

孫子兵法



EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

**EL ARTE DE LA GUERRA UNA GUIA ESTRATEGICA Y ADMINISTRATIVA
APLICADO A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA FARMACONTROL S.A.**

AUTORES

Jairo Humberto Guarín Echeverri

Juan Camilo López Hincapié

Natalia Maldonado Jaramillo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

POSTGRADO ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

2011.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

PAGINA DE ACEPTACION

ASESORES

METODOLÓGICA: María Cecilia Arcila -----

TEMÁTICO: Carlos Ernesto Guerra Nieto -----

MEDELLIN

2.011

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias por su apoyo, compañeros por su compromiso, a los profesores por sus grandes conocimientos, acompañamiento y consejos. Y a la universidad de Medellín por la oportunidad que nos brindó para alcanzar un escalón más en nuestro crecimiento personal y profesional.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

TABLA DE CONTENIDO.

1. INTRODUCCIÓN	8-9
2. OBJETIVO GENERAL	10
3. RESUMEN ANALÍTICO	11-13
3.1 CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL ARTE DE LA GUERRA	14-66
3.2 CAPÍTULO II. CONOCIMIENTO Y DIAGNOSTICO DEL CONTEXTO ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA FARMACONTROL S.A.	67-75
3.3 CAPÍTULO III. CONSTRUCCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN GERENCIAL BASADAS EN EL ARTE DE LA GUERRA Y CON EL FIN DE PODER IMPLEMENTARLAS EN LA EMPRESA FARMACONTROL S.A	76-77
3.3.1 GANAR EVITANDO EL CONFLICTO, COMO CAPTURAR EL MERCADO SIN DESTRUIRLO.	77-79

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

3.3.2	EVITAR LA FORTALEZA Y ATACAR LA DEBILIDAD, ARREMETER DONDE MENOS LO ESPERAN.	79-80
3.3.3	ENGAÑO Y CONOCIMIENTO PREVIO, AMPLIAR AL MÁXIMO EL PODER DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO	80-83
3.3.4	VELOCIDAD Y PREPARACIÓN, ACTUAR CON DILIGENCIA PARA SUPERAR A LOS COMPETIDORES.	83-84
3.3.5	INFLUIR EN EL Oponente, EMPLEO DE LA ESTRATEGIA PARA DOMINAR LA COMPETENCIA.	84-85
3.3.6	LIDERAZGO BASADO EN EL CARÁCTER, EJERCER UN LIDERAZGO EFICAZ EN ÉPOCAS TURBULENTAS.	85-86
3.4	CAPÍTULO IV. ANTECEDENTES, DEFINICION Y PROPUESTA DE LA LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN PARA SER IMPLEMENTADA EN LA EMPRESA FARMACONTROL S.A	87-88
3.4.1	ESTRATEGIAS APLICADAS A FARMACONTROL S.A	88-89
3.4.1.1	FUNDAMENTOS	89-92
3.4.1.2	ANTECEDENTES	92-94
3.4.1.3	PRINCIPIOS	94-96
3.4.1.4	ESTRATEGIA	96
3.4.1.4.1	GUERRA DEFENSIVA	96-98

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

3.4.1.4.2 GUERRA OFENSIVA	98-99
3.4.1.4.3 GUERRA DE FLAQUEO O GUERRILLAS	99-105
4. CONCLUSIONES	106
5. BIBLIOGRAFIA	107

1. INTRODUCCIÓN

El fin de la estrategia de negocios o de las empresas es dominar un mercado, ya sea mediante una tecnología superior, fortaleza de marca, liderazgo de precio, innovación de productos y/o servicios u otras ventajas competitivas, en la actualidad existen un sin número de estrategias y teorías administrativas que son utilizadas por los administradores y gerentes de las empresas para lograr permanencia en los mercados. Sin embargo algunas de ellas son basadas en criterios muy propios de cada empresa o de una situación en particular de ella, es por esto como por medio de este trabajo y basado en el arte de la Guerra de Sun Tzu, queremos determinar las estrategias más claras que podamos tener en la empresa Farmacontrol S.A. para las siguientes áreas:

- Financiera
- Marketing
- Logística y distribución
- Talento humano (Gestión del conocimiento)

El fin es buscar que estas áreas mencionadas anteriormente puedan ser aplicadas y que se pueden convertir en elementos fundamentales para el éxito de la administración de la empresa Farmacontrol S.A, en especial ganar más participación y ser una empresa líder en su sector por el buen direccionamiento estratégico al que se enfrenta cada día para alcanzar sus objetivos.

Así mismo se pretende que de este libro tan antiguo (escrito en los años 500 A.C.) podemos visualizarlo como un libro moderno que ayudará a reflexionar sobre cualquier tipo de problema y a plantear las estrategias necesarias para trabajar en la empresa.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Por medio de este trabajo queremos identificar las características, teorías y las practicas más habituales que se manejan en la gerencia administrativa de las empresas para poder alcanzar nuevos mercados, y así mismo identificar aspectos claves, principios y estrategias que se manejan en la obra El Arte de la Guerra, con el fin de poder hacer a un lado ideologías que se toman y adaptan con el tiempo en las estructuras administrativas de las empresas como copias a sus competidores y que no llevan al mercado ningún tipo de valor agregado para sus clientes.

Muchos gerentes o líderes siguen aferrados a la Teoría de Sistemas donde las partes y las variables son mutuamente dependientes, e incluso también otros gerentes creen que para poder llegar a la cúspide del éxito de la estrategia es cuestión de suerte o de inspiración. Se debe de partir que el pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano es una herramienta y que no se basa en un pensamiento lineal, además, que la estrategia se combina el método analítico con la flexibilidad y dinamismo de nuestra mente para darnos cuenta que a veces la lógica de la estrategia da resultados impredecibles.

Con esto estamos demostrando la importancia de la estrategia como herramienta adecuada para garantizar el éxito y permanencia de los negocios en sus mercados y todo ello apuntando a tener un pensamiento estratégico en las áreas de marketing, gestión del conocimiento, financiero y de logística, y al mismo tiempo esperamos poder dar con una herramienta de carácter administrativa y de gestión estratégica, y que al mismo tiempo tenga como ventaja competitiva en especial en el sector hospitalario un factor diferenciador para ser más autentico en el mercado.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

2. OBJETIVO GENERAL.

Generar una propuesta acerca de una herramienta administrativa y de gestión para ser implementada en una gerencia estratégica, basada en los conceptos y definiciones del Arte De La Guerra, y de aplicación en la empresa Farmacontrol S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Identificar y describir las diferentes fuentes de información como conceptos y características que permitan conocer la importancia del Arte de la guerra en la empresa Farmacontrol S.A.
- Diagnosticar como es el contexto actual de las estrategias y herramientas administrativas en la empresa Farmacontrol S.A.
- Construir estrategias de gestión gerencial basadas en el Arte de la guerra, para ser implementadas en la administración de la empresa Farmacontrol S.A.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

3. RESUMEN ANALITICO

**EL ARTE DE LA GUERRA UNA GUIA ESTRATEGICA Y ADMINISTRATIVA
APLICADO A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA FARMACONTROL S.A.**

AUTORES

Jairo Humberto Guarín Echeverri

Juan Camilo López Hincapié

Natalia Maldonado Jaramillo

ASESORES

Metodológica: María Cecilia Arcila

Temático: Carlos Ernesto Guerra Nieto

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Postgrado alta gerencia

Universidad de Medellín

Mayo del 2011.

El Arte de la Guerra es el mejor libro de estrategias de todos los tiempo, con más de dos mil quinientos años escrito por el Chino Sun tzu, está inspirado en algunas figuras históricas como Napoleón, Maquiavelo, Mao Tse Tung entre otros, donde no solo permite conocer las antiguas prácticas militares adoptadas en aquellos tiempos, nos ayuda a identificar la estrategia suprema para aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación de cualquier organización, comprender los orígenes de cada conflicto y buscar la solución o triunfo, donde el mayor legado es “la mejor victoria es vencer sin

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

combatir”, nos dice Sun Tzu, “y ésta es la distinción entre el hombre prudente y el ignorante”.

Con esto buscamos concientizar que la estrategia principal de una empresa sea: capturar su propio mercado. La compañía debe definir los mercados a los que apuntará y su objetivo debe ser el comprometerse a alcanzar un dominio relativo sobre ellos. Al hacerlo la compañía asegurará su supervivencia y prosperidad, donde nos enfocaremos en 4 capítulos:

- Capítulo I. El arte de la guerra, análisis y acercamiento a sus trece capítulos:
- Capítulo II. Conocimiento y diagnóstico del contexto actual de las estrategias implementadas actualmente en la empresa Farmacontrol S.A.
- Capítulo III. Construcción de las estrategias de gestión gerencial basadas en el arte de la guerra y con el fin de poder implementarlas en la empresa Farmacontrol S.A
- Capítulo IV. Antecedentes, definición y propuesta de las estrategias administrativas y de gestión para ser implementada en la empresa Farmacontrol S.A.

THE ART OF THE WAR A STRATEGIC AND ADMINISTRATIVE GUIDE APPLIED TO THE ADMINISTRATION OF THE COMPANY FARMACONTROL S.A.

The Art of the War is the best book of strategies of all the time, with more than two thousand five hundred years written by the Chinese Sun tzu, is inspired in some historical figures like Napoleon, Machiavelli, Mao Tse Tung between others, where not only it allows to know the former military practices adopted in those times, helps us to identify the supreme strategy to apply with wisdom the knowledge of

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

the human nature in the moments of confrontation of any organization, to understand the origins of every conflict and to look for the solution or victory, where the major legacy is " the best victory is to win without fighting ", Sun Tzu says to us, " and that one is the distinction between the prudent man and the ignoramus ".

With this we look make awareness that the principal strategy of a company is: to capture his own market. The company must define the markets at which it will point and his aim must be promise to reach a relative domain over they. On the company having done it he will assure his survival and prosperity, where we will focus in 4 chapters:

- Chapter I. The art of the war, analysis and approximation to his thirteen chapters:
- Chapter II. Knowledge and I diagnose of the current context of the strategies implemented nowadays in the company Farmacontrol S.A.
- Chapter III. Construction of the strategies of managerial management based on the art of the war and in order to be able to implement them in the company Farmacontrol S.A
- Chapter IV. Precedents, definition and offer gives the administrative strategies and of management to be implemented in the company Farmacontrol S.A

3.1 CAPITULO I. ANALÍISIS DEL ARTE DE LA GUERRA

Algunas compañías cometen diariamente errores como incursionar en mercados que conocen muy poco e incluso arremeten contra nuevos competidores sin averiguar sus fortalezas, puntos débiles y capacidades, se comprometen con los viejos competidores que creen conocer, pero que en verdad no conocen, y en lugar de buscar soluciones estas compañías continúan dando tropiezos en sus mercados sin tener un norte y una estrategia clara.

Gran parte de las empresas exitosas nacen por aquellas brillantes ideas de funcionarios que perciben falencias en el mercado y que por el afán de los competidores de pasar por encima de las otras o por no conocer a su competidor más cercano no perciben nuevas oportunidades de negocio, este es el caso exitoso de la empresa Farmacontrol S.A, empresa que nace hace 7 años por el ingenio, el estudio minucioso y basado en cada una de las características positivas y negativas del mercado hospitalario, busca un factor diferenciador para poder dar solución a necesidades que el mercado hospitalario no puede atender; Es así como sale al mercado con el fin de poder dar una satisfacción a los clientes, a través de la debida comercialización de medicamentos hospitalarios, comprometidos con la calidad y la responsabilidad social empresarial, encaminados de la mano de un equipo humano idóneo presto a servir las 24 horas. Además ha mostrado en estos años un crecimiento atípico y muy positivo, pasando de ser una micro empresa familiar a una mediana empresa, generado por la implementación de algunas estrategias gerenciales que se conocen en el mundo de la administración gerencial.

No obstante el continuo afán por querer ser una empresa líder en el sector de la salud, ha llevado a su área administrativa a querer buscar y poder contar con unas estrategias gerenciales definidas para la empresa y poder conseguir los objetivos que esta tiene en un corto, mediano y largo plazo.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Para esto en medio de la búsqueda constante de cuales son algunas de las estrategias más conocidas para trabajar en las empresas y poder contar con una gerencia estratégica en ella, nos han remitido a todas aquellas teorías y prácticas antiguas por alcanzar las victorias sobre el enemigo, sin valerse de ningún tipo de “combate” o armas que se manejan en la obra militar El Arte De La Guerra de Sun Tzu.

Es importante que podamos conocer un poco del escritor y su obra, con el fin de poder ir identificando las características más relevantes que allí se plasman y posterior a ellos identificar la viabilidad de poder implementarlas y poder ir formando la cadena de cada una de ellas y formar un pilar de estrategias a trabajar.

Sun Tzu nació hacia el 504 a.C. en el estado de Qi, uno de los Reinos Combatientes de la historiografía tradicional china. La historia cuenta que llevaba el nombre de Sun Wu y que su familia pertenecía a la clase de los shi, aristócratas que habían perdido sus tierras durante las luchas de primavera y otoños. En esta época era común que muchos shi viajasen como estudiosos en los diferentes reinos de China, pero Sun Tzu prefirió desempeñarse como mercenario. Después de haber combatido en diversas regiones, el gobernante del estado de Wu; el rey Helu solicitó sus servicios como general en el año 512 a. C. Como resultado de su experiencia militar al servicio del monarca, Sun Tzu redactó "El arte de la Guerra", Libro escrito alrededor del año 550 A.C., momentos en que China se encontraba atravesando por un difícil periodo en su historia, conocido como “Estados Combatientes”. En este periodo la guerra se convirtió en asunto de vital importancia para el estado.

El autor con la obra el Arte de la Guerra logró que este escrito fuera conocido como uno de los tratados más antiguos sobre esta materia y a pesar de chocar en algunas ocasiones con la cultura occidental, sus ideas se adaptan a un gran número de situaciones, convirtiéndose así no solo en un libro escrito para la guerra sino en un conjunto de reflexiones que nacen desde la comprensión de un conflicto pero que nos ayudan a buscar la mejor solución ante una adversidad y

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

que no siempre será el conflicto, es por ello que actualmente muchas de las ideas de las que trata el libro han sido aplicadas a los negocios, el deporte, la diplomacia, el desarrollo personal, entre otros.

Lograr conducir la guerra obteniendo el éxito requería de una teoría coherente, maniobrar las fuerzas de una manera acorde a los hechos que se desarrollan, buscar la superioridad sobre el enemigo, a través de una organizada labor de inteligencia y una adecuada planeación. Esto requería el establecer unos procedimientos. Sun Tzu escribe sobre el tema, y establece la “doctrina” para el ejército chino.

Las culturas orientales son conocidas a nivel mundial por su competitivo desarrollo cultural con otros países, lo cual lo han demostrado al mundo entero por medio de su alta influencia en deportes-artes marciales, prácticas militares, habilidad, innovación e inteligencia. Para esto, hemos tomado los criterios antiguos dados por el chino Sun Tzu en el libro el arte de la guerra donde los grandes ejércitos antiguos son enfocados hoy en día como las organizaciones, sus adecuaciones y armamento son traídos hoy en día a los recursos con los que cuenta la organización para operar. Sin embargo contar con el mejor ejército y/o mejor armamento no con lleva a ser los triunfadores de las guerras, el verdadero triunfo lo determina la estrategia que planteamos para la empresa Farmacontrol S.A y como se llevará a cabo en cualquier campo de la organización.

Desde la perspectiva del libro y llevándola al manejo de la empresa actual es importante tener en cuenta: La permanencia en su mercado (la guerra) es un asunto de gran importancia para la organización (el Estado); un asunto de utilidad o pérdida (vida o muerte), el camino hacia el éxito o fracaso (supervivencia o la destrucción). Por lo tanto, ha requerido estudiarla profundamente.

En este sentido se deben tener en cuenta cinco factores fundamentales, y hacer comparaciones entre diversas condiciones de los bandos antagonistas

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

(competencia) de cara a determinar la posición de la organización dentro del mercado.

Estos factores serán:

Política, Clima, Terreno, Comandante y Doctrina.

LA POLÍTICA: Hace referencia a todo aquello que hace que los miembros del equipo, estén en armonía con su líder, de modo que lo sigan sin temer por el éxito o el fracaso de cualquier proyecto.

EL CLIMA: Se relaciona directamente con todos los factores internos o externos que rodean la compañía.

EL TERRENO: Cual mercado es el más indicado para manejar el negocio, en dónde es fácil o difícil desplazarse, y cuáles son las posibilidades de supervivencia éxito.

EL COMANDANTE: Es el Líder de la compañía o del Proyecto y deberá contar con cualidades como: Sabiduría, sinceridad, Benevolencia, Coraje, Disciplina.

LA DOCTRINA: Las reglas del equipo han de ser comprendidas por todos los miembros de la organización.

Estos cinco factores fundamentales han sido determinados por el Líder de la empresa Farmacontrol S.A, con el fin de poder los objetivos comunes de la empresa, para esto el basarnos en el libro el Arte de la guerra nos permitirá conocer en detalle el contenido de las estrategias.

Ahora daremos a conocer bajo un esquema de cuatro capítulos como el arte de la guerra la hemos determinado una guía estratégica, con el fin de poder buscar una estrategia administrativa desde las áreas de marketing, gestión del conocimiento, financiero y logístico para la empresa Farmacontrol S.A.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

El arte de la guerra es un libro con dos mil años de antigüedad que en la actualidad no ha perdido vigencia ya que los temas que trata no son simples postulados, sino sentencias de aplicación directa en nuestras sociedades o en nosotros mismos, como personas.

El general chino Sun Tzu cerca al siglo V antes de Cristo escribió una serie de ensayos los cuales se constituyen en la actualidad como el tratado más antiguo relacionado al ARTE DE LA GUERRA, los principios y teorías plasmados en su tratado cobran vigencia en la actualidad y se transfieren al campo de los negocios, política, mercadeo, deportes, finanzas, relaciones internacionales, en los campos militares etc. y que permiten poder hacer una implementación muy dirigida a la conformación de estrategias claras y ganadoras para trabajar en las empresas.

El libro visto desde la perspectiva de los negocios puede ser visto desde varios aspectos, las cuales se extraen de los trece capítulos del libro, estos nos ofrecen una serie de frases escritas por el autor, las cuales intentaremos adaptar a políticas y estrategias para ser manejadas al interior de la organización, así:

1. Aproximaciones.
2. La dirección de la guerra.
3. La estrategia ofensiva.
4. Disposiciones.
5. Energía.
6. Puntos débiles y puntos fuertes.
7. Maniobra.
8. Las nueve variables.
9. Marchas.
10. El terreno.
11. Las nueve clases de terreno.
12. Ataque de fuego.
13. Sobre el uso de espías.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Con el fin de poder conocer más de fondo cada uno de los trece capítulos que plasma el autor Sun Tzu y su incidencia en la gerencia actual de la empresa Farmacontrol S.A quisimos relacionarlo por medio de un paralelo, el cual nos muestra la doctrina arte de la guerra vs la aplicación en la gerencia de la empresa.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

