



## El Arte de la Guerra y la gerencia estratégica postmoderna

Abraham González\*  
Yumaira Rosa Rodríguez\*\*

### Resumen

Con el presente artículo documental, se busca contrastar dos posiciones aparentemente antagónicas para el mercado empresarial actual: competencia y lealtad. Se toma en cuenta la selección de dos categorías claves de análisis: arte de guerra y postmodernidad, ambas enmarcadas en el contexto gerencial de la planificación estratégica. La investigación se centra en los postulados de Sun Tzu, los cuales se extrapolan al quehacer gerencial de las organizaciones actuales y se destaca la importancia de competir sin dañar al oponente. Al final del estudio se determina que el arte de la guerra es una filosofía de supervivencia centrada en el conocimiento propio y del oponente. Se logra concluir que el éxito empresarial radica en utilizar la mejor estrategia gerencial.

**Palabras clave:** Estrategia, postmodernidad, estrategia gerencial.

\* Doctorado del Programa de Ciencias Gerenciales (Candidato). Magíster en Gerencia de Empresas, mención: Gerencia de Mercadeo (LUZ, 2005). Ingeniero Industrial (LUZ, 1999). Profesor de las cátedras: Gerencia de Operaciones, Ingeniería de Métodos, Plantas Industriales, Investigación de Operaciones, Estadística Avanzada y Calidad de Servicio en las Universidades: Dr. Rafael Belloso Chacín, Universidad del Zulia y Universidad Rafael Urdaneta en pre y postgrado.  
E-mail: ajgonzalez060276@yahoo.es.

\*\* Doctorado del Programa de Ciencias Gerenciales (Candidato). Magíster en Gerencia de Mercadeo (URBE, 1999). Licenciada en Comunicación Social, mención: Publicidad y Relaciones Públicas (LUZ, 1993). Profesora de las cátedras: Gerencia de Promoción y Publicidad y Seminario II del Programa Maestría en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE) y Gerencia y Estrategias de Mercadeo del Programa Maestría en Gerencia de Empresas, mención: Mercadeo de la Universidad del Zulia (LUZ). Coordinadora de Relaciones Públicas e Interinstitucionales de C.A. Diario Panorama. E-mail: rossiej@cantv.net

## *The Art of War and postmodern strategic management*

### **Abstract**

This documentary article seeks to contrast two seemingly antagonistic positions in the current managerial market: competition and loyalty. The selection of two key analysis categories is taken into account: the art of war and postmodernity, both framed in the managerial context of strategic planning. The research centres on the postulates of Sun Tzu, extrapolated to the managerial tasks of current organizations, highlighting the importance of competing without damaging the opponent. At the end of the study, it was determined that the art of the war is a philosophy of survival centered on knowing one's self and the opponent. Conclusions are that business success is rooted in utilizing the best managerial strategy.

**Key words:** Strategy, post modernity, managerial strategy.

### **Introducción**

Iniciar cualquier estudio sobre planificación estratégica, obliga al investigador a considerar los aportes efectuados por Sun Tzu, quien vivió en el siglo cuarto antes de Cristo, y su principal manifiesto se conoce hoy día como *El Arte de la Guerra*.

El trabajo de Sun Tzu, consigue su notoriedad y relevancia en la planificación estratégica actual, cuando en China, las luchas se transforman de peleas feudales familiares, a batallas entre Estados. De todos los eruditos de su tiempo, Sun Tzu figura como el primer consultor en escribir un libro para ofrecer soluciones prácticas, que prometen riqueza y poder; esta visión posee complejidad en sus esquemas y además, constituye una filosofía de la guerra.

La idea planteada en esta investigación documental, consiste en recuperar los aportes de Sun Tzu y trasladarlos a la actualidad, a fin de que sus tratados sirvan de guía a organizaciones y gerentes, para ayudar en la toma decisiones y enfrentar la gran "guerra" diaria que implica convivir en el mercado global; en la búsqueda de alcanzar resultados más óptimos, en contraste con la competencia.

Asimismo, se persigue contrastar dos posiciones aparentemente antagónicas y resaltar en ellas, puntos de encuentro más que desencuentros: competencia y lealtad. Para ello, se seleccionan dos categorías de análisis: arte de guerra y postmodernidad,

ambas ubicadas en el contexto gerencial de lo que actualmente se conoce como planificación estratégica.

