana.

La tesis básica del Arte de la Guerra es tratar de derrotar al enemigo mediante la sagacidad, y no solamente por el uso de la fuerza, menos aún mediante la violencia. Sun Tzu creía que la lucha en el campo militar no era una competencia entre fuerzas militares solamente, sino un conflicto de espectro muy amplio que tiene que ver con la política, la economía, la fuerza de los rivales y el posicionamiento en el campo de batalla, la diplomacia y la geografía.

Este conjunto de formulaciones, aplicadas a las ciencias administrativas, han permitido

afinar la teoría competitiva, vinculando “enemigo” con empresa competidora, “campo militar” con mercado, “objetivos castrenses” con visión estratégica empresarial, y “espada envainada” con los recursos de una organización inteligente; esto es, que aprende de sí misma.

El principio escrito por Sun Tzu : *“La guerra es de importancia vital para el Estado. Es una cuestión de vida o muerte. Un camino hacia la seguridad o hacia la ruina. Por lo tanto no debe ser descuidada bajo ninguna circunstancia”*, revela una actitud hacia la guerra, de extremada prudencia, seriedad y formalismo. Es también coincidente con el principio de exclusión competitiva de Gause: *“Aquél que no planifica estratégicamente será excluido de la competencia”*, en otras palabras, dejará de existir. Cuando Sun Tzu habla del Estado, la vida o la muerte, la seguridad y la ruina, está indicando los tres elementos sustantivos de la vida en sociedad: el estado como unidad política, el individuo como actor de la vida política y social, y la sociedad como medio de progreso y bienestar para sus habitantes. Aspectos demasiado serios para ser considerados ligeramente.

El estudio del Arte de la Guerra permite descubrir innumerables elementos aplicables a la gestión moderna de empresas; como ser, los cinco elementos principales de la guerra, perfectamente identificables con la planificación estratégica, sus elementos de fijación de objetivos —la misión empresarial—, el análisis del entorno, evaluación de las debilidades y fortalezas, estudio del mercado y sistemas de organización.

En la filosofía oriental, la misión en la vida consiste en saber cumplir el Tao de cada uno, es decir, encontrar el camino que le conduce a su destino. La **Misión** de la empresa, cuyo contenido se expresa en algunos conceptos breves pero sustantivos, significa en el mundo empresarial moderno el equivalente a la Ley Moral de Sun Tzu, es decir, aspectos políticos del ejercicio del poder que el líder o soberano debía aplicar para hacer que los subordinados estén completamente de acuerdo con su mandato. Esto es equivalente a la Misión Empresarial moderna que exige adhesión total por parte de los componentes de la organización y adquiere fuerza de verdadera ley interna para el logro de los objetivos contenidos precisamente en ella.

En planificación estratégica conocemos que, fijados los objetivos empresariales,

necesariamente debemos hacer un análisis del **Entorno** que rodea las operaciones de la empresa, o en el cual ella se desenvuelve. Este análisis debe tomar en cuenta todas las variables posibles y aún aquellas hipotéticamente probables, en escenarios prospectivos dinámicos y holísticamente agregados. Para Sun Tzu, en su consideración segunda de los factores clave de la guerra, el **Cielo** significa la interacción de las fuerzas naturales, el día y la noche, las lluvias, el frío y el calor, el tiempo cronológico, las condiciones atmosféricas y las estaciones del año, y aprender a utilizar las condiciones favorables y evitar las negativas. La analogía no puede ser más precisa, si consideramos como el clima empresarial o de negocios y el clima económico de una nación o región, aquellos elementos que integran un correcto análisis del entorno empresarial.

Por la **Tierra** o terreno, Sun Tzu entendía las distancias físicas, si ellas podían ser atravesadas con seguridad y facilidad, si eran propicias para maniobras de ataque o tácticas defensivas, si eran adecuadas para el despliegue de las tropas. Para nuestra interpretación, el terreno equivale al **Mercado**, o sea aquel lugar físico donde se desarrollan las batallas por los productos o servicios. Mejor aún, conforme analiza el marketing, es aquel lugar conceptual que significa los espacios a ser copados en la mente del consumidor o cliente.

Será importante, por ende, estudiar y tratar de conocer con el máximo de precisión aquel ignoto territorio en el cual se libran las “guerras de percepción” de la mercadotecnia moderna (Ries y Trout).

Si de acuerdo a la teoría del posicionamiento, los lugares a ocupar son precisamente los altos montes donde están fijados los “nombres” o “marcas” de los productos líderes, será importante también conocer los valles, ríos, estuarios, mesetas y riberas por donde discurre la batalla, sea esta ofensiva, defensiva, de flanqueo o de guerrillas, necesaria para derrotar al competidor, imponer la marca, derrostrar al líder o especializarse en una diferenciación de mercado dirigida a un nicho. Los nichos verdaderamente potenciales no están en el mercado físico, sino en la mente de los consumidores.

En cuanto al **Comandante**, cuyas cualidades Sun Tzu especificó como sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje, tenacidad y rigor, estamos hablando del líder empresarial, capitán de la industria, pionero industrial o ejecutivo superior de cualquier organización.

Hoy En qué lado se observa con mayor rigor la disciplina?

Cuál de las dos organizaciones en competencia posee una disciplina más acendrada, un compromiso corporativo más sólido ?

Cuál ejército es el más fuerte ?

Cuál de las dos organizaciones es más fuerte, mejor preparada, más disciplinada y conoce mejor su entorno, su mercado, sus procesos y sus productos ?

En qué lado se entrena mejor a los oficiales y a los soldados ?

En qué lado se capacita mejor y permanentemente a los recursos humanos de la organización?

En cual ejército existe la certeza absoluta de que el mérito será reconocido y los delitos sumariamente castigados ?

En cual de las dos empresas existe un sistema de motivación y estímulo adecuado, que premie el esfuerzo y disuada el no rendimiento ?

Completemos lo dicho, con la revalorización de otro pensador antiguo, Quilón, el filósofo griego del siglo 560 a.C. que decía en torno a la ética : *"...es mejor para un comerciante perder dinero que obtener ganancias poco honestamente"*. Esta sorprendente y temprana precisión de lo que debe orientar la conducta humana, es absolutamente indisoluble de cualquier formulación teórica acerca de la gestión moderna de organizaciones. Al respecto, John Ackers, Presidente de IBM sostiene: *"Ética y competitividad son inseparables. Competimos como sociedad. No hay en ninguna parte una sociedad que compita durante un tiempo prolongado o que lo haga con éxito con gente que se apuñala por la espalda; con gente que trata de robarse mutuamente; cuando para cualquier cosa se requiere dar fe ante notario porque nadie se fía de los demás; cuando cada pequeña disputa termina en pleito, y cuando el gobierno ha de llenar resmas de papel con leyes reguladoras, atando de pies y manos a las empresas para que sigan siendo honradas"*

En síntesis, hay necesidad de poner en práctica las enseñanzas de Sun Tzu para lograr el éxito y generar excedentes para la colectividad, de poner en práctica la honradez, la confianza, el trato justo y la moralidad, si la competitividad ha de seguir siendo saludable para la sociedad.