PARALELO DE LA DOCTRINA ARTE DE LA GUERRA Y LA GERENCIA

ARTE DE LA GUERRA (SUN TZU)	APLICACIÓN A LA GERENCIA Y A LA ADMINISTRACIÓN EN FARMACONTROL S.A.
1 APROXIMACION	1. PLANEAR LA ESTRATEGIA
<p>Trazar los planes:</p> <p>a) <i>El <u>arte de la guerra</u> es de vital importancia para el <u>estado</u>.</i></p> <p>b) <i>Es cuestión de <u>vida o muerte</u> y que nos lleva a la seguridad o a la ruina.</i></p> <p>Son dos principios donde descansa esta doctrina:</p> <p><i>"El supremo Arte de la Guerra es someter al</i></p>	<p>Como decía Sun Tzu: “conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo” y “Toda batalla es ganada, antes de ser librada”. De estas dos premisas se desprende la importancia de la estrategia del gerente para posicionar su empresa o un producto antes de venderlo, es decir, una empresa, un producto y/o servicio debe de venderse antes de ser fabricado conociendo las necesidades potenciales de los clientes. Trazaremos estos planes:</p> <p>a) El <u>arte de la guerra</u> equivale conocer la estrategia, la planeación y la desarrollar los procesos y actividades coherentemente integrándola y que el <u>estado</u> equivale a compararla como la empresa o el negocio.</p> <p>b) Esa vida o muerte es permanecer o desaparecer del mercado y que nuestros competidores nos podrían llevar a la destrucción o fortalecernos en un camino de supervivencia.</p> <p>Podemos decir que: de estas premisas se desprende la importancia de la gerencia del marketing para posicionar un producto y/o servicio antes de venderlo y</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>enemigo sin luchar". Y "Todo el Arte de la Guerra se basa en el engaño".</i></p> <p><i>c) Hay que valorar en la guerra en términos de cinco factores fundamentales, y hacer comparaciones entre diversas condiciones de los bandos rivales, con vistas a determinar el resultado de la guerra.</i></p> <ol style="list-style-type: none">1) La doctrina.2) El tiempo3) El terreno4) El mando (general)5) La disciplina. <p><i>"La doctrina significa aquello que hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante, de modo que le siga donde</i></p>	<p>se dice que este debe venderse antes de producirlo, conociendo las necesidades de los potenciales de nuestros clientes, "conseguir la victoria antes de entrar en batalla" dice Sun Tzu. Por lo mismo el mercado es un terreno de muchos combates, donde la información es clave antes de luchar, conociendo nuestras fortalezas y las debilidades como la de la competencia.</p> <p>c) En este entorno de caos, incertidumbre, altos riesgos y la competencia tan agresiva (guerra), también tenemos estos cinco factores que nos ofrecen para elaborar un plan estratégico y que podríamos estar en tanto por debajo, igual o superiores condiciones para entablar una lucha con nuestros competidores, miremos:</p> <ol style="list-style-type: none">1) La doctrina (Tao=camino del universo) Hace que la empresa esté en armonía con la misión, visión, los valores y las políticas. Los empleados estén motivados a cumplir con los objetivos y principios de la empresa siendo fieles en todo momento.2) El tiempo (Tien =cielo) Hay circunstancias que no dependen de la empresa y que las llevan al éxito o al fracaso, como son las fuerzas exteriores: guerras, desastres naturales, epidemias etc.3) El terreno (Di=la tierra) El gerente debe
--	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>sea, sin temer por sus vidas ni a correr cualquier peligro.</i></p> <p><i>El tiempo significa el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones.</i></p> <p><i>El terreno implica las distancias, y hace referencia a dónde es fácil o difícil desplazarse, y si es campo abierto o lugares estrechos, y esto influencia las posibilidades de supervivencia.</i></p> <p><i>El mando ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina.</i></p> <p><i>Por último, la disciplina ha de ser comprendida como la organización del ejército, las graduaciones</i></p>	<p>conocer el escenario para aplicar las estrategias en las personas, el lugar, el producto, precio, promoción etc.</p> <p>4) El mando (Jiang=El general) Este se refiere al gerente quien debe tener actitud y arte de dirigir, además, se tiene en cuenta que las personas se cambian o se van y las empresas siguen existiendo bajo unas directrices y principios de dirección.</p> <p>El gerente debe de tener la capacidad para identificar los posibles escenarios y ser pragmático en todo tiempo o circunstancia como también tener la sabiduría para tomar la decisión más acertada para empresa.</p> <p>5) La disciplina (Fa= El método) Ordenamiento, los rangos y las auditorías financieras, procesos y proyectos comprendiendo los principios fundamentales de la institución, aplicando los diferentes modelos gerenciales existentes y con prospectivas.</p> <p>Es de tener claro que aplicando estos cinco factores el gerente estará en la capacidad para reaccionar a cualquier cambio inesperado (resiliencia) y estará listo</p>
---	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros, y la provisión de material militar al ejército.” ARTE DE LA GUERRA (Sun Tzu).</i></p>	<p>para enfrentar cualquier batalla de marketing, además, estará en capacidad de reducir la incertidumbre y resolver problemas en este mundo tan caótico.</p> <p>Un gerente ha de tener disciplina para obtener el conocimiento y manejar la inmensa información para reducir los costos operativos y administrativos teniendo en cuenta como apalancarse financieramente con tasas más reducidas sabiendo delegar a sus colaboradores las tareas que se les asignen con previo control y auditorías en sus quehaceres diario.</p>
<p>2 LA DIRECCIÓN DE LA GUERRA.</p>	<p>2. LA VISIÓN DE LA EMPRESA Y LAS PROYECCIONES.</p>
<p>Sun Tzu dice: <i>“la guerra es de vital importancia para el Estado”</i></p> <p><i>Si estás sitiando una ciudad, agotarás tus fuerzas. Si mantienes a tu ejército durante mucho tiempo en campaña, tus suministros se agotarán.</i></p> <p><i>He oído hablar de operaciones militares</i></p>	<p>Es de tan vital importancia la guerra para el estado como es para las empresas la competencia.</p> <p>Cuando se comienza a mercadear estamos sitiando a los futuros clientes quienes estarán “defendidos” por nuestra competencia, es decir, la competencia no dejará que entren a quitarles su territorio, por lo tanto lo podríamos mirar como una alianza entre cliente-competencia, donde la respuesta está en la estrategia que se tenga para que este cliente se vuelva en nuestro aliado y a menor tiempo se obtenga resultados positivos nuestras finanzas se verán menos golpeadas, porque si se extiende demasiado esta guerra este tiempo es dinero y debilitará nuestro flujo de caja y la</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>que han sido torpes y repentinas, pero nunca he visto a ningún experto en el arte de la guerra que mantuviese la campaña por mucho tiempo.</i></p> <p><i>Sé rápido como el trueno que retumba antes de que hayas podido taparte los oídos, veloz como el relámpago que relumbra antes de haber podido pestañear.</i></p> <p><i>Un general inteligente lucha por desproveer al enemigo de sus alimentos. Cada porción de alimentos tomados al enemigo equivale a veinte que te suministras a ti mismo.</i></p> <p><i>Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas.</i></p>	<p>moral de nuestros ejecutivos de ventas se verá reflejado en pesimismo transmitiendo este negativismo a todos los empleados de la empresa. Tenemos como ejemplo una guerra de precios o dumping, si se extiende la campaña se entra en crisis financiera.</p> <p>Se debe tener una estrategia efectiva con tantas tácticas y estratagemas como sea posible, con varios planes, es decir, si el plan A falla tener el plan B en movimiento y preparando a entrar el plan C por si falla el anterior. La velocidad marcará la diferencia ante el objetivo que se tiene: “el cliente”.</p> <p>Cada vez que un gerente inteligente logre con sus estrategias entrar más productos a los clientes la competencia se debilita y nuestra empresa se fortalecerá y se tendrá más capacidad para seguir creciendo las ventas y mejor apalancamiento financiero. No se debe olvidar de recompensar al equipo con sus logros.</p> <p>Hay momentos en que tenemos que unirnos con nuestra competencia para derrotar una competencia más fuerte, por ejemplo una multinacional que viene a penetrar el nicho de mercado que tenemos y disputamos en nuestro territorio, una manera es el reunirse con nuestro competidor y acordar que productos y que precios dar, también el de conformar un consorcio o una unión temporal y así defender el “territorio” o los clientes.</p>
---	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>Lo más importante en una operación militar es la victoria y no la persistencia. Esta última no es beneficiosa. Un ejército es como el fuego: si no lo apagas, se consumirá por sí mismo.</i></p> <p><i>Por lo tanto, sabemos que quien está a la cabeza del ejército está a cargo de las vidas de los habitantes y de la seguridad de la nación.</i></p>	<p>En esta operación se trata de ganar más cuota de mercado, porque de lo contrario se entrará a tener más gastos operativos y financieros si el tiempo se alarga según lo que se tiene en el presupuesto proyectado, por lo tanto estos gastos se consumirán los fondos o utilidades que se tengan al momento.</p> <p>El gerente es el único responsable del direccionamiento de la empresa y que según sus estrategias esta dará la supervivencia en el tiempo para cumplir la visión que se tiene.</p> <p>El arte de gerenciar es equivalente a tener un general capaz de obtener la victoria sin entrar a una guerra.</p>
--	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

3 LA ESTRATEGIA OFENSIVA.	3. LA ESTRATEGIA Y LAS ESTRATEGEMAS
<p><i>Un General decía: "Practica las artes marciales, calcula la fuerza de tus adversarios, haz que pierdan su ánimo y dirección, de manera que aunque el ejército enemigo esté intacto sea inservible: esto es ganar sin violencia.</i></p> <p><i>Emplea no menos de tres meses en preparar tus artefactos y otros tres para coordinar los recursos para tu asedio. Nunca se debe atacar por cólera y con prisas. Es aconsejable tomarse tiempo en la planificación y coordinación del plan.</i></p> <p><i>Un verdadero maestro de las artes marciales vence a otras fuerzas enemigas</i></p>	<p>Practica la disciplina en adquirir hábitos de estudio, obtener la mayor información de tus competidores y clientes, conocer bien el terreno, es decir, conocer cada detalle del tipo de marketing que se viene dando en el momento y pintar en tu mente los posibles escenarios que podrían ocurrir. Podemos revelar la estrategia del marketing pero no dar a conocer la táctica, pues con ella se tendrá la victoria y posicionamos nuestros productos o la empresa.</p> <p>Ante todo una buena estrategia va acompañada de una buena planeación en las proyecciones y presupuesto de todas las áreas de la empresa, no se debe omitir ningún detalle y escatimar recursos para poner en práctica las tácticas de tu estrategia principal, es decir, debemos tener un plan A seguido de otras cartas bajo la manga: planes A, B , C , D etc.... Cada uno de ellos deberá estar estudiado minuciosamente con todo tipo de adaptación por si sucede algún inconveniente técnico, legal, táctico, informativo o de falta de conocimiento. Todo plan tiene su tiempo, espacio, lugar y sobre todo no salirse del objetivo principal.</p> <p>No necesariamente tenemos que enfrentar a nuestros competidores directamente, como por ejemplo una guerra de precios, a lo mejor ellos aguanten más tiempo en este desgaste financiero por estar mejor</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>sin batalla, conquista otras ciudades sin asediarlas y destruye a otros ejércitos sin emplear mucho tiempo.</i></p> <p><i>Un maestro experto en las artes marciales deshace los planes de los enemigos, estropea sus relaciones y alianzas, le corta los suministros o bloquea su camino, venciendo mediante estas tácticas sin necesidad de luchar.</i></p> <p><i>Hay cinco maneras de conocer el vencedor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><i>• Saben cuándo luchar y cuándo no</i><i>• Saben discernir cuándo utilizar muchas o pocas tropas.</i><i>• Tienen tropas cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo.</i>	<p>apalancados y tener mejor flujo de caja.</p> <p>Hay cantidad de alternativas de dañarle los planes a nuestros competidores, por ejemplo: comprando todo un lote o toda la materia prima de un solo producto y convirtiendo nuestra empresa en la única que tiene el producto en el mercado.</p> <p>Si no tenemos forma de atacar a nuestra competencia es mejor no hacerlo y reevaluar cuáles son nuestras fortalezas y debilidades y trabajarle a ellas para poder analizar un nuevo ataque.</p> <p>En la guerra como en los negocios se necesitan gerentes con estrategias y personal que ejecuten a la perfección; bajo un conocimiento del terreno, análisis de las oportunidades y amenazas y como atacar las debilidades del enemigo.</p> <p>Así como un ejército no tiene formación constante de acuerdo al terreno, lo mismo que el agua no tiene forma constante según su recipiente: se llama talento, don o genio a la capacidad de obtener la victoria cambiando y adaptándose según el enemigo y el terreno. Es de tener habilidad, ingenio e innovación a provocar los cambios constantes del mercado y al infringir romper ciertos paradigmas que no permiten ver el entorno.</p> <p>Un ejecutivo de ventas bien capacitado, motivado e incentivado bajo una buena actitud puede desarrollar el arte de ser un camaleón, capaz de adaptarse a cualquier cliente para obtener su confianza y la</p>
---	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

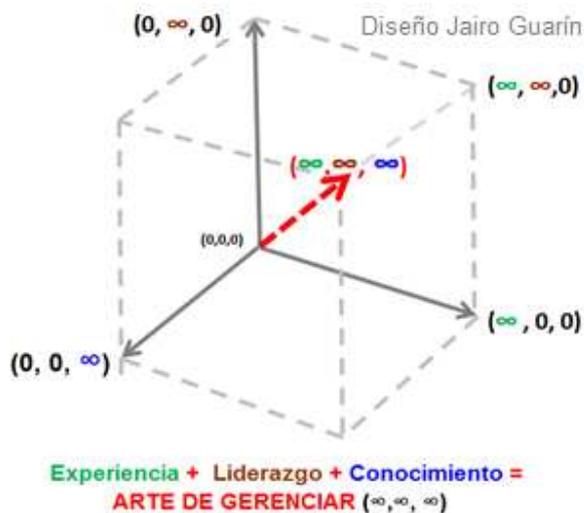
- Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos.
- Tienen generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.

Hablar de que el Príncipe sea quien da las órdenes en todo es como si el General solicita permiso al Príncipe para poder apagar un fuego: para cuando sea autorizado, ya no quedan sino cenizas.

Si conoces a los demás y te conoces a tí mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a tí mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a tí mismo, correrás peligro en cada batalla.

fidelidad de este para con la empresa.

Para poder vencer a la competencia, todo el mando militar debe tener una sola intención y todas las fuerzas militares deben cooperar, es decir, tener un punto de mira: “la visión de la empresa” y efectuar el plan que se tiene bajo el direccionamiento de un líder (gerente) que tenga la actitud, los valores que tiene la empresa y sobre todo el arte de gerenciar. El arte de gerenciar lo podemos analizar en el siguiente esquema:



Miremos el plano cartesiano tridimensional:

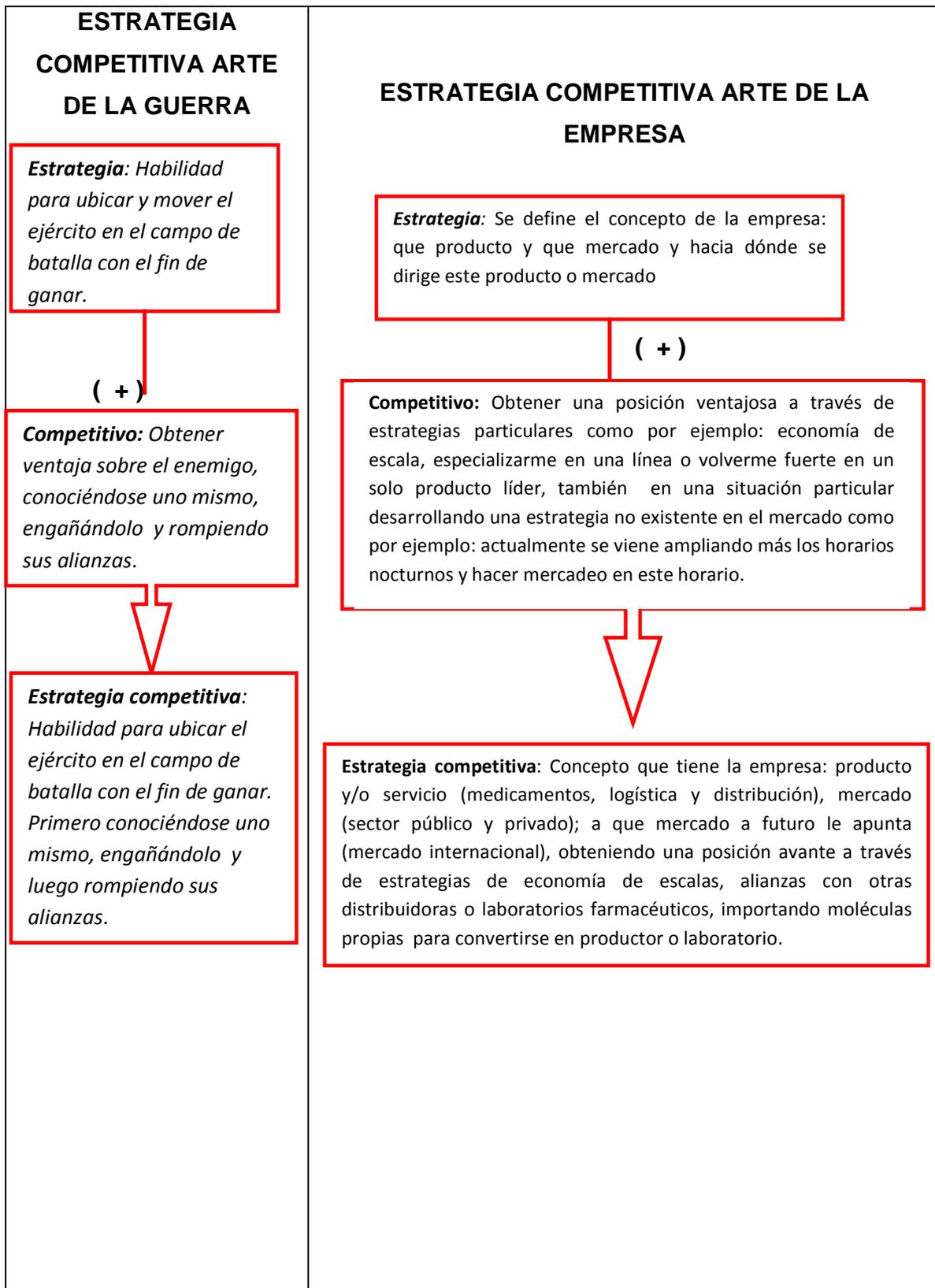
Las coordenadas de la flecha roja de la figura son $(x,y,z) = (\infty, \infty, \infty)$ nos muestran cómo podemos llegar a tener el “arte de gerenciar”.

Si solamente poseemos dos coordenadas como por ejemplo:

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>Así pues, existen tres maneras en las que un Príncipe lleva al ejército al desastre. Cuando un Príncipe, ignorando los hechos, ordena avanzar a sus ejércitos o retirarse cuando no deben hacerlo; a esto se le llama inmovilizar al ejército. Cuando un Príncipe ignora los asuntos militares, pero comparte en pie de igualdad el mando del ejército, los soldados acaban confusos. Cuando el Príncipe ignora cómo llevar a cabo las maniobras militares, pero comparte por igual su dirección, los soldados están vacilantes. Una vez que los ejércitos están vacilantes, empiezan los problemas procedentes de los adversarios. A esto se le llama perder la victoria por trastornar el aspecto militar.</i></p>	<p>Experiencia + Conocimiento = Caos.</p> <p>Al no tener liderazgo las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes las tropas (en este caso los empleados) no las aceptan o no las entienden.</p> <p>Si tenemos:</p> <p>Liderazgo + Experiencia y carecemos del conocimiento la derrota estará cerca.</p> <p>En cambio si tenemos Liderazgo + Conocimiento mas no tenemos experiencia se puede caer en la incertidumbre.</p> <p>Se deben desarrollar las tres coordenadas con base en prudencia, perseverancia y disciplina en el tiempo.</p> <p>Michael Porter en su libro Ser Competitivo</p> <p>La verdadera estrategia competitiva consiste en ser diferente. <i>“Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades distintas, para prestar un servicio o producto único en su valor”</i>. Lo dice en el capítulo uno donde demuestra cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia.</p> <p>También nos afirma Porter en el capítulo cinco:</p> <p><i>“La estrategia empresarial es lo que hace que el todo del conjunto de la empresa represente más que la suma de sus partes, las distintas unidades de negocio.”</i></p>
--	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN



EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

4.TÁCTICAS	4. SOBRE LA MEDIDA EN LA DISPOSICIÓN DE LOS MEDIOS
<p><i>Antiguamente, los guerreros expertos se hacían a sí mismos invencibles en primer lugar, y después aguardaban para descubrir la vulnerabilidad de sus adversarios.</i></p> <p><i>Hacerte invencible significa conocerte a ti mismo; aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás.</i></p> <p><i>La invencibilidad está en uno mismo, la vulnerabilidad en el adversario.</i></p> <p><i>Si los adversarios no tienen orden de batalla</i></p>	<p>El mundo de los negocios es una constante guerra; por lo tanto debemos analizarlo bajo esa perspectiva y para que una empresa sea invencible debe comenzar con el mejor punto de apoyo: el flujo de caja y el apalancamiento financiero. Vale rescatar que la invencibilidad está en uno mismo, la vulnerabilidad en el adversario donde aplica lo que dice el escritor Sun Tzu: <i>“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”</i>. Lo que traducimos en una buena planeación estratégica desarrollando en equipo una DOFA.</p> <p>Primero debemos incentivar a la fuerza de ventas, la motivación viene por sí misma, lo que se convierte en una fortaleza. Nunca salir al mercado con ejecutivos de venta y mercadeo desmotivados, la competencia estará complacida y lista para aprovechar esta debilidad.</p> <p>Si existe un cliente insatisfecho de la competencia, puede convertirse en una poderosa herramienta para ganar la batalla. Debemos escuchar sus argumentos, puntos débiles en servicio y atención del cliente,</p>

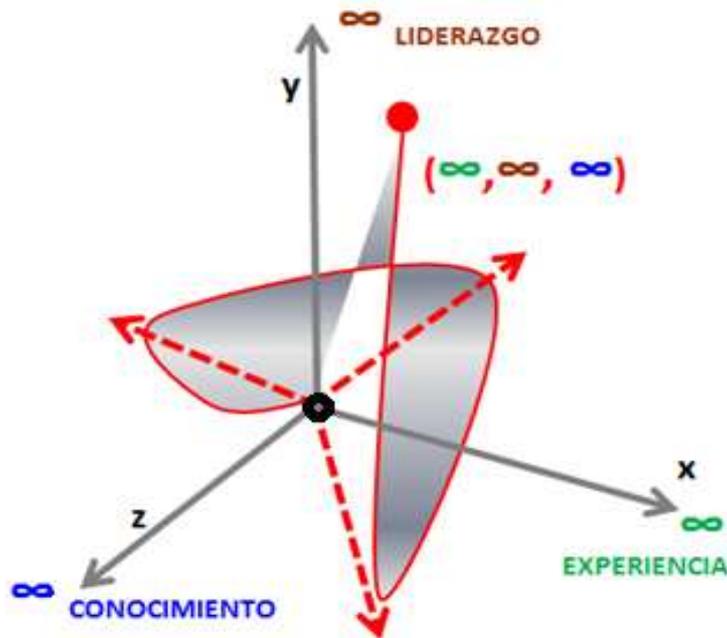
EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

sobre el qué informarse, ni negligencias o fallos de los cuáles aprovecharse, ¿cómo puedes vencerlos aunque estén bien pertrechados? Es por esto que se dice: la victoria puede ser percibida, pero no fabricada.

Si sólo eres capaz de asegurar la victoria tras enfrentarte a un adversario en un conflicto armado, esa victoria es una dura victoria. Si eres capaz de ver lo sutil y de darte cuenta de lo oculto, irrumpiendo antes del orden de batalla, la victoria así obtenida es una victoria fácil.

En consecuencia, las victorias de los buenos guerreros no destacan por su inteligencia o su bravura. Así pues, las victorias que ganan en

porque con base a la información recibida podremos armar una estrategia de marketing y así poder percibir la victoria.