Sobre este enfoque y considerando la simplicidad del contenido del arte de la guerra, se citan las palabras de Sun Tzu (2005), al decir que el arte de la guerra está basado en el engaño, siendo la manera de competir el proceder a confundir a la competencia; pero si se agudiza el estudio en la filosofía que involucra este postulado; el autor señala que la excelencia suprema en el arte de la guerra es atacar los planes del enemigo. No dice atacar al enemigo, por el contrario plantea que se debe tratar bien y atender a los cautivos. Esto se llama ganar una batalla y convertirse en el más fuerte. Cada uno de estos enfoques, descubren una visión diferente al engaño como forma de competencia.

A esta nueva visión, se suma el hecho de que hoy en día, los seres humanos están retomando los inicios del saber, volviendo la cara al arte, la ciencia y filosofía. Esa segmentación que se hizo del conocimiento, según la teoría de Descartes, es insuficiente para dar respuesta a la forma de conocer; por tal motivo, se ha entrado a la integración del saber y se retoma la esencia primaria de las cosas. Estos son los postulados que defienden la postmodernidad.

En ese redescubrir la esencia de las cosas y volver al estudio real de la filosofía que encierran, cobra vigencia entrelazar las dos dimensiones de estudio propuestas, debido a que permiten revelar en el arte de la guerra, no una visión de destrucción de la competencia, sino la creación de estrategias para una rivalidad leal, que permita la supervivencia en el complejo mundo empresarial y gerencial; garantizando rentabilidad a través del logro de la mayor participación en el mercado.

Adicionalmente, a la luz de la comprensión de la filosofía del arte de guerra, con un enfoque postmoderno, se busca la legítima esencia de las cosas; se visualiza un útil tratado estratégico, para ayudar a los gerentes actuales a definir maniobras basadas en obtener nuevos mercados e incrementar la rentabilidad de los mismos con legitimidad; sin necesidad de destruir al rival, sino superarlo estratégicamente.

Según Sun Tzu, citado por Michaelson y Michaelson (2003), un gerente debe realzar su influencia moral y ser capaz de controlar las leyes y regulaciones que lo conducirán al éxito.

Esta investigación documental permite desglosar una nueva visión postmoderna del arte de la guerra, al presentar herramientas de estrategia gerencial, en la cual se respete a la

competencia y se luche en el mercado empresarial sobre un contexto de dominio del medio, que sin erradicar a los contendores se anticipe a sus acciones.

## **1. La estrategia**

El término estrategia proviene del griego *strategos* que en su traducción más exacta al español significa: *General*. Sin duda, la palabra proviene del quehacer militar y en este terreno es comprendida como “la ciencia y el arte del mando militar, aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”, según The American Heritage Dictionary (1992) tomado por Francés (2006). Asimismo, el autor continúa sus argumentos, enfatizando la necesidad de combinar diferentes medios para alcanzar los objetivos previstos, en presencia de la incertidumbre.

Michaelson (2003) establece que: “La estrategia constituye un proceso de planificación. Es la Guerra sobre el papel. Es realizar lo preciso. Es buscar la victoria antes de la lucha”.

Por su parte, Hart (1976) plantea que su objetivo no es tanto buscar el combate, sino hallar una situación tan ventajosa, que si no determina por sí misma la decisión, logrará con seguridad su continuación por la lucha.

La idea de vencer sin comprometerse en el combate, resulta el elemento central del pensamiento estratégico de Sun Tzu.

Ahora bien, fuera del campo militar y dentro del contexto empresarial, la estrategia significa el compendio de objetivos organizacionales bien definidos, junto con las acciones y recursos que orientan al desarrollo de una organización, o en otras palabras, es el plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre, así lo establece Francés (2006).

Chandler (1962) es el pionero en hablar sobre estrategia en el campo gerencial y la define como la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo dentro de la empresa, junto con la adopción de cursos de acción y asignación de medios para alcanzar esos fines.