Tomemos la figura anterior en otro bosquejo pero ubicándonos en cualquier lugar de la sombra, la sombra nos identifica el entorno (el mercado) de manera que dependiendo de estas tres variables y combinándolas podemos tomar la estrategia que tengamos y sinergizarla al aumentar más estas tres variables (coordenadas) y potencializar más la estrategia al disponer de más tácticas y nos facilita adaptarnos a cualquier cambio del mercado para tener una situación ganadora.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>batalla no son debidas a la suerte. Sus victorias no son casualidades, sino que son debidas a haberse situado previamente en posición de poder ganar con seguridad, imponiéndose sobre los que ya han perdido de antemano.</i></p> <p><i>“la victoria se puede vislumbrar, pero no puede fabricarse”</i></p> <p><i>En consecuencia, un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después.</i></p> <p><i>Los que utilizan bien las armas cultivan El Camino y observan Las Leyes. Así pueden gobernar prevaleciendo sobre los corruptos.</i></p>	<p>Podemos tener un producto novedoso y tratar de que sea un éxito pero al final es el mercado el que decida aceptarlo.</p> <p>Esta es la diferencia entre los que tienen estrategia y los que no tienen planes premeditados, es decir, se debe de tener un plan estratégico donde se tiene todo proyectado, presupuestado y con perspectivas y planes para estar preparados ante lo inesperado: resiliencia.</p> <p>Vale la pena recalcar que se debe tener un código de ética para evitar que permee cualquier tipo de corrupción en cualquier área de la empresa. Por ejemplo: Identificar áreas de riesgo en las que podríamos entrar en conflicto al desarrollar nuestras tareas laborales, tener una guía de lo que es una conducta apropiada y que lo que se está haciendo es lo correcto.</p>
--	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

5 ENERGÍA.	5. LA FUERZA O LA FIRMEZA.
<p><i>Gobernar sobre muchas personas como si fueran pocas es una cuestión de dividir las en grupos o sectores: es organización. Batallar contra un gran número de tropas como si fueran pocas es una cuestión de demostrar la fuerza, símbolos y señales.</i></p> <p><i>Lograr que el ejército sea capaz de combatir contra el adversario sin ser derrotado es una cuestión de emplear métodos ortodoxos o heterodoxos.</i></p> <p><i>La ortodoxia y la heterodoxia no son algo fijo, sino que se utilizan como un ciclo. Un emperador que fue con un famoso guerrero y administrador, hablaba</i></p>	<p>Como bien se ha sabido: “Sólo cuando conocemos cada detalle de la condición del terreno podemos maniobrar y guerrear.” Si se tienen variables diferentes en el terreno podemos optar por tener varias unidades de negocio, haciéndole seguimiento a cada una para analizar la rentabilidad de cada una. Si tomamos un punto de partida para el desarrollo del análisis estratégico y la formulación de una estrategia empresarial en la cual la diversificación consiste en la subdivisión de la misma en unidades estratégicas, al efecto de poder comprender mejor su realidad particular y tomar así decisiones con más elementos de juicio.</p> <p>A veces si tiene un gran presupuesto de millones de pesos pero si lo dividimos en esas unidades de negocio no será distinto el de manejar presupuestos más pequeños vs presupuestos gigantes. Se tiene que lo que se administra bien en lo poco en lo mucho será más siendo la misma fórmula.</p> <p>La fuerza de una buena estrategia de marketing se logra cuando se combinan métodos directos e indirectos lo que nos resulta en buena cantidad de maniobras. Si aplicamos una gerencia de marketing mix y lo combinamos con la Teoría de Restricciones (TOC fue desarrollada por el Dr. Eliyahu Goldratt)</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>de manipular las percepciones de los adversarios sobre lo que es ortodoxo y heterodoxo, y después atacar inesperadamente, combinando ambos métodos hasta convertirlo en uno, volviéndose así indefinible para el enemigo.</i></p>	<p>podemos obtener mejores resultados dando a la empresa mejores márgenes de contribución.</p> <p>Esta teoría de restricciones nos dice como el sentido práctico nos lo ha dicho, “la cadena siempre se rompe por el eslabón más débil”. Cuando buscamos el alineamiento estratégico cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor busca la propia optimización de su proceso, con lo cual aumenta el problema por el incremento de la inversión en resolver problemas que no contribuyen al logro de sus resultados. Mientras no cambie la restricción las mejoras en áreas distintas de poco o nada sirven.</p> <p>En la administración y gerencia debemos utilizar tanto los métodos ortodoxos como heterodoxos.</p>
<p>6 PUNTOS DÉBILES Y PUNTOS FUERTES.</p>	<p>6. SOBRE LO LLENO Y LO VACIO.</p>
<p><i>Los que anticipan, se preparan y llegan primero al campo de batalla y esperan al adversario están en posición descansada; los que llegan los últimos al campo de batalla, los que improvisan y</i></p>	<p>Para anticiparse a los posibles acontecimientos tendremos como estrategias herramientas como la prospectiva: esta se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y el consensuamiento. Estas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos (“¿hacia dónde ir?”), su evaluación estratégica (“¿por dónde conviene ir?”) y su planeación táctica (“¿cómo?”, “¿cuándo?”, “¿con qué?” y “¿con quién?”).</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>entablan la lucha quedan agotados.</i></p> <p><i>Lo que impulsa a los adversarios a venir hacia ti por propia decisión es la perspectiva de ganar. Lo que desanima a los adversarios de ir hacia ti es la probabilidad de sufrir daños.</i></p> <p><i>Cuando los adversarios están en posición favorable, debes cansarlos. Cuando están bien alimentados, cortar los suministros. Cuando están descansando, hacer que se pongan en movimiento.</i></p> <p><i>Ataca inesperadamente, haciendo que los adversarios se agoten corriendo para salvar sus vidas. Interrumpe sus provisiones, arrasa sus campos y corta sus vías de aprovisionamiento. Aparece en lugares críticos y ataca donde</i></p>	<p>Nuestros competidores siempre está al acecho por conquistar mas mercado, por lo tanto estarán en posición de ataque ofreciendo mejores precios o valores agregados mejores que los nuestros pero a veces estos ataques tienen un alto costo financiero donde incurren en una pérdida de rentabilidad y apalancamiento, es acá donde hay un papel preponderante en el área contable, es decir, tener en cuenta el índice de endeudamiento para saber que tácticas desarrollar ante los ataques de nuestros competidores.</p> <p>El objetivo que debe tener la gerencia de una empresa debe ser capturar el mercado lo mas intacto posible, hay que evitar una respuesta frontal de la competencia, la máxima estrategia consiste en someterla y no salir a vender en contra de él (guerra de precios, mayor tiempo en el crédito otorgado entre otras. Apoderarse de sus clientes sin perder mucho tiempo y sin que esta batalla destruya las rentas de la empresa ("Sin espadas manchadas de sangre").</p> <p>Atacar donde menos lo espera la competencia (clientes mal atendidos), sus puntos débiles es administrar los recursos, atacar en su punto más fuerte es desperdiciarlos.</p>
--	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>menos se lo esperen, haciendo que tengan que acudir al rescate.</i></p> <p><i>Aparece donde no puedan ir, se dirige hacia donde menos se lo esperen. Para desplazarte cientos de kilómetros sin cansancio, atraviesa tierras despobladas.</i></p> <p><i>Para tomar infaliblemente lo que atacas, ataca donde no haya defensa. Para mantener una defensa infaliblemente segura, defiende donde no haya ataque.</i></p> <p><i>Así, en el caso de los que son expertos en el ataque, sus enemigos no saben por dónde atacar.</i></p> <p><i>Cuando se cumplen las instrucciones, las personas son sinceramente leales y comprometidas, los</i></p>	<p>Farmacontrol se ha venido posicionando muy bien por que atacaron el punto débil de su competencia, los distribuidores hospitalarios no tenían muy claro con los verdaderos problemas de los hospitales y clínicas, punto seguido Farmacontrol abrió un punto de distribución en el oriente Antioqueño (Rionegro) y además funcionando las 24 horas le dio a la empresa un cubrimiento mayor en el área y la pronta atención a los clientes que requerían medicamentos urgentes de los pacientes críticos, entonces esto conlleva a que las instituciones cuentan con un inventario todos los días y en todo momento y así reducen costos de mantenimiento y control de inventarios en su stock.</p> <p>En los negocios, como en la guerra, la velocidad es esencial y se requiere de darle dinamismo a cada proceso para sincronizar y tener la fuerza necesaria para apoderarse del mercado (terreno) . La propia naturaleza de la competencia comercial es el cambio, y su ritmo continúa acelerándose llegando a tener un alto grado de incertidumbre; actuar con lentitud equivale a extinguirse, aun mas no quedarse esperando a que podría suceder. Para sobrevivir y prosperar en el mundo dinámico y caótico que es el entorno de los negocios del presente y el futuro, es preciso que una organización actúe con presteza inquebrantable. Y para poner en práctica con éxito los principios de Sun Tzu, nuestra empresa tiene que ser capaz de aprovechar las oportunidades que crea y generar más oportunidades buscando en estudios de</p>
--	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>planes y preparativos para la defensa implantados con firmeza, siendo tan sutil y reservado que no se revelan las estrategias de ninguna forma, y los adversarios se sienten inseguros, y su inteligencia no les sirve para nada.</i></p> <p><i>Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso. De esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios.</i></p> <p><i>Para avanzar sin encontrar resistencia, arremete por sus puntos débiles. Para retirarte de manera esquivada, sé más rápido que ellos.</i></p> <p><i>Por lo tanto, cuando quieras entrar en batalla,</i></p>	<p>marketing y aplicando diferentes tácticas.</p> <p>Los gerentes líderes (generales en el arte de la guerra) tienen definido su punto partida y su punto de llegada y se caracterizan por su disposición a anteponer las necesidades de los demás a las propias (en el arte de la guerra el general moría por sus soldados y la causa); poseen un carácter fuerte y templado. Llegar a ser un líder y poseer:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Templar el carácter con base en la disciplina, aprendizaje y construirse una imagen.2. Guiar mediante el ejemplo, no sólo con palabras.3. Compartir las dificultades de los empleados, no sólo los triunfos.4. Motivar emocionalmente, no sólo de manera material.5. Encomendar a todos los roles y misiones definidas con claridad, evitando que las misiones se traslapen y confundan (la clave en el arte de la guerra es que las cosas son sencillas)6. Lograr que su estrategia impulse a la organización y no a la inversa. <p>El gerente líder al entrar en batalla (guerra de marketing) deberá tener la habilidad de mezclar todo su conocimiento y experiencia en diferentes estrategias como por ejemplo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través</p>
---	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>incluso si el adversario está atrincherado en una posición defensiva, no podrá evitar luchar si atacas en el lugar en el que debe acudir irremediablemente al rescate.</i></p> <p><i>Cuando no quieras entrar en batalla, incluso si trazas una línea en el terreno que quieres conservar, el adversario no puede combatir contigo porque le das una falsa pista.</i></p> <p><i>Esto significa que cuando los adversarios llegan para atacarte, no luchas con ellos, sino que estableces un cambio estratégico para confundirlos y llenarlos de incertidumbre.</i></p> <p><i>Cuando estás concentrado formando una sola fuerza, mientras que el enemigo está dividido en diez, estás</i></p>	<p>del análisis de la industria o sector a la que pertenece, es decir, el adversario en este caso nuestra competencia la debemos estudiar a través de diferentes métodos como es esta herramienta.</p> <p>Miremos estas cinco fuerzas</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Rivalidad entre competidores➤ Amenaza de la entrada de nuevos competidores➤ Amenaza del ingreso de productos sustitutos➤ Poder de negociación de los proveedores➤ Poder de negociación de los consumidores <p>El clasificar estas fuerzas y analizarlas nos permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria o el sector, a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias y tácticas que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.</p> <p>Tomemos la tercera fuerza a modo de ejemplo: “Amenaza del ingreso de productos sustitutos” como estrategia nos concentraremos en los productos estrellas y los fortaleceremos dándole mayores valores agregados al producto y posicionando mas la marca y sobre todo intentar que el producto sustituto de nuestra competencia nazca muerto.</p>
--	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>atacando a una concentración de uno contra diez, así que tus fuerzas superan a las suyas.</i></p> <p><i>Si no conoces el lugar y la fecha de la batalla, aunque tus tropas sean más numerosas que las de ellos, ¿cómo puedes saber si vas a ganar o a perder?</i></p> <p><i>Así pues, se dice que la victoria puede ser creada.</i></p> <p><i>Si haces que los adversarios no sepan el lugar y la fecha de la batalla, siempre puedes vencer.</i></p> <p><i>Indúcelos a adoptar formaciones específicas, para conocer sus puntos flacos.</i></p> <p><i>Una vez que no tienes forma perceptible, no dejas huellas que puedan ser seguidas, los</i></p>	<p>Así como la victoria puede ser creada, el posicionamiento de los productos y aumento de los ingresos se pueden planificar, proyectar los presupuestos y flujos de caja donde la estrategia radica en la innovación, valor agregado al servicio y/o producto</p> <p>Dentro de la estrategia hay tácticas como son las de crear información falsa, es decir, de hacer creer a la competencia de que la empresa viene elaborando promociones, rebaja de precios etc. Esto con el fin de hacerlo revelar estrategias (adoptar formación en una batalla) y hacerlo desgastar por medio de señuelos.</p> <p>Como lo hemos dicho anteriormente podemos revelar la estrategia más las tácticas y las estratagemas no, de lo contrario seríamos muy predecibles. Debemos tener una mentalidad abierta y ser pragmáticos en cualquier circunstancia o movimiento de nuestra competencia o incertidumbre del mercado.</p> <p>Cabe aconsejar que toda victoria o apoderamiento del mercado viene dado por tácticas establecidas y que estas a lo mejor las descubran mas no revelara cada detalle de la táctica utilizada esto con el fin de que la competencia esté entretenida en busca de los detalles y nos dé tiempo de cambiar hacia unas nuevas tácticas e innovaciones o valores agregados a nuestros clientes.</p>
---	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>informadores no encuentran ninguna grieta por donde mirar y los que están a cargo de la planificación no pueden establecer ningún plan realizable.</i></p> <p><i>Todo el mundo conoce la forma mediante la que resultó vencedora, pero nadie conoce la forma mediante la que aseguró la victoria.</i></p> <p><i>Determinar los cambios apropiados, significa no repetir las estrategias previas para obtener la victoria. Para lograrla, puedo adaptarme desde el principio a cualquier formación que adopten los adversarios. Así pues, un ejército no tiene formación constante: se llama genio a la capacidad de obtener la victoria cambiando y adaptándose según el enemigo.</i></p>	<p>Cada nuevo paso que demos en el cumplimiento de cada objetivos y que cada éxito que tengamos no debemos utilizar la misma táctica, pues de lo contrario la competencia estará preparada para el ataque y seremos derrotados. Debemos ser impredecibles, cambiar constantemente sin desviarnos de nuestra visión y de la filosofía a largo plazo.</p> <p>El pragmatismo y la astucia nos hará movernos en cualquier situación, así sea caótica o con incertidumbre. Esta se combate con la adaptación del cambio y sobre todo hacer para que suceda el cambio. Debemos ser partícipes del cambio y que el cambio no nos cambie a la fuerza porque estaremos retrasados y en desventaja.</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

7. MANIOBRA.	7. SOBRE EL ENFRENTAMIENTO DIRECTO E INDIRECTO
<p><i>La regla ordinaria para el uso del ejército es que el mando del ejército reciba órdenes de las autoridades civiles y después reúne y concentra a las tropas, acuartelándolas juntas. Nada es más difícil que la lucha armada.</i></p> <p><i>Luchar con otros cara a cara para conseguir ventajas es lo más arduo del mundo.</i></p> <p><i>La dificultad de la lucha armada es hacer cercanas las distancias largas y convertir los problemas en ventajas.</i></p> <p><i>Movilizar a todo el ejército para el combate en aras de obtener alguna ventaja tomaría mucho tiempo, pero</i></p>	<p>El Conocimiento y la experiencia del gerente es la base para liderar en el mundo de los negocios. Para liderar a otros primero tienes que aprender a liderarte a ti mismo (“<i>conócete a ti mismo</i>” dice Sun Tsu). El liderazgo basado en el nosotros. Conocer nuestros puntos fuertes para potenciarlos y nuestras debilidades para trabajar en ellas. Entre las virtudes que prevalecen en este tipo de liderazgo se destaca: la Integridad, Carácter, Ética, Disciplina, Perseverancia, Coraje y Sabiduría dando todo ello a entender de un modo sencillo. Todo esto lleva al líder a una posición de Autoridad con respecto a su equipo. Autoridad que surge de su carácter y de su conducta y no de la posición que ocupan (llámese autoridad al gerente líder). En la guerra Sun Tzu dijo: “El general recibe órdenes de su soberano”. Sólo los gerentes líderes son respetados y pueden establecer una relación armoniosa e integrada con los miembros del equipo para sacar provecho de las debilidades, es decir, eliminar lo que no añade valor a los procesos. Es de analizar el caso de la empresa automovilística Toyota donde en el libro “<i>Toyota: Cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito</i>” de Jeffrey K. Liker. El cual nos muestra el modelo TPS (Sistema de Producción de Toyota) apoyado en sus 14 principios para llegar una empresa a ser Lean Management</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

combatir por una ventaja con un ejército incompleto tendría como resultado una falta de recursos.

Si te movilizas rápidamente y sin parar día y noche, recorriendo el doble de la distancia habitual, y si luchas por obtener alguna ventaja a miles de kilómetros, tus jefes militares serán hechos prisioneros. Los soldados que sean fuertes llegarán allí primero, los más cansados llegarán después - como regla general, sólo lo conseguirá uno de cada diez.

(eficiencia y competitividad), donde divide estos 14 principios en cuatro divisiones:



- a. Filosofía a largo plazo.
- b. El proceso correcto producirá los resultados correctos.
- c. Para añadir valor a una organización, esta debe desarrollar a su gente y a sus colaboradores.
- d. Resolver continuamente la causa raíz de los problemas permitirá tener una organización del aprendizaje (una mejora continua).

La consecución del éxito de un equipo de trabajo no se debe a la suerte, se debe a un conocimiento y evaluación de cada uno de los integrantes. Establecer sinergias entre sus miembros, de modo que el rendimiento del equipo es mayor a la sumatoria de sus partes. Para conseguir esto es importante que los equipos los integren personas profesionales y que

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>Cuando la ruta es larga las tropas se cansan; si han gastado su fuerza en la movilización, llegan agotadas mientras que sus adversarios están frescos; así pues, es segura que serán atacadas.</i></p> <p><i>Estas tres cosas son necesarias:</i></p> <p><i>1) No puedes combatir para ganar con un ejército no equipado.</i></p> <p><i>2) No puedes combatir sin provisiones.</i></p> <p><i>3) Tener las arcas llenas para facilitar las dos anteriores.</i></p> <p><i>A menos que conozcas las montañas y los bosques, los desfiladeros y los pasos, y la condición de los</i></p>	<p>saben capitalizar estas diferencias en función de los objetivos a lograr.</p> <p>Una competición exigente por el mercado, un año difícil en la economía colombiana, costos y gastos elevados por las inversiones en marketing, errores de planificación de estrategias, de planteamiento de tácticas, etc. pueden llevar al equipo a alcanzar niveles de fatiga, estrés y a un descenso significativo de su rendimiento en los objetivos propuestos.</p> <p>Esos episodios coinciden con la pérdida de clientes, productos y rentabilidad.</p> <p>Antes de lanzarnos a conquistar nuevos clientes en otras ciudades o países (una ruta larga) debemos tener muy bien estudiado las proyecciones, el presupuesto y sobre todo el flujo de caja para poder dar ese salto, porque de lo contrario se agotaran los recursos económicos, viene el estrés y la crisis financiera.</p> <p>Cuando la empresa entra en crisis financiera nuestros competidores estarán frescos, es decir, cuentan con los recursos necesarios para quitarnos los clientes y así sacarnos del mercado.</p> <p>Tres cosas se requieren para ganar un mercado lejano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tener el equipo comercial incentivado y con actitud de triunfar, 2) Tener el equipo con conocimientos y directrices que seguir, tecnología para una comunicación que se retroalimenten fácilmente. 3) Tener el suficiente flujo de caja y un buen
--	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>pantanos, no puedes maniobrar con una fuerza armada. A menos que utilices guías locales, no puedes aprovecharte de las ventajas del terreno.</i></p> <p><i>Sólo cuando conoces cada detalle de la condición del terreno puedes maniobrar y guerrear.</i></p> <p><i>Por consiguiente, una fuerza militar se usa según la estrategia prevista, se moviliza mediante la esperanza de recompensa, y se adapta mediante la división y la combinación. Un antiguo libro que trata de asuntos militares dice: "Las palabras no son escuchadas, para eso se hacen los símbolos y los tambores. Las banderas y los estandartes se hacen a causa de la ausencia de visibilidad."</i></p> <p><i>Símbolos, tambores,</i></p>	<p>apalancamiento financiero para apoyar las anteriores.</p> <p>Para poder posicionarse de un nicho de mercado se requiere tener talento para la capacidad del análisis del mercado, quien es mi competencia, que productos voy a posicionar y cuáles de mi competencia según la marca tendrá la preferencia, que productos sustitutos nos pueden relegar, etc. A veces se requiere contratar expertos o asesores externos que conozcan todo el entorno del mercado.</p> <p>Solo cuando conocemos que desea el cliente, como lo quiere, en qué momento, que precio y como asegurarle su deseo podremos maniobrar y fidelizarlo para evitar la guerra frontal.</p> <p>La fuerza del departamento de marketing está estimulada con las comisiones o recompensas dadas por la empresa al cumplir los objetivos dados o presupuestos ejecutados y cumplidos.</p> <p>Un equipo de trabajo podrá simultáneamente trabajar en pull o individual o combinarse de acuerdo a la estrategia establecida.</p> <p>Para unificar los oídos y los ojos se aplica el <i>Takt Time</i> lo que significa a un ritmo o compás, es decir, al unísono se debe tener todos los procesos de la</p>
--	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>banderas y estandartes se utilizan para concentrar y unificar los oídos y los ojos de los soldados. Una vez que están unificados, el valiente no puede actuar solo.</i></p> <p><i>Unificar los oídos y los ojos de los soldados significa hacer que miren y escuchen al unísono de manera que no caigan en la confusión y el desorden.</i></p> <p><i>A menos que tu corazón esté totalmente abierto y tu mente en orden, no puedes esperar ser capaz de adaptarte a responder sin límites, a manejar los acontecimientos de manera infalible, a enfrentarte a dificultades graves e inesperadas sin turbarte, dirigiendo cada cosa sin confusión.</i></p> <p><i>Evitar la confrontación</i></p>	<p>empresa el cual cada actividad genere valor y detectar para desechar aquello que no genere valor como por ejemplo: la sobreproducción, exceso de inventario, movimientos o transporte innecesarios.</p> <p>Los empleados cuentan a diferencia de las máquinas, las personas tienen sentimientos, creencias y obviamente objetivos personales. Un empleado de la empresa debe estar orgulloso de las funciones que realiza y además debe estar alineado con la estrategia. A la luz de lo anterior, la motivación y la comunicación son componentes principales y cuando se realiza una estrategia, se debe tener cordura en los tiempos (coordinación) pues demasiada velocidad en el cumplimiento de metas u objetivos puede conducir a equivocaciones o un colapso de la organización en sus finanzas: “Un ejemplo se tiene en el costo sobre la continuidad de una empresa por el afán de maximizar utilidades en el corto plazo”. Esto va en contra de una filosofía a largo plazo que genere valor al cliente, a la sociedad y a la economía.</p> <p>Cuando se dice “<i>A menos que tu corazón esté totalmente abierto y tu mente en orden</i>” podemos tener un punto de partida: el pensamiento estratégico va a comprender que nuestro cerebro es el instrumento que vamos a usar en el proceso y este no se basa en un pensamiento lineal y que la fórmula para llegar al éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica. Cuando el gerente se enfrenta a un problema (una gran</p>
---	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>contra formaciones de combate bien ordenadas y no atacar grandes batallones constituye el dominio de la adaptación.</i></p> <p><i>Por tanto, la regla general de las operaciones militares es no enfrentarse a una gran montaña ni oponerse al enemigo de espaldas a ésta.</i></p>	<p>montaña), a una situación (enemigo) o a eventos con un alto grado de dificultad y parecen constituir un todo integrado o que parecen estar perfectamente agrupados, hay que tomar inicialmente una descomposición de ese todo en sus partes constitutivas. Luego empezar a descubrir el significado de cada una de esas partes para entrar a reagruparlas de manera calculada con el fin de maximizar esa oportunidad para que la empresa sea la más beneficiada.</p>
<p>8. VARIACIÓN EN LA TÁCTICAS</p>	<p>8 SOBRE LOS NUEVE CAMBIOS (VARIACIÓN EN LAS TÁCTICAS)</p>
<p><i>Por lo general, las operaciones militares están bajo el del gobernante civil para dirigir al ejército.</i></p> <p><i>El General no debe levantar su campamento en un terreno difícil. Deja que se establezcan relaciones diplomáticas en las fronteras. No</i></p>	<p>El gerente líder es el que conforma su equipo de trabajo y dirigirá sus líderes dándoles las políticas, metas y planes claros y sencillos para entrar a dominar parte del mercado objetivo.</p> <p>El gerente no debe de entrar en un mercado que no domina, que no conoce la cultura, no domina el idioma o sus hábitos. Lo que debe de hacer es formalizar alianzas ya sea formando empresas temporales, consorcios o alianzas estratégicas con proveedores o los mismos clientes que dominen las características del mercado.</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

permanezcas en un territorio árido ni aislado.

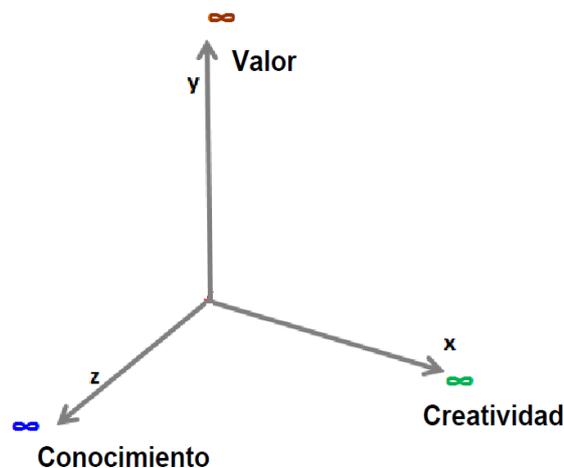
Cuando te halles en un terreno cerrado, prepara alguna estrategia y muévete. Cuando te halles en un terreno mortal, lucha.

Terreno cerrado significa que existen lugares escarpados que te rodean por todas partes, de manera que el enemigo tiene movilidad, que puede llegar e irse con libertad, pero a ti te es difícil salir y volver.

Cada ruta debe ser estudiada para que sea la mejor. Hay rutas que no debes usar, ejércitos que no han de ser atacados, ciudades que no deben ser rodeadas,

Cuando nos hallamos en un mercado cerrado debemos tener dentro de la estrategia una combinación de ciertas tácticas y ponerlas en movimiento como son las de aumentar el conocimiento, elevar la creatividad y generar mayor valor por medio de la innovación, rompiendo esquemas tradicionales, etc.

Miremos el siguiente gráfico para comprender que a mayor aumento de cada variable (x, y, z) y combinándolas nos da como resultado una mayor ventaja competitiva frente a nuestros enemigos (la competencia).



Conocimiento + Creatividad + Valor = Ventaja Competitiva

La variable **valor** se debe de generar un aumento en esta de una tendencia de cero hacia el infinito (dando esta palabra infinito como sin límites) sumándola a la **creatividad**, como la capacidad para combinar con el **conocimiento**, know-how y experiencias diversas para

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>terrenos sobre los que no se debe combatir, y órdenes de gobernantes civiles que no deben ser obedecidas.</i></p> <p><i>En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él.</i></p> <p><i>Cansa a los enemigos manteniéndolos ocupados y no dejándoles respirar. Pero antes de lograrlo, tienes que realizar previamente tu propia labor. Esa labor</i></p>	<p>resolver problemas, es en última instancia lo que está diferenciando a unas empresas de otras, y lo que a nivel de toda la economía marca la ventaja competitiva. Estas tres variables como sumatoria nos sinergiza la ventaja competitiva marcando una diferencia en el producto o servicio.</p> <p>Para cansar a la competencia debemos estar cambiando permanentemente de tácticas ya sea que ellos la imiten o la ataquen con otras maniobras, siempre y cuando nuestro equipo de mercadeo este constantemente en capacitación, que sean a la vez espías de la competencia (saber que están haciendo en marketing, investigación y desarrollo de mercados), reunir todo el personal de soporte para apoyar constantemente y retroalimentándolos con información obtenida ya sea externa (como clientes que le dan datos de otros proveedores sea en precio o en valor agregado) o interna (estado de cartera, rotación de inventario, productos de baja rotación etc.). Toda la empresa debe tener la cultura de reunirse periódicamente para despejar dudas, tener mayor acercamiento entre los empleados, más confianza y seguridad en todos los procesos.</p> <p>Dice Sun Tzu: <i>“permanece atento al peligro y al caos mientras no tengan todavía forma, y evítalos antes de que se presenten; ésta es la mejor estrategia de todas.”</i></p> <p>Podemos mirar lo anterior desde la siguiente perspectiva tridimensional aplicada al marketing y las</p>
---	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

consiste en desarrollar un ejército fuerte, un pueblo próspero, una sociedad armoniosa y una manera ordenada de vivir.

*Si puedes recordar siempre el peligro cuando estás a salvo y el caos en tiempos de orden, permanece atento al peligro y al **caos** mientras no tengan todavía forma, y evítalos antes de que se presenten; ésta es la mejor estrategia de todas.*

Por esto, existen cinco rasgos que son peligrosos en los generales ante el caos. Los que están dispuestos a morir, pueden perder la vida; los que quieren preservar la vida, pueden ser hechos prisioneros; los que son dados a los

finanzas:

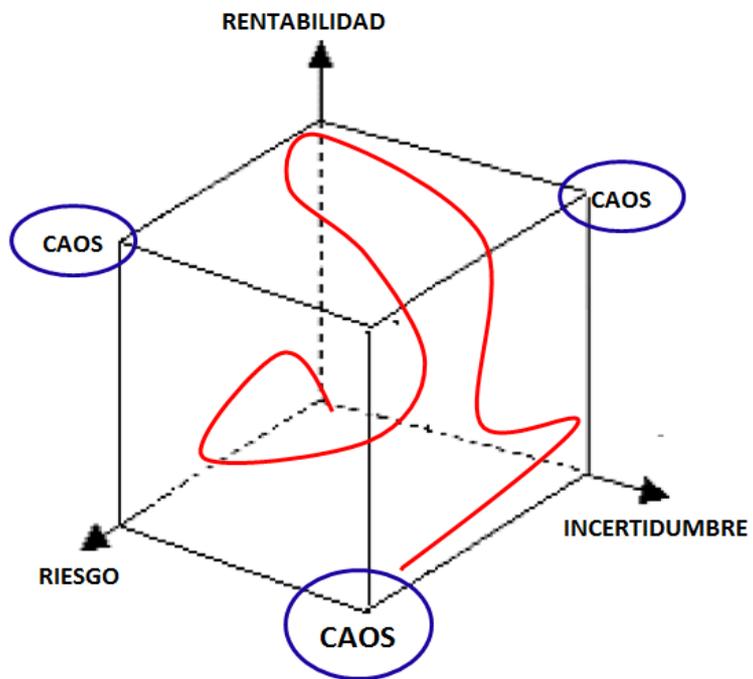


Figura elaborada por los autores de la monografía

Para representar una situación "CAOTICA" tenemos todo el cubo, donde las aristas punteadas nos representa las variables y que dentro de este cubo está el escenario futuro y que nos puede reflejar las siguientes situaciones:

1. A mayor riesgo es mayor la rentabilidad.
2. Cuando existe un mayor riesgo se crea la incertidumbre.
3. Cuando existe la incertidumbre y aumenta el riesgo se comienzan a manifestar las situaciones caóticas.
4. Las turbulencias y el caos destruyen nuestra empresa por la interconectividad que existe.
5. Cuando se tiene la Incertidumbre se procede a:

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>apasionamientos irracionales, pueden ser ridiculizados; los que son muy puritanos, pueden ser deshonrados; los que son compasivos, pueden ser turbados.</i></p> <p><i>Si te presentas en un lugar que con toda seguridad los enemigos se precipitarán a defender, las personas compasivas se apresurarán invariablemente a rescatar a sus habitantes, causándose a sí mismos problemas y cansancio.</i></p> <p><i>Estos son cinco rasgos que constituyen defectos en los generales y que son desastrosos para las operaciones militares.</i></p> <p><i>Los buenos generales son de otra manera: se comprometen hasta la muerte, pero no se aferran a la esperanza</i></p>	<p>a) Análisis de Escenarios b) Escenarios con probabilidades c) Situación actual y situación deseada – tomar estrategias para obtener lo deseado.</p> <p>El cómo actuar ante una situación de caos: Al tener todo este escenario descrito antes nos pondremos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coleccionar datos de todas las variables y diseñar bases de datos. ➤ Diseño de experimentos y reconocimientos de todas las variables. ➤ Medición de la valoración (experimentales - reconocimientos - causas) ➤ Control de calidad. ➤ Estimación parámetros de población - precisión de estimaciones. ➤ Estimación de cualidades humanas. ➤ Investigación de mercados ➤ Hipótesis respecto a poblaciones ➤ Estudio entre dos o más variables. ➤ Combinaciones posibles (con rompimiento de paradigmas). ➤ Ser pragmáticos (como dice Sun Tzu: “actuar de acuerdo con los acontecimientos, en forma racional y realista, sin dejarse llevar por las emociones ni estar sujetos a quedar confundidos”.) ➤ Analizar las tendencias del mercado y estudios de las generaciones actuales y las futuras. <p>Como dice Grove en el libro Caótica escrito por Philip Kotler de editorial Norma: “Todas las compañías tienen</p>
---	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>de sobrevivir; actúan de acuerdo con los acontecimientos, en forma racional y realista, sin dejarse llevar por las emociones ni estar sujetos a quedar confundidos.</i></p>	<p><i>que convivir con el riesgo (<u>que puede medirse</u>) y con la incertidumbre (<u>que no puede medirse</u>).”</i></p>
<p>9 MARCHAS.</p>	<p>9 SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS MEDIOS</p>
<p><i>Las maniobras militares son el resultado de los planes y las estrategias en la manera más ventajosa para ganar. Determinan la movilidad y efectividad de las tropas.</i></p> <p><i>Si vas a colocar tu ejército en posición de observar al enemigo, atraviesa rápido las montañas y vigílalos desde un valle.</i></p> <p><i>Combate estando cuesta abajo y nunca cuesta arriba. Evita que el agua</i></p>	<p>Las estrategias elaboradas en el área de marketing deben se apoyadas por el área financiera y debidamente planificadas haciéndole un seguimiento al presupuesto elaborado vs el ejecutado y analizando cada índice de ambas áreas. Todo ello determinará el paso a seguir en el crecimiento que planificó la empresa.</p> <p>La gerencia debe de preocuparse primeramente por sus objetivos trazados antes que observar que hace la competencia, cuando se tenga control con los objetivos y las metas trazadas ahí si vigilar y espiar las tácticas y movimientos de la competencia.</p> <p>El agua puede dividir las fuerzas del ejército lo afirma Sun Tzu lo que se traduce a nuestro tiempo e interpretación gerencial el agua sería como lo que no podemos controlar, es decir a modo de ejemplo: agentes económicos como son los cambios fluctuantes</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>divida tus fuerzas, aléjate de las condiciones desfavorables lo antes que te sea posible. No te enfrentes a los enemigos dentro del agua; es conveniente dejar que pasen la mitad de sus tropas y en ese momento dividirlos y atacarlas.</i></p>	<p>del mercado externo, los cambios fuertes del dólar, los ajustes en las medidas económicas por parte del gobierno entre otras, hacen que nos concentremos en diferentes campos de batalla y perdamos el norte. Lo que se hace es salir cuanto antes de las crisis que se tienen o se acercan. Cuando exista una crisis financiera se debe concentrar en medidas extremas como recuperar cartera y tener cuanto antes buen flujo de caja, minimizar inventarios, reducir costos y gastos, aumentar plazos con proveedores etc.</p>
<p><i>No te sitúes río abajo. No camines en contra de la corriente, ni en contra del viento.</i></p>	<p>No debemos ir en contra de las corrientes del mercado, sabemos que el mercado es fluctuante y que debemos hacernos partícipes del cambio y que el cambio no nos tome por sorpresa. Siempre debemos estar preparados y aplicar tácticas de prospectivas y resiliencia</p>
<p><i>Generalmente, un ejército prefiere un terreno elevado y evita un terreno bajo, aprecia la luz y detesta la oscuridad.</i></p>	<p>Las noticias económicas llegan y debemos ser los primeros en obtener la información para analizar si realmente nos afecta nuestro mercado ahora o luego o si incide directamente o indirectamente nuestros productos o servicios.</p>
<p><i>Los terrenos elevados son estimulantes, y por lo tanto, la gente se halla a gusto en ellos, además son convenientes para adquirir la fuerza del ímpetu. Los terrenos bajos son húmedos, lo cual provoca</i></p>	<p>Cuando tenemos posicionado un producto o servicio ya sea por valor agregado, por marca, precio u otro estamos en la parte alta de la cima y debemos defenderlo con tácticas defensivas o agresivas de acuerdo al estudio del mercado que se tenga en el momento.</p> <p>Al analizar el “Buscar siempre el terreno elevado” viene a aplicarse al personal de la empresa debemos cuidar</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>enfermedades y dificulta el combate. Cuida de la salud física de tus soldados con los mejores recursos disponibles.</i></p> <p><i>Cuando no existe la enfermedad en un ejército, se dice que éste es invencible.</i></p> <p><i>La ventaja en una operación militar consiste en aprovecharse de todos los factores beneficiosos del terreno.</i></p> <p><i>Cuando un ejército se está desplazando, si atraviesa territorios montañosos con muchas corrientes de agua y pozos, o pantanos cubiertos de juncos, o bosques vírgenes llenos de árboles y vegetación, es imprescindible escudriñarlos totalmente y con cuidado, ya que estos lugares ayudan a las emboscadas.</i></p>	<p>la salud de los empleados manejando un programa de prevención de enfermedades como es el estrés laboral, las enfermedades profesionales etc.</p> <p>Realizar una estimación de la situación:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Observar los indicios que le revelen lo que hace la competencia.➤ Estudiar las acciones y la manera de ejecutar las actividades y procesos de los empleados.➤ Si la competencia ofrece incentivos en tiempo de caos o incertidumbre, es que está a punto de agotar sus recursos. <p>Mantenerse cerca de los recursos que incrementen la fuerza:</p> <p>Situarse de tal modo que la competencia esté en desventaja.</p> <p>Trate de evitar que tu oponente aproveche la fuerza natural de que pueda disponer.</p> <p>La disciplina puede lograr la adhesión</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Trate con humanidad a tus empleados.➤ Infunda un sentido de la disciplina y pertenencia.➤ La confianza y la seguridad debe ser mutua, de otra manera, no funciona el equipo.
---	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

10 EL TERRENO.	10 SOBRE LA TOPOGRAFÍA (El mercado)
<p><i>Algunos terrenos son fáciles, otros difíciles, algunos neutros, otros estrechos, accidentados o abiertos.</i></p> <p><i>Cuando el terreno sea accesible, sé el primero en establecer tu posición, eligiendo las alturas soleadas; una posición que sea adecuada para transportar los suministros; así tendrás ventaja cuando libres la batalla.</i></p> <p><i>Cuando estés en un terreno difícil de salir, estás limitado. En este terreno, si tu enemigo no está preparado, puedes vencer si sigues adelante, pero si el enemigo está preparado y sigues adelante, tendrás muchas</i></p>	<p>“Lo primordial cuando se está frente a las tropas es conocer con anterioridad las características del terreno”</p> <p>El terreno es equivalente al mercado y que siempre encontraremos nichos de ellos muy competidos y otros no tanto, es bueno mirar lo que dice el libro Estrategia del océano azul cuyos autores son W. Chan Kim y Renée Mauborgne sobre en qué mercados debemos entrar y especializarnos. Para algunos profesionales del Marketing, la competencia comercial es semejante a lo que escribió Sun Tsu, existe un conflicto de intereses y se trata de conquistar la topografía fértil o en el caso de las compañías, a los clientes. La competencia está dada por lograr conquistar y fidelizar al cliente, por ocupar un el primer lugar en su mente y fijar la marca de nuestro producto y/o servicio. De ahí que el Marketing sea la estrategia para enfrentarse a la competencia y el modo de conseguir ganar terreno a nuestros competidores.</p> <p>Podemos afirmar que son cada vez más las empresas que brindan productos y servicios similares o sustitutos, por lo que resulta más difícil marcar la diferencia. Por lo tanto, aprovechar las fortalezas nuestras en posicionar marcas y atacar las debilidades de la competencia y desarrollar más valor agregado a nuestros clientes, constituyen las mejores formas de posicionarse en el</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>dificultades para volver de nuevo a él, lo cual jugará en contra tuya.</i></p> <p><i>Cuando es un terreno desfavorable para ambos bandos, se dice que es un terreno neutro. En un terreno neutro, incluso si el adversario te ofrece una ventaja, no te aproveches de ella: retírate, induciendo a salir a la mitad de las tropas enemigas, y entonces cae sobre él aprovechándote de esta condición favorable.</i></p> <p><i>En un terreno estrecho, si eres el primero en llegar, debes ocuparlo totalmente y esperar al adversario. Si él llega antes, no lo persigas si bloquea los desfiladeros. Persíguelo sólo si no los bloquea.</i></p> <p><i>En terreno accidentado, si eres el primero en llegar, debes ocupar sus</i></p>	<p>mercado.</p> <p>En el marketing no reside en convencer al cliente de las excelencias del producto y/o servicio, o sus necesidades. El objetivo del Marketing de guerra es desplazar, hacer retroceder, o bloquear a la competencia para captar así a los clientes.</p> <p>El mejor estrategia no es el que gana todas las batallas, sino el que consigue rendir al enemigo sin entrar en combate, es decir, ganar la guerra sin derramamiento de sangre (la sangre es equivalente al flujo de caja). Para ello han de tenerse siempre en cuenta dos principios básicos:</p> <ul style="list-style-type: none">- En una batalla frontal, la empresa mejor apalancada financieramente termina siendo la vencedora.- Defender es más fácil que el atacar. Para tener éxito en el ataque, hay que estar como mínimo en una superioridad de dos a uno frente a los defensores. A modo de ejemplo la empresa grande tiene un punto débil, su propio tamaño y lo paquidérmica en su complejidad hace que sea más lenta en atender adecuadamente todos sus frentes, si atiende uno, probablemente no pueda cubrir bien a todos sus clientes y la competencia lo acecha por todas partes. El objetivo es conocer dónde la competencia padece una debilidad y atacar fuertemente sin darle tiempo a que se rearme con sus tácticas comerciales.
---	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>puntos altos y soleados y esperar al adversario. Si éste los ha ocupado antes, retírate y no lo persigas.</i></p> <p><i>Por lo tanto, los que conocen las artes marciales no pierden el tiempo cuando efectúan sus movimientos, ni se agotan cuando atacan. Debido a esto se dice que cuando te conoces a ti mismo y conoces a los demás, la victoria no es un peligro; cuando conoces el cielo y la tierra, la victoria es inagotable.</i></p>	<p>No debe olvidarse que el cerebro del cliente es el campo de batalla del mundo comercial.</p> <p>Y, ¿cuál es el campo de batalla en el marketing? El cerebro del cliente, si tu ataque hace que su mente decida que tu servicio y/o producto le conviene más que el de la competencia, has ganado la batalla pero la guerra continua y si tu bandera se mantiene en lo alto significa que estas posicionando tu marca.</p> <p>Para ganar la batalla, tendrás que preparar a tus empleados con adecuado armamento tecnológico, un producto de calidad, una logística de distribución, precios competitivos etc. sin embargo, no es una mera competencia entre dos productos, donde gana el mejor, es una guerra de percepciones en el cual el cerebro del cliente se aloja la diferenciación y si el cliente decide que tu producto es el que le conviene y lo acepta, has derrotado a tu competencia, aunque objetivamente tu producto no sea el mejor del mercado.</p> <p>El conocer el cielo equivale a todas las circunstancias que no dependen de nosotros, tanto las oportunidades de éxito como los resultados adversos y el conocer la tierra tiene que ver con las situaciones y características del terreno, es decir, el mercado.</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

11. LAS NUEVE CLASES DE TERRENO.	11. LAS NUEVE CLASES DE TERRENO.
<p><i>Conforme a las leyes de las operaciones militares, existen nueve clases de terreno. Si intereses locales luchan entre sí en su propio territorio, a éste se le llama terreno de dispersión.</i></p> <p><i>Cuando los soldados están apegados a su casa y combaten cerca de su hogar, pueden ser dispersados con facilidad.</i></p> <p><i>Cuando penetras en un territorio ajeno, pero no lo haces en profundidad, a éste se le llama territorio ligero.</i></p> <p><i>Esto significa que los soldados pueden regresar fácilmente.</i></p> <p><i>El territorio que puede resultarte ventajoso si lo</i></p>	<p>Dentro del mercado al que le estamos haciendo un estudio y penetración debemos entender lo que es la venta y el marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La venta tiene como objetivo principal que el cliente quiera lo que la empresa comercializa. ➤ El marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente desea. <p>Una visión y efectos a corto plazo de da en la venta en cambio el marketing es una actividad a largo plazo.</p> <p>El producto es sólo un medio para alcanzar un fin, que es satisfacer la necesidad del cliente.</p> <p>Se tienen varios tipos de marketing en el mercado (terreno), miremos cada una de ellas aplicadas al territorio:</p> <p>El Benchmarking (análisis comparativo): es una técnica de marketing que consiste en estudiar y analizar las técnicas y los métodos de nuestra competencia y utilizar las mejores estrategias que ellas posean.</p> <p>El marketing de combate: es el arte de concebir y promover productos y/o servicios ventajosos para la empresa.</p> <p>El marketing étnico: consiste en segmentar el mercado basándose en la homogeneidad de unas razas étnicas de consumidores y proponerles productos o servicios</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>tomas, y ventajoso al enemigo si es él quien lo conquista, se llama terreno clave.</i></p> <p><i>Un terreno de lucha inevitable es cualquier enclave defensivo o paso estratégico.</i></p> <p><i>Un territorio igualmente accesible para ti y para los demás se llama terreno de comunicación.</i></p> <p><i>El territorio que está rodeado por tres territorios rivales y es el primero en proporcionar libre acceso a él a todo el mundo se llama terreno de intersección.</i></p> <p><i>El terreno de intersección es aquel en el que convergen las principales vías de comunicación uniéndolas entre sí: sé el primero en ocuparlo, y la gente tendrá que ponerse de tu lado. Si lo obtienes, te encuentras</i></p>	<p>adaptados a sus características físicas y culturales.</p> <p>El marketing gustativo: constituye uno de los cinco pilares del marketing sensorial y podemos encontrar el marketing gustativo a través de las distintas degustaciones. También se tiene el marketing olfativo o de olor y el marketing visual que viene hacer el principal.</p> <p>El marketing político es una variante de las comunicaciones de marketing que consiste en proponer a una persona en un proyecto político.</p> <p>El marketing relacional tiene como objetivo crear y animar una relación entre una marca y sus clientes.</p> <p>El marketing sensorial y el marketing sonoro: el sonido de un instrumento o la onomatopeya de algo nos hace recordar una marca</p> <p><u>El marketing viral</u> Este se define simplemente como una acción realizada por una empresa aplicando por ejemplo el e-commerce o comercio electrónico con el fin de presentarse ante un máximo número de internautas. Los consumidores se convierten pues en vectores de acción de la marca.</p> <p>Para penetrar un terreno hostil, abierto o cerrado, disperso o saturado, con intersecciones y difícil acceso o penetración etc. El mercado presenta este tipo de característica y debemos tener presente la planeación estratégica del marketing bajo las 4P's del marketing:</p> <p>1ª. "P" Plaza es el sitio, geográfico con sus componentes adicionales, que no son más que el idioma, la cultura y todos sus componentes implícitos (religión, política, costumbres, etc)</p>
---	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>seguro; si lo pierdes, corres peligro.</i></p> <p><i>Cuando penetras en profundidad en un territorio ajeno, y dejas detrás muchas ciudades y pueblos, a este terreno se le llama difícil.</i></p> <p><i>Es un terreno del que es difícil regresar.</i></p> <p><i>Cuando atraviesas montañas boscosas, desfiladeros abruptos u otros accidentes difíciles de atravesar, a esto se le llama terreno desfavorable.</i></p>	<p>2ª. "P" Producto o servicio, debe ser un resultado del estudio de estos factores y una combinación de todas las otras "Ps".</p> <p>3ª. "P" Precio se establece de acuerdo a los parámetros de costos, directos, indirectos de transporte y promoción.</p> <p>4ª. "P" Promoción</p> <p>También es el resultado de estudio del perfil del cliente y del producto o servicio que se está promocionando.</p> <p>Cuando combinamos estratégicamente estas 4P's se denominan marketingmix y es el resultado o combinación de estas cuatro variables y que en conjunto proporciona unas estrategias de venta, que es el objetivo final que busca el marketing, por eso en la frase que se dice que el marketing es sembrar y la venta recoger la cosecha.</p>
<p>12. ATAQUE DE FUEGO.</p>	<p>12 SOBRE EL ARTE DE ATACAR POR EL FUEGO</p>
<p><i>Existen cinco clases de ataques mediante el fuego:</i></p> <p>1) <i>Quemar a las personas</i></p>	<p>La importancia de tener un sistema útil, un plan estratégico y un personal calificado nos da la posición para poder atacar el mercado esto con el fin de posicionarnos ya sea como líderes en productos, servicios, logística, distribución sea en el nicho o en el entorno en que nos encontremos.</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p>2) <i>Quemar los suministros</i></p> <p>3) <i>Quemar el equipo</i></p> <p>4) <i>Quemar los almacenes</i></p> <p>5) <i>Quemar las armas.</i></p> <p><i>En general, el fuego se utiliza para sembrar la confusión en el enemigo y así poder atacarle.</i></p> <p><i>Cuando el fuego puede ser prendido en campo abierto, no esperes a hacerlo en su interior; hazlo cuando sea oportuno.</i></p> <p><i>Cuando el fuego sea atizado por el viento, no ataques en dirección contraria a éste.</i></p> <p><i>No basta saber cómo atacar a los demás con el fuego, es necesario saber cómo impedir que los demás te ataquen,</i></p>	<p>Podemos clasificar los cinco clases de ataque en marketing (ataque de fuego):</p> <ol style="list-style-type: none">1) El ataque de evasión y contraataque: Estrategia indirecta. Evitamos al competidor enfocando su mira a mercados más fáciles. La evasión puede implicar diversificarse en productos no relacionados, dirigirse a otros mercados geográficos o productos sustitutos. Cuando se ha posicionado se lanza un ataque a la competencia bloqueando al personal de la competencia por medio de los productos posicionados dando una bonificación del producto.2) El ataque de acecho o de cerco: se avanza desde todas las direcciones, el competidor protege su frente, sus flancos y su retaguardia al mismo tiempo. Esto es cuando la empresa nuestra cuenta con muchos recursos (flujo de caja) y romper el dominio del competidor.3) El ataque de guerrilla: Para pequeñas empresas (Pyme) con bajo capital de trabajo y bajo apalancamiento financiero. La pyme lanza ataques pequeños y periódicos para desmoralizar a la competencia, con el propósito de establecer, puntos de avanzada permanentes. Dentro de las tácticas están la de reducir precios, promociones entre otras. Por lo general las pymes son las que lanzan los ataques de guerrillas contra las grandes empresas. Pero una campaña de
---	---

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>teniendo en cuenta estas cinco fuerzas de ataque.</i></p> <p><i>Así pues, la utilización del fuego para apoyar un ataque significa claridad, y la utilización del agua para apoyar un ataque significa fuerza. El agua puede incomunicar, pero no puede arrasarse.</i></p>	<p>guerrilla muy frecuente y larga puede lesionar a tesorería (flujo de caja).</p> <p>4) El ataque frontal: La empresa como igual el producto, la publicidad, el precio y la distribución ataca los puntos fuertes de la competencia. El resultado depende de cual tenga más fuerza y resistencia en cuanto a sus recursos económicos. No tiene sentido un ataque frontal cuando poseemos menos recursos que la competencia.</p> <p>5) El ataque por los flancos. La competencia concentra sus recursos para proteger sus posiciones más fuertes, pero siempre hay algunos puntos o flancos más débiles. Debemos atacar estos puntos débiles como por ejemplo clientes mal atendidos. Otra táctica es encontrar zonas que no han sido llenadas por lo productos de la industria, llenarlas y convertirlas en segmentos fuertes.</p>
<p>13 SOBRE EL USO DE ESPÍAS.</p>	<p>13 UTILIZACIÓN DE ESPÍAS.</p>
<p><i>Una Operación militar significa un gran esfuerzo para el pueblo, y la guerra puede durar muchos años para obtener una victoria de un día. Así pues, fallar en conocer la situación de los adversarios por</i></p>	<p>En esta estrategia también se resalta la importancia de contar con un sistema de información, debidamente planeado y con personal altamente confiable. Allí se indica el espionaje y la importancia de lograr que los espías se vuelvas del lado del uno para lograr vencer.</p> <p>Un espionaje sano equivaldría a mirar el proceso sistemático del benchmarking. Cualquier cosa que se</p>

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>economizar en aprobar gastos para investigar y estudiar a la oposición es extremadamente inhumano, y no es típico de un buen jefe militar, de un consejero de gobierno, ni de un gobernante victorioso. Por lo tanto, lo que posibilita a un gobierno inteligente y a un mando militar sabio vencer a los demás y lograr triunfos extraordinarios con esa información esencial.</i></p> <p><i>La información previa no puede obtenerse de fantasmas ni espíritus, ni se puede tener por analogía, ni descubrir mediante cálculos. Debe obtenerse de personas que conozcan la situación del adversario.</i></p> <p><i>Existen cinco clases de espías: Los espías nativos se contratan</i></p>	<p>pueda observar o medir puede ser objeto del benchmarking (comprender la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas que podrían ser o no ser competencia directa):</p> <ul style="list-style-type: none">• Productos y servicios.• Procesos y actividades.• Funciones de apoyo.• Desempeño organizacional.• Estrategia. <p>Hay que analizar que el espionaje no es nada ético. Lo que si es que se debe tener un sistema de información conciso, útil, eficaz y eficiente. Este sistema de información deberá estar orientado a todas las actividades que desarrolla la empresa y el producto que tiene en el mercado si no que también deberá tener información sobre las actividades y los productos de las empresas de la competencia, aun mas informarnos que empresas internacionales vienen a entrar al mercado, Esto permitirá adoptar medidas preventivas y correctivas para tener forma de defendernos.</p> <p>Dentro del entorno empresarial se tiene el espionaje corporativo, que viene cogiendo mayores adeptos y una gran fuerza. Todo lo que se haga por vía de espionaje debe estar dentro de los términos legales para evitar una sanción por la Superintendencia de Industria y Comercio o entes gubernamentales.</p> <p>La definición que se tiene del espionaje corporativo es</p>
--	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

<p><i>entre los habitantes de una localidad. Los espías internos se contratan entre los funcionarios enemigos. Los agentes dobles se contratan entre los espías enemigos. Los espías liquidables transmiten falsos datos a los espías enemigos. Los espías flotantes vuelven para traer sus informes.</i></p> <p><i>Cuando están activos todos ellos, nadie conoce sus rutas: a esto se le llama genio organizativo, y se aplica al gobernante.</i></p> <p><i>Si no se trata bien a los espías se puede ir al bando contrario o transmitir información distorsionada.</i></p> <p><i>No será ventajoso para el ejército actuar sin conocer la situación del enemigo, y conocer la situación del enemigo no es posible sin el</i></p>	<p>la obtención de información de un competidor haciendo a tal fin uso de medios ilícitos.</p> <p>El espionaje Corporativo presenta algunos sinónimos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Espionaje Empresarial.➤ Robos Corporativos.➤ Espionaje Comercial.➤ Espionaje Industrial.➤ Sabotaje Corporativo.➤ Espías Industriales. <p>En la página web (www.allsafe.es/c-mo-funciona-el-espionaje-corporativo/) nos mencionan los tres tipos fundamentales de peligros que pueden proporcionar datos favorables al espionaje corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none">· El soborno: en los que los empleados comienzan a recibir ofertas económicas por parte de otras empresas de la competencia a cambio de información confidencial o protegida de aquella en la que trabajan.· La ingeniería Social: En este caso se trata de una manipulación del administrador de redes o cualquier otro empleado del departamento de informática, que podrá divulgar la información a la que tiene acceso.· La connivencia en Grupos: Esto sucede cuando varios empleados se unen para utilizar todos sus conocimientos y capacidad de acceso y obtener el acceso a la información.
---	--

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

espionaje.

Para contrarrestar el espionaje hay una premisa importante: Los empleados deben ser la principal línea de defensa de la organización.

PARALELO DE LA DOCTRINA ARTE DE LA GUERRA Y LA GERENCIA

Territorio – terreno – campo de batalla.



Mercado- clientes – marca – producto- mente del consumidor.



Ejercito



Empleados



Armamento



Recursos



EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

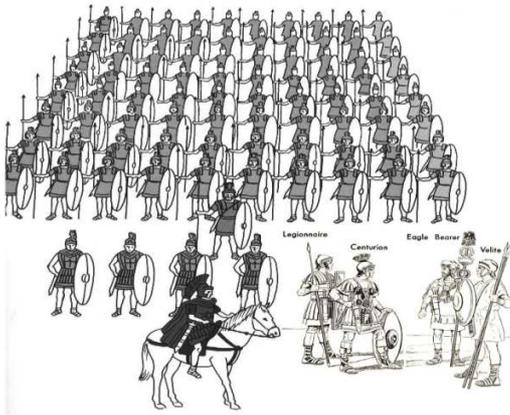
General - comandante



Gerente – líder



Disciplina – doctrina y estrategias - cadena de mando



Organización – logística – organigrama – misión - visión



El tiempo – cambios de estaciones - terremotos



Lo que no se controla: variables económicas – guerras – moneda.

$$\text{PIB} = \text{CP} + \text{CG} + \text{FBKF} + \text{E} + (\text{X} - \text{M})$$

PIB = Producto Interno Bruto



3.2 CAPITULO II. CONOCIMIENTO Y DIAGNOSTICO DEL CONTEXTO ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA FARMACONTROL

Antes de poder contextualizar cuales son las estrategias implementadas actualmente en la empresa Farmacontrol S.A, es importante conocer un poco acerca de la empresa y su trayectoria, con el fin de poder determinar cuáles son aquellas estrategias trabajadas.

Farmacontrol S.A. fue fundada por Astrid Villada Arenas (administradora en salud) y Jairo Guarín Echeverri (administrador de empresas): todo comienza el 10 de diciembre de 2003 al encontrar que las instituciones de salud (hospitales y clínicas) tenían un gran problema en la atención de las urgencias en la noche o un fin de semana, porque muchas veces se les agotaba su inventario o el laboratorio a veces no lograba despacharles oportunamente. Al ver este problema fue una oportunidad para atender las 24 horas a las instituciones y no solo eso sino entregarles inmediatamente bajo un estudio de logística y distribución.

Actualmente se encuentra certificado en Responsabilidad Social Empresarial, buenas prácticas empresariales y que para fin de este año estaremos certificados en ISO 9001:2008.

MISIÓN: En Farmacontrol S.A., buscamos la satisfacción de nuestro cliente, a través de la debida comercialización de medicamentos hospitalarios, comprometidos con la calidad y la responsabilidad social empresarial, encaminados de la mano de un equipo humano idóneo presto a servir las 24 horas.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

VISIÓN: Para el año 2014, Farmacontrol S.A. será reconocido por su calidad en el servicio, la responsabilidad social y amplia cobertura a nivel nacional, incursionando en el mercado institucional con moléculas propias.

PRINCIPIOS Y VALORES:

Honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones, genuino espíritu de servicio como factor cultural, agilidad en los procesos, creatividad e innovación.

PRODUCTOS O SERVICIOS: Empresa dedicada únicamente a la comercialización y distribución de medicamentos de uso hospitalario con una red logística para prestar los servicios las 24 horas del día.

DEFINICION DEL MERCADO: Su mercado está catalogado a nivel nacional, principalmente a la atención del área Valle del Aburrá, zona de Urabá, Oriente Antioqueño, Suroeste Antioqueño y las ciudades de Manizales y algunos clientes en Bogotá y Bucaramanga, su mercado objetivo son hospitales, clínicas de alta complejidad y unidades de cuidados intensivos.

CADENA DE VALOR: Como valor agregado se cuenta con una política de calidad: Satisfacer a tiempo las necesidades de sus clientes, comercializando medicamentos de uso hospitalario; prestando el servicio las 24 horas con el equipo humano idóneo que se capacita y compromete con la sociedad y el medio ambiente, en camino de la mejora continua, la cual ha logrado que la empresa sea reconocida en el medio con un excelente servicio y muestre un servicio garantizado y único en el mercado para el cliente.

Sus clientes resaltan y dan gran importancia que la empresa cuenta con un inventario suficiente para cubrirles las necesidades en cualquier hora, en el día o la noche y que sus órdenes de compra se despachan inmediatamente.

NICHO DE MERCADO: Hospitales, clínicas de alta complejidad y unidades de cuidados intensivos (UCI).

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Farmacontrol S.A está definida como una **empresa**, dado que cuenta con las siguientes características:

- Recursos humanos
- Recursos físicos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros
- Recursos de información y conocimiento

Es importante resaltar que las personas o empleados que interactúan lo hacen de manera sinérgica contribuyendo a un objetivo común: La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) lo cual le brinda mayor rentabilidad a la empresa, le genera mayores utilidades a los socios, le da mejor bienestar a los empleados, a la sociedad les devuelve más beneficios directos o indirectos ya sea por medio de impuestos, generación de empleo, también al sector financiero como a proveedores se tendrá mayor compromiso y al medio ambiente le proporciona programas de protección a la madre naturaleza y sobre todo al cliente le entregará mayor valor agregado en productos y servicios.

IMPACTOS NEGATIVOS: Así mismo es importante tener en cuenta podemos especificar que durante la creación y el tiempo que lleva operando la empresa, se ha visto impactada de manera negativa por factores externos, los cuales con el pasar del tiempo se seguirá presentando y el cual sin lugar a duda será difícil omitirlo, por tanto se ha venido trabajando en una estrategia en la empresa para poder estar en el mercado cada vez con más fuerza y teniendo en cuenta como poder sacar el mejor provecho de los siguientes aspectos:

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

- **LA POLÍTICA.** Este factor ha mostrado un impacto directo en todos los tiempos para la empresa, dado que por los decretos de emergencia social en salud que se viene rigiendo en el país esto ha obligado a que el flujo de caja se afecta, porque el gobierno al no desembolsar los dineros de la salud oportunamente a los hospitales y ellos no pagan a sus proveedores en los tiempos acordados, obligando a las empresa a buscar otras fuentes de apalancamiento costosas para poder cubrir sus obligaciones, la cadena se ve afectada de la siguiente manera:



La política gubernamental no libera recursos para el flujo de caja para los hospitales y perjudican la cadena entre proveedores y clientes.

- **LAS TASAS DE INTERÉS (IMPACTO POSITIVO),** este factor ha mostrado un impacto directo en nuestro flujo de caja al tener tasas tan bajas y que nosotros hemos adquirido actualmente prestamos con tasas preferenciales (DTF + 6.5% a 36 meses) y que hemos eliminado los prestamos donde teníamos tasas elevadas (entre el 19% y el 23.5%) que habíamos adquirido hace un año y medio.

Sin embargo sin lugar a duda desde la gerencia de a empresa se han identificado otros factores externos que afectan de manera negativa o positivamente en los resultados de la empresa, por tanto se tendrían que entrar a determinar si las estrategias y herramientas actuales con las que cuenta la gerencia son las apropiadas para combatirlas o sacar el mejor provecho de ellas:

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

- **LA NATURALEZA DEL MERCADO Y DE LA DEMANDA:** Este se podría determinar en algunos momentos donde llegue a existir comportamientos atípicos en la demanda del mercado, por posibles enfermedades que se generen de manera masiva a la sociedad (epidemias), lo cual puede afectar con un gran impacto en la demanda de los productos de uso hospitalario.
- **LA COMPETENCIA:** Este factor es de gran relevancia para la empresa, dado que cualquier estrategia de ventas del competidor, poder medio de campañas agresivas en sus precios y servicios al cliente final puede afectar el posicionamiento y gran reconocimiento que ya se ha establecido en el mercado.
- **LA SITUACIÓN FINANCIERA Y CAMBIO DE POLÍTICA DE LOS PROVEEDORES:** Por cambios constantes o de periodos de dificultades económicas en el sector salud o en el país, las empresas se ven obligadas a manejar un esquema financiero diferente para poder afrontar periodos de receso económico, para esto optan por cambios en sus políticas de pagos, plazos, incluso en manejar una cartera más sana, por lo cual tienden a concentrarse en unos cuantos clientes y sacar otros de su mercado.
- **LA POLÍTICA MONETARIA:** Este factor impacta a la empresa en acontecimientos por altos incrementos en el precio del dólar, con esto los medicamentos importados reflejan un cambio en el precio y afectan a la empresa, dado que algunas licitaciones ya se tenían pactados precios fijos por uno o dos años y no se les puede cambiar el precio por las pólizas de garantías ya firmadas con los clientes.
- **LA MATERIA PRIMA DE LOS MEDICAMENTOS:** Esto se puede reflejar en momentos de haber escases de componentes, derivados y moléculas de los medicamentos, lo cual se refleja en unos precios a nivel mundial más altos por la oferta vs demanda del mercado.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

- **LAS TASAS DE INTERÉS:** Variaciones que realice el Banco de la República en las tasa de intereses, repercute en los altos o bajos costos en los que debe acudir la empresas, donde por esto se vería afectado de manera positiva o negativa en la adquisición de los recursos financieros en el mercado.

Dado que la empresa no puede ejercer control sobre los factores externos, nuestro éxito dependerá de la manera en cómo se hace que los factores internos trabajen para nuestra empresa. Un buen gerente debe tener varios de estos conceptos claros para poder alcanzar las metas y poder llevar el barco a buen puerto.

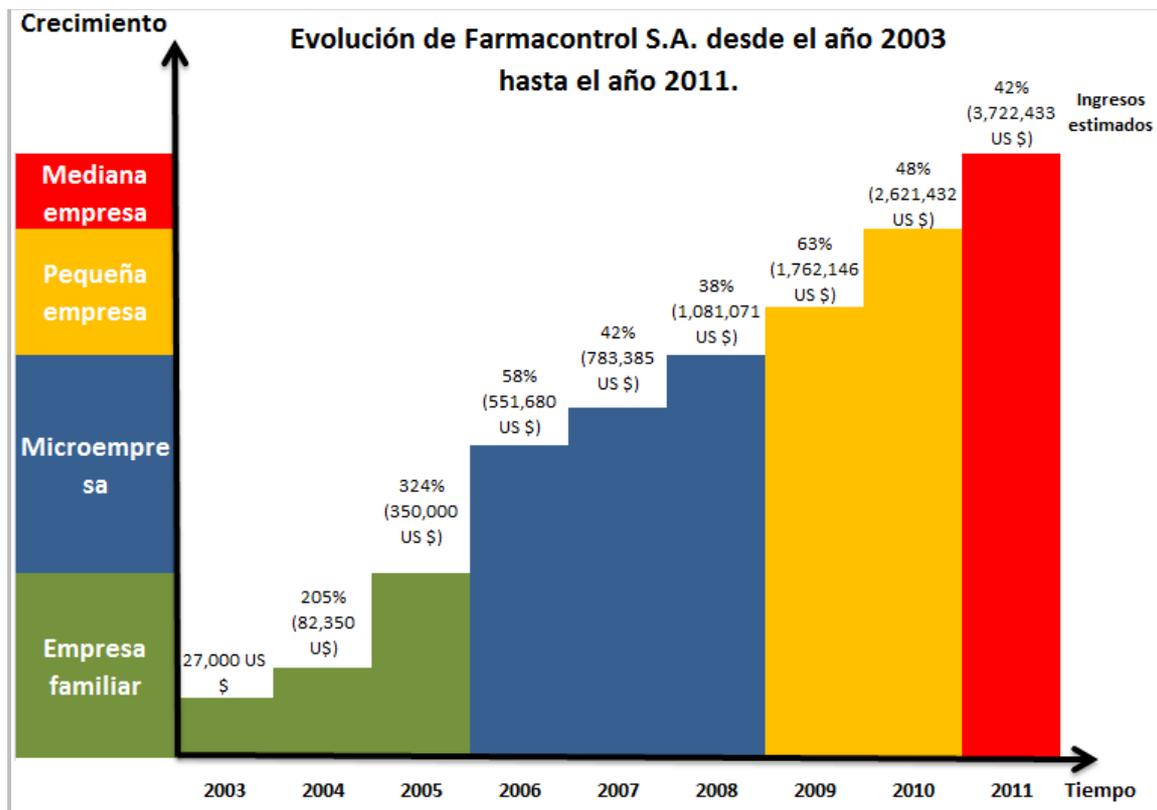
Luego de conocer y poder tener un contexto de la empresa, sus factores de éxito o no para la gerencia, no podemos dejar a un lado uno de los motivos generales de la empresa para darse a conocer en el mercado y es su factor diferenciador frente a la competencia más directa a la que se enfrenta.

En el medio de la comercialización de medicamentos hospitalarios se encuentran algunas empresas como COHAN (Cooperativa de hospitales de Antioquia) con más de 20 años en el mercado, sin embargo Farmacontrol con tan solo seis años en el mercado ha llegado más que a posicionar una marca ha podido establecer en el medio un servicio las 24 horas del día, lo cual genera una ventaja competitiva en el medio, dado que toda la comercialización de sus productos son para uso inmediato y de gran importancia en los hospitales, lo cual ha hecho que sea elegido en el sector como uno de los mejores para poder trabajarlos.

Así mismo se vienen estudiando nuevas estrategias para poder comenzar a ganar más mercado y consolidarse como una marca integral y es el poder desarrollar directamente su laboratorio para productos farmacéuticos.

Es importante que antes de mirar las estrategias que ha implementado Farmacontrol S.A. miremos el histórico y comportamiento que ha tenido la empresa desde el año 2003 en el cual fue creada:

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN



Farmacontrol S.A. ha tenido un crecimiento atípico dentro de los crecimientos de las empresas promedios en Colombia, pasando de ser una empresa familiar a una mediana empresa y que para ello la disciplina, la perseverancia y el continuo mejoramiento de los procesos ha dado cada año mejorar las estrategias.

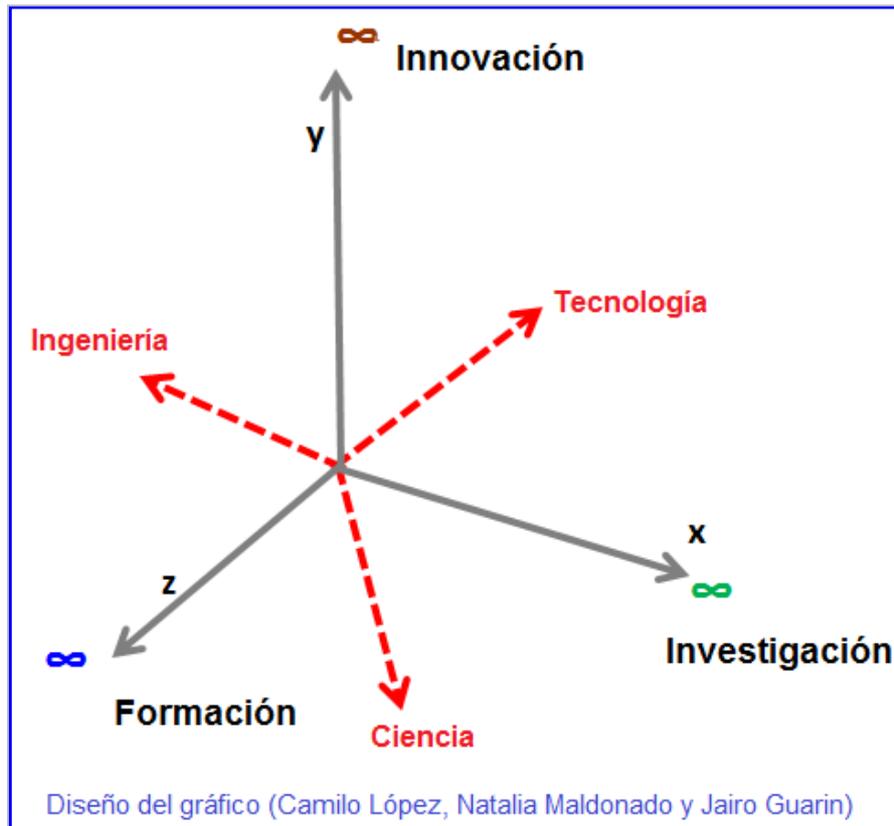
Las estrategias de Farmacontrol S.A. parten de las siguientes variables:

- La formación: que tienen los directivos en sus diferentes campos profesionales por ejemplo sus estudios, su experiencia, capacidad, liderazgo y creatividad.
- La innovación: que viene dada por un valor agregado mas la creatividad de todos los empleados dando un nuevo servicio bajo una nueva metodología.
- La investigación: en todas las áreas de la empresa: financiera, administrativa, comercial, mercadeo, talento humano, entre

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

otras. Dentro de las cuales se analizan los costos, gastos, nuevos productos y/o servicios.

De acuerdo a las tres variables tenemos el siguiente gráfico lo cual lo interpretaremos de la siguiente manera:



Si combinamos las variables:

1. Formación: Es la educación y aprendizaje que se adquiere en una especialización, maestría o doctorado, como también el auto aprendizaje.
2. Innovación: Nuevos prototipos, nuevos métodos o un nuevo valor no existente a los productos y/o servicios.
3. Investigación: a nuevos productos, marcas y patentarlos (marca registrada)

(> Formación) + (> Investigación) = **Ciencia**

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

(> Formación) + (> Innovación) = **Ingeniería**

(> Investigación) + (> Innovación) = **Tecnología**

(> Formación) + (> Investigación) + (> Innovación) = CONOCIMIENTO

Con un conocimiento amplio estamos en la capacidad de aplicar varios métodos de gerencia en cada campo ya sea gerencial, comercial, financiero o administrativo, Investigación y Desarrollo, por ejemplo aplicamos métodos como el Kaizen, la teoría de restricciones y el Justo a Tiempo (JIT) entre otros.

3.3 CAPITULO III. CONSTRUCCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN GERENCIAL BASADAS EN EL ARTE DE LA GUERRA Y CON EL FIN DE PODER IMPLEMENTARLAS EN LA EMPRESA FARMACONTROL S.A

Es claro que hoy en día gran parte de las empresas se viene destacando en su mercado para no solamente vender productos, sino que cada vez buscan es vender beneficios, así mismo muchas empresas van mucho más allá y venden marcas, marcas ligadas a un estilo de vida particular que se relacionan con las percepciones de las personas, las cuales se forman a partir de la experiencia de compra.

La estrategia en la cual se enfoca la empresa es la de capturar su mercado. La compañía debe definir los mercados a los que apunta y su objetivo debe ser el comprometerse a alcanzar un dominio relativo sobre ellos. Al hacerlo la compañía asegurará su supervivencia y prosperidad.

No se deben establecer estrategias comerciales a la ligera, sino sólo después de analizar con cuidado las posibles respuestas de los competidores, prever resultados y entender los riesgos y beneficios de las estrategias.

"Porque obtener cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Someter al enemigo sin combatir es el colmo de la habilidad".

"Sustituye las banderas y estandartes de tu enemigo por los tuyos, mezcla sus carros de guerra con los propios y móntalos.

"Trata bien a los cautivos y atiéndelos. Esto se llama ganar una batalla y convertirse en el más fuerte".

Anteriormente en las empresas los clientes nuevos en muchos casos eran clientes únicos o incluso que por primera vez se vincularon con la empresa y se quedaron allí para siempre, sin embargo con el cambiar de los años, la mentalidad empresarial viene incursionando en nuevas tácticas o estrategias para ganar más

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

clientes, dado que en gran parte los mercados vienen con aumentos abrumadores por lo que ahora provienen estos clientes de otros mercados de los cuales no se encuentran bien atendidos o de los que quieren indagar en otro para ver qué valor agregado logra conseguir.

Hay múltiples estrategias que pueden aplicar las organizaciones en su lucha para liderar el mercado, sin embargo dado los criterios del libro el arte de la guerra mencionaremos 6 en grandes rasgos, los cuales nos han ido ayudando a construir las estrategias de gestión gerencial para trabajar en las perspectivas del marketing, talento humano (gestión del conocimiento), logística (distribución) y financiera y poder implementarlas en la empresa Farmacontrol S.A.

3.3.1 GANAR EVITANDO EL CONFLICTO, COMO CAPTURAR EL MERCADO SIN DESTRUIRLO.

Cada vez se hace un poco más difícil para las empresas poder capturar mas mercado sin tener que entrar a luchar fuertemente con otras empresas de su sector.

Los clientes antes se incorporaban al mercado de acuerdo a lo que este le pudiera brindar o incluso cada cliente tendría que adaptarse a lo que este le brindará, pero ahora estos rotan o deambulan por el mismo, probando suerte; la empresa que les identifique, convierta, atienda de acuerdo a sus necesidades y fidelice, esto le ha ayudado a las empresas para que cada vez más construyan un futuro de éxito sin precedentes, a través de la consecución del corto plazo, pero de manera controlada, de forma inteligente.

Por lo general la mentalidad empresarial se basa en un único objetivo “estratégico”, y es el de provocar el máximo daño y debilitamiento del enemigo, con un mínimo de pérdidas propias. Sin embargo en muchas ocasiones esto lleva a que el único afectado sea el mismo cliente o mercado

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

final, causando alteración en precios del producto o servicio, deterioro de los productos o servicios e incluso dan pie para que otra empresa que no fuera objeto de ganar mercado lo gane. Es por eso como el mejor estratega no es el que gana todas las batallas, sino el que consigue rendir al enemigo sin entrar en combate, si no por el contrario el se debe buscar desalojar y rodear a la competencia con el único fin de poder ganar o extraer aquellos clientes al competidor.

"Pues un ejército puede compararse con una corriente de agua, porque así como el caudal que fluye evita las alturas y corre presuroso hacia las tierras bajas, así un ejército evita la fortaleza y ataca los objetivos más débiles".

El razonamiento que sustenta este principio es sencillo: atacar los puntos débiles de la competencia es hacer un uso mucho más eficaz y eficiente de los recursos, que atacar sus fortalezas. Atacar la debilidad es aprovechar los recursos limitados de la compañía; atacar la fortaleza es desperdiciarlos. Atacar la debilidad acorta el camino que conduce a la victoria; atacar la fortaleza lo alarga. Atacar la debilidad aumenta el valor de su victoria; atacar la fortaleza lo malgasta. Es decir, evitar la fortaleza y atacar la debilidad logra el mayor rendimiento por el menor gasto de recursos en el lapso más corto posible, y de ese modo las utilidades se incrementan al máximo.

"Si el general es incapaz de contener su impaciencia y ordena a sus tropas trepar por los muros como hormigas, un tercio de los hombres serán asesinados sin que la ciudad caiga. Tal es la calamidad de estos ataques".

"Si puedes marchar millas sin fatigarte es porque viajas por donde no hay enemigo. Adéntrate en la nada, acomete contra el vacío, rodea lo que defiende, asáltalo donde no te espere".

Las empresas también pueden "adentrarse en la nada acometer contra el vacío y rodear lo que defiende", creando nuevos productos, atacando nichos del mercado o ingresando en nuevos mercados.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

"Cerca del campo de batalla, esperan al enemigo que viene desde lejos; frente a un ejército descansado, un enemigo exhausto; frente a tropas bien alimentadas, otras hambrientas. De éste modo, solo se necesita poca fuerza para lograr mucho".

En los negocios, existe una ventaja en ser "el primero en actuar" con el fin de ganar la ventaja competitiva.

Las empresas competitivas han demostrado en la industria que tan solo con acciones sutiles y menos notorias tienen menos probabilidades de ser detectados por la competencia.

3.3.2 EVITAR LA FORTALEZA Y ATACAR LA DEBILIDAD, ARREMETER DONDE MENOS LO ESPERAN.

Como otro punto clave es atacar donde menos lo espera la competencia, en su debilidad mayor, en gran parte de las ocasiones sus puntos débiles son el punto de partida para ganar la batalla, por medio del manejo y administración de los recursos con los que se cuentan, ya que atacar en su punto más fuerte es desperdiciarlos. Para esto volvemos a uno de los mayores principios del libro: conocer a nuestros competidores.

Por el hecho que el competidor cuente con los mejores recursos no quiere decir que es el triunfador o campeón total del mercado, por el contrario es bueno recordar aquella historia bíblica donde David batió a Goliath y lo cual no fue en una lucha cuerpo a cuerpo, por el contrario fue porque David concentró toda su energía en un punto único y estratégico y colocó una pedrada en la frente de Goliath, que pese a ir cubierto con armadura y casco, dejaba un punto

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

débil al alcance del avisado David. Esto nos lleva a resaltar como debemos contar con perspicacia para imponer nuestra voluntad y deseo sobre el competidor, pero nunca dejar que la voluntad del competidor prevalezca sobre la nuestra.

Atender aquellos mercados en los cuales el competidor no se espera que uno llegue, la seguridad de tener éxito en otros mercados es dado la virginidad del lugar y la manera o certeza que se tenga de no poder ser atacados allí en un corto o mediano plazo.

Cualquier acción que sea implementada en una empresa sin provocar la mas mínima sospecha y sin tener respuesta de una acción de su competencia será un resultado ganador para trabajar un nuevo mercado de clientes.

Es por esto como cada fortaleza que se tenga frente al otro nos ayudan a cada vez a poder tener un mayor criterio para atacar la debilidad del otro, en el lugar y tiempo menos pensado.

3.3.3 ENGAÑO Y CONOCIMIENTO PREVIO, AMPLIAR AL MÁXIMO EL PODER DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO.

En la guerra, la estrategia se detiene justo en la frontera. Y cuando se toma contacto con el enemigo comienza la táctica. Entonces en los negocios, se detiene en la puerta en la cual un cliente va a tomar una decisión de compra. Cuando un ejecutivo habla con un cliente, la acción que desarrolla es una táctica. Cuando el gerente de ventas planea visitar al cliente, la acción es estratégica.

Es así como cada vez debemos ir mucho más allá para no solo posicionar y/o vender una marca, el producto se expresa por medio de la marca. Es la marca

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

la que le da el ser y su esencia al producto, como diría Kirkegaard. Por medio de la marca el producto se expresa, tiene voz, puede hablar con el consumidor, puede expresar las ventajas y diferencias que le distinguen de otros". La marca no sólo es un símbolo o un nombre que sirve para identificar y diferenciar un producto de la competencia sino que son ideas a las que el consumidor acude para justificar su decisión de compra.

Solo el tiempo y el conocimiento dan una forma distinta de ver lo esencial y diferentes que son las cosas dentro de las empresas.

El conocimiento e información del mercado va más allá de los que las empresas creen, es no solo tener un conocimiento de la empresa competidora, sino más aún tener el conocimiento pleno y profundo de la propia empresa, con el fin de poder conocer los recursos, beneficios, límites, barreras con los cuales podemos trabajar. Así mismo es de gran importancia que dicha información sea comprendido y analizado a cabalidad, con el fin de poder hacer buen uso de ella.

Grandes empresas han fracasado por querer penetrar a otros clientes sin tener la información suficiente para hacerlo.

El conocimiento propio de la empresa desde los ámbitos del marketing, talento humano (gestión del conocimiento), logístico (distribución) y financiero; y si al mismo tiempo contamos con toda la información sobre el mercado que nos contrarresta directamente esto nos determinaría uno de los puntos clave para formular la estrategia para llevar a cabo.

"La razón por la que el príncipe preclaro y el general sabio conquistan al enemigo siempre que actúan y sus hazañas sobrepasan las de los hombres comunes y corrientes, es el conocimiento previo".

El conocimiento previo no es proyectar el futuro con base en el pasado; no se trata de un simple análisis de tendencias. El conocimiento previo es la información de primera mano y una profunda comprensión de lo que se

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

relaciona con su competidor: sus fortalezas, sus debilidades, sus planes, su gente.

"El que ignora los planes de los estados vecinos no puede pactar sus alianzas oportunamente; si ignora las condiciones de las montañas, bosques, desfiladeros peligrosos, pantanos y ciénagas no puede encabezar la marcha de un ejército; si no hace uso de los guías naturales del lugar, no puede adquirir las ventajas del terreno. Basta que un general ignore sólo uno de los tres asuntos para considerarse inepto para comandar los ejércitos de un rey hegemónico".

Para vencer a la competencia es necesario conocerla, conocer la propia compañía y el mercado.

"Si pretendes dirigir una guerra ofensiva es preciso conocer a los hombres empleados por el enemigo. ¿Son inteligentes o estúpidos, sagaces o torpes? Después de evaluar sus cualidades, prepara las medidas apropiadas"

Es necesario conocer quién es el líder de la competencia, su experiencia, en donde se graduó y que estudio, de donde obtiene su información, el grado de riesgo que está dispuesto a afrontar, sus ambiciones, en fin saber cuál es el rumbo que pretende darle a su organización.

"Por tanto, determina cuáles son los planes del enemigo y sabrás cuál estrategia será eficaz y cual no".

El conocimiento previo no se detiene cuando se conoce a la competencia. También es necesario conocer las fortalezas y debilidades de la compañía.

"Todas las guerras se basan en el engaño. El enemigo debe ignorar dónde me propongo librar la batalla, porque si lo ignora deberá estar preparado en muchos lugares; y cuando se prepara en muchos sitios, sólo tendré que combatir a unos cuantos hombres en cualquiera de ellos".

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Solo el conocimiento nos ayudará ampliar el poder de información, así como al mismo tiempo nos ayudará a establecer cómo combatir al(los) competidor(es) y ser victoriosos con los objetivos que tenga la empresa.

3.3.4 VELOCIDAD Y PREPARACIÓN, ACTUAR CON DILIGENCIA PARA SUPERAR A LOS COMPETIDORES.

No cabe duda que la razón de ser de la competencia es la manera como se da el cambio constante en el mercado, dado por la iniciativa de las empresas o por que el mismo mercado se lo exija.

"La velocidad es la esencia misma de la guerra. Aprovecha la falta de preparación del enemigo; viaja por rutas inesperadas y atácalo donde no esté prevenido".

En los negocios, como en la guerra, la velocidad es esencial. La propia naturaleza de la competencia comercial es el cambio, y su ritmo continúa acelerándose; actuar con lentitud equivale a extinguirse. Para sobrevivir y prosperar en el mundo dinámico y caótico que es el entorno de los negocios del presente y el futuro, es preciso que la compañía actúe con rapidez.

Entre los parámetros que más se destacan para ir superando los límites que el mismo mercado establece entre las empresas del sector, esta la manera como se pueda cada vez implementar y superar la iniciativa, ya que solo las empresas con iniciativa darán un paso de gran importancia de éxito frente a la competencia.

Dicho cambio debe darse por medio de acciones dinámicas e inmediatas, con el fin de estar en la jugada del mercado, y con el fin de poder trabajar bajo la velocidad que los clientes requieran o exijan. Solo esto medirá al final la manera cómo has desequilibrado a la competencia e irás ganando participación en el mercado bajo un único patrón de iniciativa frente a la competencia.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Cada empresa determina la velocidad a la cual quiere avanzar para ir dejando a un lado a su contrincante, la velocidad unida el engaño genera para el competidor una sorpresa única en la cual es difícil recuperarse y más aún si son una secuencia de ideas innovadoras, inesperadas llevan a ganar más de una batalla, ya que ayuda hacerle perder gran parte del terreno.

Siempre es importante considerar que el querer destruir la competencia implicaría: Generar condiciones en el mercado que impidan la subsistencia de los competidores. Estas acciones dependerán en gran medida de la posición que ocupe nuestra organización y destruir a la competencia tendría como objetivo quedarse con el monopolio de ese bien o servicio para ese mercado, lo cual sino fue atendido bajo los parámetros que busca alcanzar la empresa esto podría llegar a ser muy perjudicial para las acciones que quiere obtener.

3.3.5 INFLUIR EN EL Oponente, EMPLEO DE LA ESTRATEGIA PARA DOMINAR LA COMPETENCIA.

Es vital fijar las reglas y/o parámetros que se tienen en la competencia.

Siempre se debe llevar al competidor al lugar o campo que la empresa haya determinado y estudiado apropiado atender y por nada del mundo dejarnos llevar al de su elección.

El tiempo y el lugar es dado por nosotros bajo el estudio previo que tengamos por análisis detallado de la información de este.

"Por tanto aquellos que son duchos en el arte de la guerra atraen al enemigo al campo de batalla y no se dejan llevar ahí por él".

Para vencer a la competencia, es preciso lograr, ante todo, que ésta se ajuste a su estrategia, sus reglas, su voluntad. Se debe aprovechar la ventaja y hacer que mi competidor me enfrente en el momento y el lugar que yo elija.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

La estrategia debe atacar no solo los recursos del competidor, sino, ante todo, la mente, los procesos de pensamiento y voluntad de equipo ejecutivo.

"No presiones al enemigo hasta acorralarlo. Cuando las bestias salvajes están acorraladas luchan con desesperación. ¡Cuánto más cierto es esto de los hombres! Si saben que no tienen opción se batirán hasta la muerte".

El único objetivo que debemos buscar es enfrentar la mente y los procesos del pensamiento, para lo cual se puede buscar desarrollar estrategias ganadoras, entre las cuales se puede plantear como alianzas.

No obstante estas alianzas deben estar parametrizadas por factores que nos ayuden a no tener o evitar futuros enfrentamientos entre las partes como:

- Saber cómo conservar una alianza
- Cómo y cuándo terminar dichas alianzas,
- Evitar generar alianzas que generen desconfianza,
- Tener la habilidad para usar sus propios aliados,
- Impedir que sus competidores se unan.

3.3.6 LIDERAZGO BASADO EN EL CARÁCTER, EJERCER UN LIDERAZGO EFICAZ EN ÉPOCAS TURBULENTAS.

El liderazgo va ligado al objetivo principal de cada empresa, donde se busque el bienestar de ella y de sus empleados.

La empresa debe tener un líder que sea capaz de integrar de manera idónea los ámbitos del marketing, talento humano (gestión del conocimiento), logístico (distribución) y financiero, y donde tenga como prioridad los ideales comunes de la empresa y sin interponer los propios. Así mismo el ambiente empresarial

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

condiciona La conducta del empleado; y por consiguiente para mejorar o cambiar una conducta, tenemos que cambiar primero el ambiente

"Y por esto el general que no busca la gloria personal cuando avanza, ni se preocupa por evitar el castigo cuando retrocede, sino que su único propósito es proteger a la población y promover las mejores causas de su soberano, es la joya preciosa del Estado... pocos se encuentran de este temple".

Un líder debe ser reconocido por su disposición a anteponer las necesidades de los demás a las propias; poseer un carácter fuerte y templado.

El liderazgo va siempre enfocado en ejercer una estrategia de mercado objetivo que ampare todas las ramas que quiere trabajar dentro de la empresa.

Cada estrategia debe estar dada bajo el principio que los negocios no se acaban, los negocios se transforman, con esto siempre le permitirá poder trabajar bajo los siguientes elementos:

- No sacar conclusiones precipitadas
- Nos permite tener un criterio más amplio.
- No ser dogmático.
- Ser tolerante
- Examinar las cosas más a fondo.
- Siempre consideran alternativas.
- Ver diferente al establecimiento

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

3.4 CAPITULO IV. ANTECEDENTES, DEFINICION Y PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN PARA SER IMPLEMENTADA EN LA EMPRESA FARMACONTROL S.A

La obra de Sun Tzu actualmente es un modelo de referencia leído y aplicado por las fuerzas militares de diversos países del mundo, pero sus aplicaciones trascienden del campo militar y son aplicadas en materias como la filosofía, la administración, el mercadeo, etc., es así como hoy es aplicado por muchas personas en el trabajo y en su vida cotidiana como una filosofía personal.

En este orden de ideas y buscando un acercamiento del libro hacia las estrategias implementadas y por implementar en la empresa Farmacontrol, inicialmente se realiza un acercamiento sobre la aplicación que puede tener la táctica de la guerra en los negocios y el marketing.

El libro arroja en sus capítulos respuestas y soluciones que pueden ser aplicadas por quienes se encargan del marketing y del manejo de empresas. Estrategias que apuntan a como posicionarse mejor en el terreno de la competencia, utiliza conceptos como el liderazgo, la estrategia, la organización, la competencia o la cooperación; estos conceptos han traspasado fronteras y han sufrido una transformación en estrategias empresariales.

La lectura del tratado "El Arte de la Guerra", nos introduce profundamente en el estudio de la competencia y del mercado, como factores de vida o muerte, para el empresario que se aventura a crear un producto, bien o servicio.

De aquí se deriva que el factor de éxito en una empresa es el desarrollo de la capacidad reflexiva, que a su vez se origina en el conocimiento profundo del mercado, en el diseño de la estrategia a medida que se va caminando y en las virtudes del administrador, cuya principal función es la de desempeñar el rol de líder y estratega de la empresa, para llevarla a aumentar el mercado, a realizar un manejo de las finanzas, de la logística y de la gestión del conocimiento o talento humano, entre otras.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Con el fin de poder cumplir el objetivo general, trabajamos una serie de actividades las cuales nos ayudaron a tener un enfoque muy dado a poder hacer la construcción de la(s) estrategia(s) de gestión, igualmente basados en los criterios del Arte de la guerra y para poder implementar en la empresa Farmacontrol S.A.

Dichas actividades fueron las siguientes:

- Al conocer las estrategias que son de más importancia para la empresa, identificamos las estrategias más relevantes y con un factor diferenciador en el sector salud-hospitalario para poder llevar a cabo en la empresa Farmacontrol S.A.
- Una vez ya habíamos identificando las estrategias, realizamos una serie de simulaciones y comparaciones frente a las actuales dado los nuevos beneficios que estas le generan en la empresa y así pudimos predecir la viabilidad de llevarlas a cabo.
- Al conocer los antecedentes y herramientas con las cuales cuenta la empresa Farmacontrol S.A y las más apropiadas para llevar a cabo, buscamos la manera de ir haciendo mediciones periódicas y corroborar la viabilidad y efectividad que se vienen dando en la empresa, todo con el fin de poder ir realizando ajustes a aquellas estrategias que lo necesitan.

3.4.1 ESTRATEGIA APLICADA A FARMACONTROL.

La estrategia a implementar en Farmacontrol apunta al aspecto estratégico del negocio refiriéndose al talento del general (directivos), al movimiento de fuerzas y a los efectos que provoca.

Para entender en profundidad la estrategia consideramos al mercado como el campo de batalla, la competencia como el enemigo, el clima como las condiciones

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

de trabajo, y la doctrina como el grado de armonía que existe entre los trabajadores y los directivos.

3.4.1.1 FUNDAMENTOS:

A partir de algunos postulados tratados en el libro hacemos un acercamiento a lo buscado al interior de la empresa y como esto ha contribuido al éxito y puede contribuir al crecimiento de la empresa dentro de su mercado.

"Cuando te enfrente el enemigo responde a circunstancias cambiantes e inventa recursos. Con muchos cálculos se puede ganar, con pocos, no".

La empresa nace basada en este concepto ya que después de varios años de estar en el medio su fundador tenía el conocimiento de la competencia y del mercado, el conocimiento del producto o servicio que pensaba ofrecer basado en una carencia del mercado y una estrategia innovadora, la cual consiste en la atención del mercado los 7 días de la semana las 24 horas del día.

Una vez puesta en marcha uno de los factores más importantes para el éxito ha sido la elección acertada de su personal y la confianza en sus capacidades para desempeñarse bien en su trabajo; gracias a este conocimiento la empresa, evita la rotación de personal, pues el equipo de gerentes, subgerentes, y demás empleados, se encarga de mantenerlos a todos contentos, y proveerles todas sus necesidades.

"Los expertos en la guerra confían especialmente en la oportunidad y la convivencia. No cargan con el peso de la realización a sus hombres solamente. ... El valiente puede pelear; el precavido defender y el sensato aconsejar. De ese modo, no hay nadie cuyas condiciones se desperdicien... no pide obras a quien no tiene condiciones. El método para emplear hombres es dar cada uno responsabilidad en las situaciones que les convengan... en la medida de sus capacidades. Así la potencialidad de las

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

tropas diestramente conducidas en la batalla pueden compararse con la de los guijarros que ruedan desde lo alto de las montañas".

La empresa cuenta con un plan estratégico en donde cobra gran importancia el conocerse como compañía y su conducción hacia el éxito, estableciendo claramente las políticas, la misión y visión institucional.

Dentro del plan estratégico se conoce muy bien el para qué, por qué, qué, cómo y para quién se está produciendo un bien o servicio. Ignorarlo significa estar en el lugar equivocado.

"Tu meta debe ser tomar todo lo que hay bajo el cielo. De este modo tus tropas no se agotaran y tu victoria será total. Este es el verdadero arte de la estrategia ofensiva"

El objetivo planteado para la empresa es el de atraer a sus clientes y fidelizarlos con su servicio, buen precio y logística de manera que al hacerlo de esta manera se evite una respuesta frontal de la competencia, la máxima estrategia consiste en someterla y no salir a vender en contra de ella, apoderarse de sus clientes sin perder mucho tiempo y sin que esta batalla destruya las rentas de la empresa ("Sin espadas manchadas de sangre").

Una serie de pequeños ataques sutiles e indirectos tiene más posibilidad de una respuesta tardía de la competencia.

El paso más importante se vivió en el momento de incursionar con la venta de los medicamentos vitales en un formato que garantice la entrega de estos en cualquier día de la semana a cualquier hora, el siguiente paso y después de lograr el posicionamiento logrado en el mercado es entrar con el servicio de logística a cada uno de los clientes, en donde Farmacontrol les servirá como centro de

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

distribución y bodegaje lo que impacta directamente en sus costos y que no difiere para nada con la estructura actual de la empresa

"Pues un ejército puede compararse con una corriente de agua, porque así como el caudal que fluye evita las alturas y corre presuroso hacia las tierras bajas, así más débiles, un ejército evita la fortaleza y ataca los objetivos"

Todas las artes marciales se basan en este concepto, no desperdiciar recursos es esencial para la subsistencia de la empresa, emprender una batalla comercial frontal contra un competidor y enfrentarlo donde el producto es muy fuerte solo causará que se fortalezca.

Atacar donde menos lo espera la competencia, sus puntos débiles es administrar los recursos, atacar en su punto más fuerte es desperdiciarlos.

En este orden de ideas la estrategia primordial es dar continuidad al plan agresivo de mercadeo en la incursión de venta de medicamentos a las entidades de salud que cuentan con servicio de urgencias y en donde la rapidez y disposición de medicamentos se tornan indispensables para salvar una vida, es por esto que darle continuidad a la política de penetración en el mercado con la que nació la empresa se vuelve una prioridad ya que los clientes prefieren contar con la tranquilidad de que siempre se esté abierto.

"Cerca del campo de batalla, esperan al enemigo que viene desde lejos; frente a un ejército descansado, un enemigo exhausto; frente a tropas bien alimentadas, otras hambrientas. De éste modo, solo se necesita poca fuerza para lograr mucho".

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

En los negocios y en todas las artes de combate, existe una ventaja en ser "el primero en actuar" para emprender un ataque precautorio con el fin de ganar la ventaja competitiva.

3.4.1.2 ANTECEDENTES

En nuestro día a día en nuestro entorno laboral, vivimos situaciones que se podrían llegar a comparar con un combate o una situación de guerra, estas situaciones exigen que pensemos y actuemos con gran iniciativa y también exigen que se saque el mayor partido posible del equipo de trabajo, que se sepa liderar de una manera eficiente ese equipo y que se sepa resolver problemas en poco tiempo.

Saber dominar todas estas difíciles situaciones de una manera adecuada, serán las capacidades que deberá tener un buen líder.

Las diferentes formas de pensar en Oriente y Occidente, son producto de las diferencias históricas y de los diferentes líderes que se dieron en cada lugar, de todas maneras, podemos establecer que las diferentes enseñanzas y doctrinas, apuntan a un mismo objetivo.

En cuanto a las diferentes maneras de interpretar la guerra, en Oriente, nos encontramos con la figura de Sun Tzu y su libro el "Arte de la Guerra", mientras que en Occidente, nos encontramos con Carl von Clausewitz y su libro "On War".

Por un lado tenemos las enseñanzas de Sun Tzu, que aplicado al mundo empresarial, representa la estrategia y la planificación y por otro lado los escritos de Carl von Clausewitz, nos remiten al aspecto táctico de una estrategia comercial. Una buena estrategia comercial necesita de estos dos componentes para triunfar, pero muchas veces lo olvidamos y no planificamos como deberíamos acciones comerciales.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Es importante realizar este análisis y planificar bien y definir bien la táctica de una acción comercial para que esta tenga éxito. Los principios consagrados en el Arte de la guerra los extrapolamos al ámbito empresarial para definir una estrategia eficiente para la empresa Farmacontrol que ayude al logro de los objetivos.

- **Enfrentando Al Enemigo**

En la empresa se trabaja bajo el principio de que además de enfrentarse a su competencia, también deben hacerlo a los propios consumidores, quienes están más informados y son más exigentes, a los proveedores y a los empleados; entre otros contendientes en la puja por el manejo del poder.

El desarrollo de las nuevas tecnologías, el conocimiento como capital indiscutible de valor, la creciente competencia que existe por las ideas; hacen que la empresa se vea en la necesidad de incorporar estrategias y tácticas, no sólo para poder competir, sino esencialmente para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

Con consumidores más informados y exigentes, que se enfrentan a un sobredimensionamiento de la oferta, la empresa tiene que esforzarse por ganar mercados, diferenciándose y generando por sobre todo “valor”. No alcanza con manejar correctamente las herramientas del Marketing y proporcionar un buen servicio o producto; la empresa debe centrarse en sus competidores, tal y como ocurre en una guerra.

Esta realidad, nos acerca a un enfoque diferente del manejo de la estrategia comercial y del negocio; orientando la empresa cada vez más hacia los movimientos e información de la competencia que al cliente en sí mismo. Este enfoque no implica desatender al cliente, por el contrario, intenta reforzar la idea de captarlo y mantenerlo, ganando así la batalla al competidor.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

- **Al Ataque**

La estrategia basada en el Arte de la Guerra no reside en convencer al consumidor de las excelencias del producto, o sus necesidades. El objetivo del es desplazar, hacer retroceder, o flanquear a la competencia para captar así a los clientes. Así como no hay territorios libres para ampliar un imperio, no existen clientes libres para aumentar al negocio. El objetivo entonces no sera ganar todas las batallas, sino conseguir rendir al enemigo sin entrar en combate. Para ello han de tenerse siempre en cuenta dos principios básicos:

- En una batalla frontal, el más grande termina siendo el vencedor.
- Defender es más fácil que el atacar. Para tener éxito en el ataque, hay que estar como mínimo en una superioridad de tres a uno frente a los defensores.

El competidor grande tiene un punto débil, su propio tamaño que le impide atender adecuadamente todos sus frentes, si atiende uno, abandona otro y los enemigos lo rodean por todas partes. El objetivo entonces será conocer dónde nuestros competidores padecen una debilidad y golpear duro allí.

Para ganar la guerra, debemos contar con un adecuado armamento, constituido principalmente por un producto de calidad, buen precio y un canal distribuidor que funcione. Sin embargo, no se trata sólo de una competencia entre dos productos donde gana el mejor, es una guerra de percepciones en el cerebro del cliente: si el cliente decide que Farmacontrol es el que le vale, se habrá librado la batalla.

3.4.1.3 PRINCIPIOS

Después de realizar el análisis de algunos de los fundamentos actuales en los que se basa la estrategia de Farmacontrol, se definen unos principios que regirán de ahora en más dicha estrategia.

- **Rivalidad**

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Prever los pasos futuros de los competidores y nuestra estrategia competitiva.

- **Valor combativo**

Es la capacidad que deben tener todos los miembros del equipo para la implementación de la estrategia basada en el Arte de la guerra.

- **Economía de las fuerzas**

Tal como lo reza el principio militar se trata de emplear toda la energía disponible, de la manera más eficaz posible, cada gasto innecesario de tiempo, cada desvío, es una pérdida de energía y por lo tanto es contrario a los principios de la estrategia.

- **Flexibilidad**

Se trata de un marco de actuación que permite corregir el plan periódicamente si este lo requiere, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

- **Espíritu ofensivo.**

La fuerza moral indestructible desde la óptica de los combatientes es la clave para lograr un espíritu de lucha que le resta importancia quien sea nuestro adversario, bien sea este, superior o inferior. Es la condición anímica que debe tener todos los miembros del equipo en donde cada uno de ellos debe estar convencido de que lo que se esta realizando nos llevara al cumplimiento de las metas y objetivos.

Este principio aplicado a la empresa simplemente hace referencia a que todos los competidores serán vistos por igual y solo está en la mente de los funcionarios de la empresa tener una visión tal que no se vean intimidados por el tamaño de todos aquellos que comparten el mercado.

- **Capacidad resolutive**

Es la capacidad intelectual, física, moral y los dotes de líder que deben tener los directivos de la empresa para encontrar las soluciones más convenientes, en beneficio de los intereses de la empresa y para el logro de los objetivos asignados.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

- **Creatividad**

Este principio hace referencia a la generación de nuevas ideas o conceptos que conlleven a la empresa a alcanzar el logro de su estrategia.

- **Apoyo**

Es toda aquella cooperación y reciprocidad en el intercambio de recursos, habilidades y servicios, enfocados al trabajo en equipo que signifique un beneficio mutuo para todos los individuos y para la organización.

3.4.1.4 ESTRATEGIA.

“En la guerra, hay un aspecto fundamental: ser veloces como el relámpago, por ello no debemos perder la oportunidad”.

La empresa utilizara tres formas de atacar a sus mercados y de definir su estrategia, el éxito de su líder estará en saber elegir la estrategia adecuada en cada caso, es la primera gran decisión a tomar y tal vez la más difícil. Conocer cuál de los tipos de guerra es el que la empresa, es lo principal. Resulta de suma utilidad aplicar el principio de la estrategia definido por Sun Tsu: conocer perfectamente al enemigo y a nosotros mismos. Lo importante es saber medir el poder de ambos. Si no valoramos correctamente nuestras fortalezas y debilidades, corremos el riesgo de adoptar una forma de combate no adecuada a nuestros intereses, reduciendo en gran medida nuestras posibilidades de victoria.

3.4.1.4.1 GUERRA DEFENSIVA

“Mantener una continua y atenta vigilancia sobre la actuación de los potenciales competidores.”

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

La estrategia consiste en que la empresa deberá atacar frontalmente, en el flanco, en el momento en el que la competencia ataque, cuando haya que defenderse, o simplemente deberá saber retirarse con pocas pérdidas cuando sea necesario.

Como la compañía no es la más grande del mercado, debe actuar como un guerrillero, siguiendo la táctica sintetizada por Mao Tse Tung, **"Dividir las fuerzas para movilizar a las masas y concentrar las fuerzas para hacer frente al enemigo". "Cuando el enemigo avanza, retrocedemos; cuando el enemigo se detiene, lo hostigamos; cuando el enemigo se fatiga, lo atacamos; cuando el enemigo se retira, lo perseguimos"**.

Esta estrategia apunta a que el mantener clientes es más sencillo que ganarlos, para esto es necesario atender a muchos flancos al mismo tiempo. Se requiere desarrollar el factor sorpresa con el enemigo, y estar preparados para contra ataques por parte de éste. Se debe estar entrenado en la lucha, ya que nunca se sabrá con exactitud cuándo y en qué terreno deberá luchar. Por lo tanto, lo mejor es luchar contra uno mismo, sacando nuevos productos y servicios que compitan con los existentes. La estrategia consiste en conseguir los productos nuevos antes que la competencia, y para eso Farmacontrol debe esforzarse en investigar y desarrollar alternativas diferentes, manteniendo la iniciativa en mercados emergentes

Además, en este tipo de ataque, es necesario bloquear cualquier movimiento que inicie el enemigo con un movimiento en la misma dirección, que lo debilite antes de que adquiera poder. Esto nos obliga a mantener una continua y atenta vigilancia sobre la actuación de los potenciales competidores, a la vez que permite actualizar la capacidad de tomar de decisiones, y responder con seguridad e inmediatez.

Se debe ampliar el radio de acción a nuevos mercados relacionados con el sector de la salud. La vocación de la empresa será la de actuar en todos los nichos. Cuando un competidor importante presente síntomas de desfallecimiento, es

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Farmacontrol quien debe establecer acciones destinadas a ganar su mercado, esforzándose por capturar la clientela que aquél dejó libre.

3.4.1.4.2 GUERRA OFENSIVA

“La fuerza del segundo está en la especialización en mercados donde el líder muestra señales de debilidad.”

El principio que rige esta guerra, es que sabiendo que Farmacontrol no es el líder en el mercado, se procurara conseguir este liderazgo en nichos clave del mercado. Para ello, es necesario conocer la fuerza e importancia del actual líder en cada nicho y estudiar al mismo tiempo sus flaquezas.

Deben establecerse alianzas y pactos de no agresión con los iguales, para evitar enfrentamientos negativos que sólo producen desgastes. La pelea contra iguales sólo favorece al líder y encierra un gran peligro.

Se buscara la fusión con iguales, la cual debe ir seguida de una buena cohesión de las partes, sin traumas de liderazgo, pero que permita aumentar la fuerza del conjunto.

La empresa no enfocara sus esfuerzos en tratar de imitar al líder, pues en el mejor de los casos, se llega a conformar un clon de menor tamaño, y fácilmente superable en cualquier campo de combate. Por el contrario, es más beneficioso buscar algún punto débil del líder y volcar allí toda la energía.

Cobra gran importancia en la estrategia la especialización en mercados donde quien es el líder de mercado muestra señales de debilidad, evitando competir donde éste mantiene una fuerte posición. De igual manera no se entrara en competencia con empresas menores sino que se establecerá acuerdos de colaboración mutua que resulten beneficiosos para ambas partes.

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

El objetivo en el mediano plazo es llegar a ser líder indiscutido en la distribución de medicamentos para la atención de urgencias y posteriormente desde esta posición, la conquista de otros mercados próximos.

3.4.1.4.3 GUERRA DE FLANQUEO O GUERRILLAS

“Captar la atención del consumidor, mediante acciones que impacten”

Alternativamente a la guerra ofensiva, sobre todo si no se encuentran puntos débiles capaces de ser atacados en el líder, se deberán efectuar movimientos de flanqueo, que sin rozar las fronteras del líder, nos permitan desplazarnos para ocupar espacios no disputados, ni por el líder ni por ninguna otra de las grandes empresas.

Para estos movimientos es vital el sigilo y la rapidez para que la ocupación del terreno se realice por sorpresa, antes que otros competidores inicien movimientos hacia el mismo objetivo. Una vez Farmacontrol alce estos mercados, debe explotarse el éxito en profundidad, buscando conseguir el liderazgo en ese espacio. Las rupturas del frente deben ser siempre seguidas de la persecución del adversario, mientras que por el contrario, fracasado un ataque, se acelerará la retirada, sacando del campo de combate el máximo posible de efectivos.

El flanqueo se efectuará mediante el uso de una o varias de las cuatro “P” tradicionales del Marketing. Producto, a través de productos novedosos o destinados a grupos de clientes no diferenciados anteriormente,. Precio, buscando posicionarnos en el mercado más exclusivo, o por el contrario, en el más popular. Proveedor, abriendo nuevos canales de venta o distribución y por lo tanto vírgenes de competencia, desarrollando la venta en nuevos tipos de establecimientos. Promoción, mediante campañas publicitarias que informen al público que somos “los únicos especialistas” en nuestra área.

Con esta estrategia se pretende captar la atención del consumidor, mediante acciones que nos den a conocer tratando de producir el mayor impacto posible. La

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

efectividad de estas acciones se demuestra con un crecimiento puntual de nuestras ventas, y un alto nivel de satisfacción de los clientes captados. Éstos a su vez, se transformen en predicadores de nuestra actividad y en captadores de nuevos clientes.

Como en la auténtica guerrilla, el espiar a la competencia y descubrir sus puntos débiles es fundamental, pues el éxito puede surgir simplemente de la diferencia entre la manera de conducir el propio negocio, comparada con la forma en que lo hace la competencia. Conocerse a sí mismo es igualmente fundamental, la objetividad es nuestro mejor aliado, ya que permite corregir los errores y realizar los ajustes en un tiempo mínimo.

La actividad compacta de toda la compañía es vital. De la misma manera que en las grandes compañías, se fomenta la competencia entre las distintas áreas, Ventas contra Contabilidad, o Producción contra Marketing, como forma de crecimiento. Todos deben involucrarse en las acciones de marketing, desde el contador hasta la secretaria, deben remar fuertemente en la misma dirección, procurando entre todos conseguir la acción puntual propuesta con la máxima efectividad.

Emplear demasiadas estrategias puede conducir a la pérdida de la batalla. De acuerdo con Sun Tzu, la mejor estrategia es la más simple y la mejor enfocada, ya que las estrategias demasiado complejas pueden confundir a los miembros del propio ejército, comprometiendo sus posibilidades de victoria, es así como se puede generalizar que la construcción de las estrategias de Farmacontrol S.A. fue soportada en la doctrina el Arte de la Guerra y se puede ver con mayor impacto en el siguiente diagrama donde se tiene el tiempo para la implementación, la evaluación y las mejoras continuas soportadas en un PHVA.

PLAN ESTRATÉGICO:

Bajo la siguiente figura se desarrollará la estrategia que implementará Farmacontrol S.A. con el método LEAN y combinará varias herramientas miremos:

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN



Es de anotar que se encausa esta estrategia aplicada según lo tiene implementado la organización TOYOTA tanto para productos como servicios y que su método principal es el Sistema de Producción de Toyota (TPS) visto anteriormente en el capítulo 7 del Arte de la Guerra en el paralelo elaborado en esta monografía y que su metodología LEAN tiene como objetivo la mejora rápida y sostenida del sistema productivo o prestación de servicios, gracias a la eliminación de los desperdicios existentes Miremos otros objetivos:

- Incrementar la capacidad productiva y la flexibilidad.
- Incrementar la productividad
- Mejorar la calidad
- Reducir stocks (inventarios) Llevar a cabo un sistema de producción Just-in-Time (JIT) y reducir el lead-time (es el tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso de producción o control de inventarios hasta que se completa).

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Lean es un método que apunta al ordenamiento y organización de los procesos. Lean mira lo que no debemos estar haciendo porque no agrega valor al cliente y apunta a eliminar lo que no genera valor, mejora el balanceo del proceso y la continuidad del flujo, utilizando diversos tipos de herramientas, dentro de las cuales está JIT, kaizen, 6sigma y otras más.

Para Farmacontrol S.A. también como estrategia se aplicaría la metodología Lean Management (combinar herramientas como Kaizen, 6sigma etc. y conceptos que se han venido aplicando en muchas empresas como el caso de Toyota y de diferentes sectores de la producción y/o servicio, tanto grandes como Pymes).

El método LEAN se puede combinar con muchas herramientas, ejemplo:

Técnicas LEAN se combinan con las siguientes herramientas:

Seis Sigma	Procesos estandarizados.	TQM (Calidad total)
5"S"	JIT (Justo a Tiempo)	TOC (Teoría de Restricciones)
Kaizen	Equipos de Trabajo	Reducción de número de proveedores

Por ejemplo: Lean Sigma es aplicable no sólo a empresas industriales, sino también a empresas de servicios.

Lean + Seis Sigma = Lean Sigma

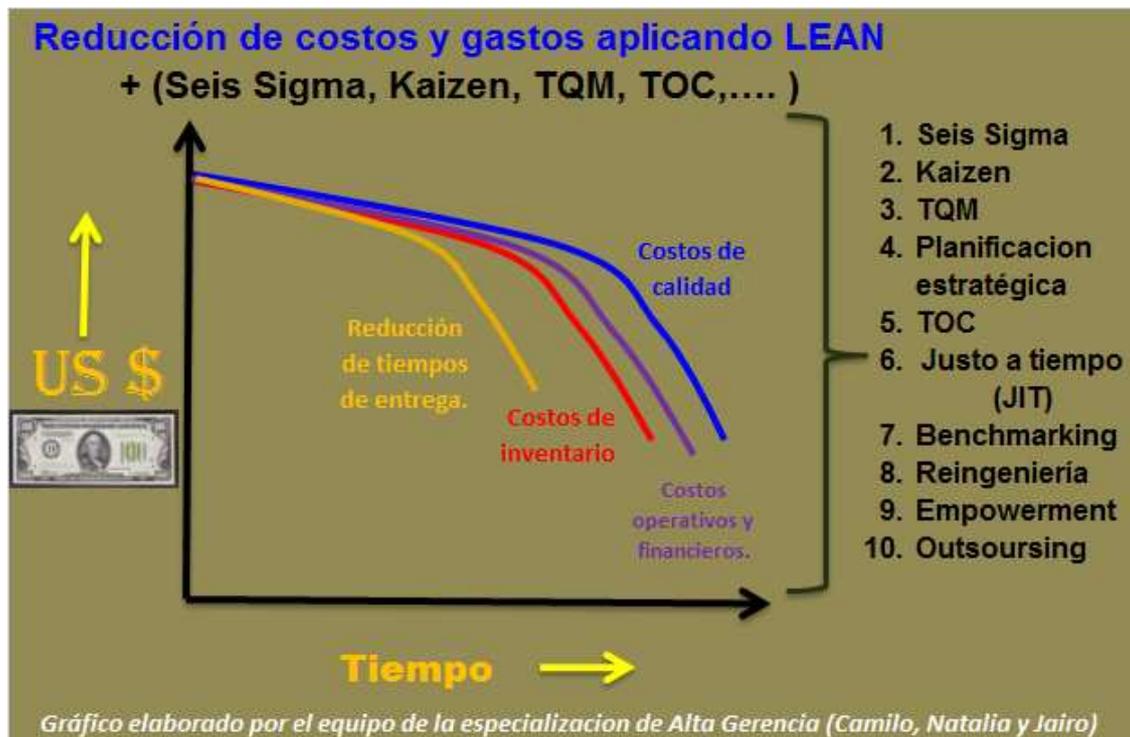
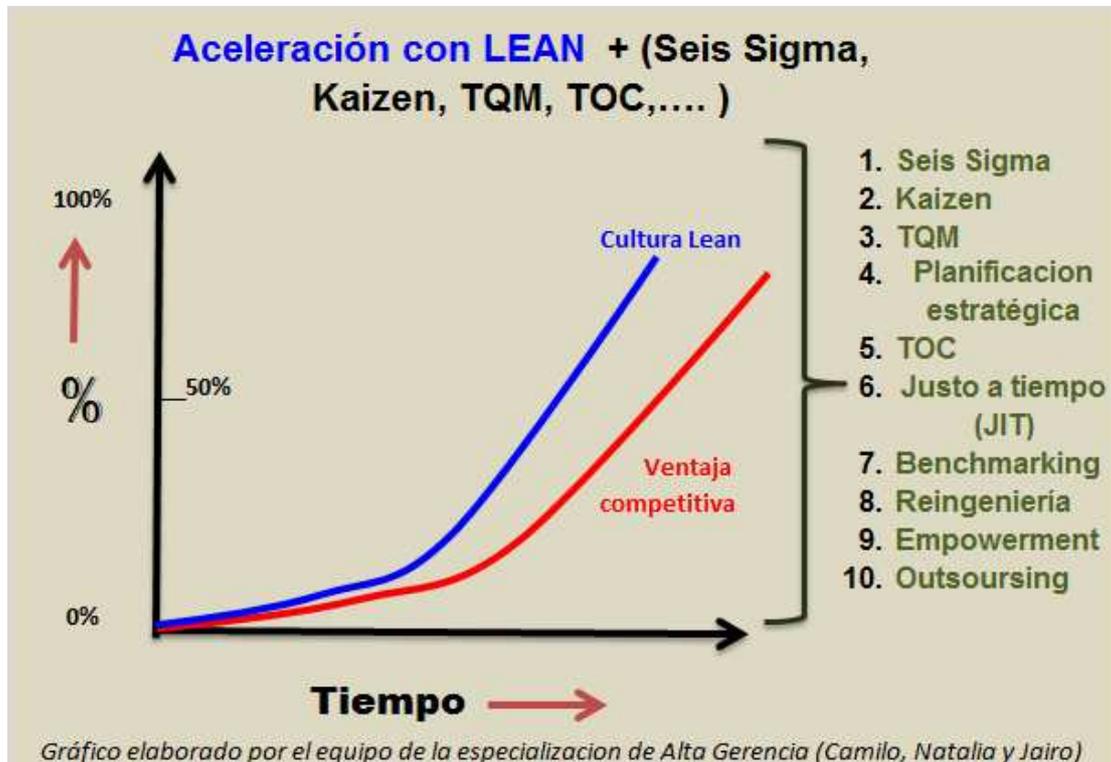
Lean + Kaizen = Lean Kaizen.

Como podemos ver dos metodologías de trabajo se unen para asegurar la flexibilidad.

“La ortodoxia y la heterodoxia no es algo fijo, sino que se utilizan como un ciclo. Un emperador que fue un famoso guerrero y administrador, hablaba de manipular las percepciones de los adversarios sobre lo que es ortodoxo y heterodoxo, y después atacar inesperadamente, combinando ambos métodos” (Sun Tzu). El mercado está en constante movimiento y dinamismo, y lo que durante mucho tiempo ha sido ortodoxo (preparación de drogas caseras) puede dejar de serlo y convertirse en heterodoxo (medicamentos de uso intravenoso). Pero eventualmente puede volver a serlo (medicamentos mixtos).

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Las ventajas de implementar LEAN + Herramientas Gerenciales:



1. Reducción de los activos corrientes (Inventarios y Cuentas por cobrar).

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

2. Reducción de los capitales utilizados, aumento del flujo de caja y mejora de la recuperación sobre las inversiones (ROI).
3. Trabajo sobre la productividad y la rentabilidad: mejora del estado de pérdidas y de ganancias por reducción de los costos operativos y financieros.
4. Servicio ajustado con la demanda del cliente, reducción de los tiempos de entrega y mayor satisfacción del cliente.
5. Mejora de la calidad.
6. Excelencia en los procesos: observar la organización desde una perspectiva de procesos y no desde una perspectiva funcional.

Farmacontrol S.A. utilizara tres formas de atacar a sus mercados y de definir su estrategia, es decir, como en el arte de la guerra que se tienen:

1. Guerra defensiva.
2. Guerra ofensiva.
3. Guerra de flanqueo o de guerrilla.

Para ser mas ilustrativos se diseña un gráfico donde aparecen las tres variables los cuales vienen a hacer las herramientas gerenciales utilizadas por la empresa (Seis Sigma, TOC, Kaizen, TQM, etc.) y que con el método LEAN nos sinergiza las estrategias y tácticas implementadas, ya mencionadas anteriormente.

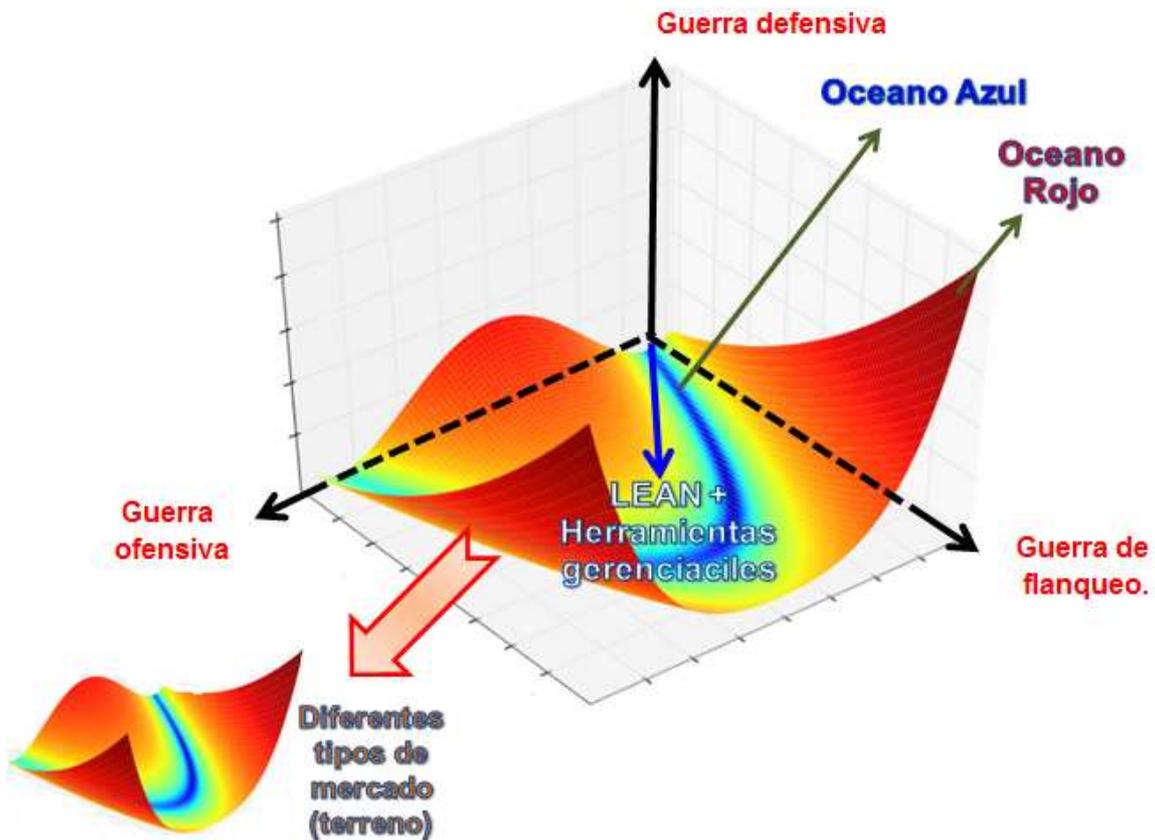
Si observamos las zonas de color rojo y naranja vienen a ser dentro del mercado el océano rojo como nos lo dice los autores W. Chan Kim y Renée Maugorgne del libro La estrategia del océano azul: *“en vez de tratar de superar a la competencia con el fin de obtener una porción de un mercado existente (“océano rojo”), lo mejor es buscar un “océano azul”, es decir, un mercado virgen que nadie haya tocado y que tenga el potencial de crecer. En los océanos rojos, la competencia pone las reglas; en los océanos azules, la competencia se vuelve irrelevante”.*

En color azul en la figura Farmacontrol S.A. estará abriendo un océano azul sólo si sus iniciativas estratégicas se ajustan de forma satisfactoria a cada uno de los siguientes principios como nos lo afirma los autores del mencionado libro:

EL ARTE DE LA GUERRA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

1. Reconstruir las fronteras del mercado
2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras
3. Ir más allá de la demanda existente
4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta
5. Superar los obstáculos claves de la organización
6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia

La innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul aplicada con las demás herramientas gerenciales marcará una gran diferencia competitiva.



4 CONCLUSIONES

El arte de la guerra es un arte para pensar estratégicamente. En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate. Tanto la organización como la estrategia empresarial han tomado mucho de la organización y estrategia militar y viceversa.

Solo es de gerentes sabios dar un adecuado e inteligente uso de los recursos con los que cuenta, con el fin de poder llegar a tener el resultado esperado para la empresa, hoy en día cada gerente enfoca su empresa a un concepto más moderno e interdisciplinario, en la medida en que a taque muchos frentes de manera eficiente para poder acaparar mas mercado y donde al mismo tiempo mejores sus procesos internos de la empresa, entre los cales se encuentran la comunicación, el de los productos, el del marketing, financiera, gestión del talento humano, etc. Del gerente depende la integralidad y fusión que pueda darle a ellos

En la actividad de la empres al formular la estrategia y la táctica debe maximizar las capacidades físicas, intelectuales y morales del personal, en el logro de los objetivos de la empresa como un todo.

Para Farmacontrol S.A. se propone implantar este sistema para desarrollar una mejora en los procesos y hacerla parte de la cultura organizacional donde se tendrán resultados positivos y mejoraran procesos como exceso en las demoras de entregas de productos, adquisición de inventarios en el momento adecuado, mala comunicación, mala coordinación en logística y distribución, excesos de reuniones de las directivas.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Sun Tzu. El arte de la guerra. Ediciones en lenguas extranjeras. Pekín, China, 1994.
- Jack Lawson. El arte de la guerra para ejecutivos y directivos. Ediciones obelisco, Barcelona, España, 2008.
- Robert Greene. Las 33 estrategias de la guerra. Ediciones Océano. México. 2007.
- Toyota: Como el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito. Jeffrey K. Liker. Editorial Norma, marzo de 2011. Impreso en Colombia.
- Ser Competitivo. Michael E. Porter. Editorial Deusto. España. Año 2003.
- La meta. Eliyahu M. Goldratt. Editorial Castillo. Mexico. Año 2003.
- La estrategia del océano azul. W. Chan Kim y Renée Maugorgne. Editorial Norma. Colombia. 2005