Es necesario acotar que la estrategia debe ser flexible y estar sujeta, según lo plantea Francés (2006), a modificaciones de acuerdo al cambio de situación y a la disposición de información nueva. La primera norma de la estrategia según Michaelson (2003), consiste en prestar atención a las necesidades y deseos de los clientes y a la forma como la empresa se organiza para aten-

derlos. El mismo autor destaca que la estrategia debe tomar en cuenta el volumen de los recursos empresariales, el efecto de las regulaciones oficiales, los intereses ambientales y las fluctuaciones monetarias.

Es importante señalar que una buena estrategia permite alcanzar el éxito, cuando se sabe cómo concentrar fuerzas contra debilidades. Para establecer bases sólidas que apunten a esta dirección, se estudian a profundidad los postulados de Sun Tzu.

## **2. Gerencia y planificación estratégica**

El enfoque de la gerencia estratégica se basa en los elementos de la planeación estratégica, que existen como un todo indisoluble, pero no puede haber gerencia estratégica si no hay planificación estratégica, la primera depende de la presencia de la segunda.

La planeación estratégica, según lo plantea Serna (2006), mas que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que conduce a una manera de pensar, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica; puesto que, las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia dónde van; es decir, haber definido su direccionamiento.

Con la planeación, dice Francés (2006), en las organizaciones se logra la definición sistemática de los lineamientos estratégicos, la asignación de recursos, el desarrollo de guías detalladas para la acción y la estructuración de planes. De acuerdo con Andrews, Learned, Christensen y Guth (1965), la planeación estratégica puede ser definida de forma independiente, pero requiere de objetivos claros y bien trazados.

Serna (2006) continúa su disertación, señalando que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización o empresa define su negocio, establece la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base al análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En palabras de Sun Tzu: "Conoce al enemigo y concómete a ti mismo, y no correrás el menor riesgo aunque libres cien batallas" Sun Tzu (2005).

La gerencia estratégica por su parte, consiste en la conducción de la planeación, al tomar las decisiones oportunas y estudiar los cambios del entorno, redireccionando la organización, para que siga sus objetivos y se mantenga rentable.

### **3. Sun Tzu y sus tratados sobre la estrategia**

La colección de ensayos sobre el arte de la guerra atribuida a Sun Tzu, es el tratado más antiguo que se conoce sobre el tema. A pesar de su antigüedad, sus consejos tienen vigencia en el actual mundo empresarial. La esencia de su filosofía se basa en que el arte de la guerra se centra en el engaño, por ello, es necesario tener en cuenta para la planeación de una batalla, según Sun Tzu (2005) los siguientes pasos:

- a) Cuando se es capaz, fingir la incapacidad; activo, la pasividad.
- b) Hacer creer que se está lejos cuando se está cerca; y cerca cuando se está alejado. Simular el desorden al enemigo y sorprenderlo.
- c) Irritar al general y desorientarle. Si el general está colerizado, su autoridad puede ser quebrantada fácilmente. Su carácter no es estable.
- d) Fingir estar en inferioridad de condiciones, estimula su arrogancia.
- e) Acosarlo y ponerlo en aprieto. Si está en descanso, fatigarle. Cuando vaya a socorrer a la derecha, atacar a la izquierda; y cuando lo haga a la izquierda, atacar a la derecha; dejarlo sin aliento haciéndole correr constantemente de un lado para otro.
- f) Si está unido, dividirlo. Enemistarlo con sus aliados.
- g) Atacarlo cuando no esté preparado, hacer una salida por donde no se lo espere. Hay una cosa que es de gran importancia en la guerra, y es ser rápido como el relámpago; no se puede dejar pasar la ocasión.

Esta visión resulta una manera cruel y poco ética de entenderse con la competencia, pero al profundizar su análisis, se plantea que aquellos que son duchos en el arte de la guerra, atraen al enemigo al campo de batalla, y no se dejan llevar por él. En otras palabras, los elementos esbozados no son otra cosa que saber aprovechar la ventaja y hacer que la competencia se enfrente en el momento y el lugar que se elija. Dominar a la competencia de esta manera es lo que Sun Tzu quiere decir cuando habla de engañar.

La estrategia debe buscar atacar no sólo los recursos de la competencia, sino la mente de sus gerentes y estrategas, sus procesos de pensamiento y la voluntad de su equipo directivo. Por tanto, se requiere del uso de acciones directas e indirectas; como

herramientas claves para influir en la percepción, las emociones y los actos de los ejecutivos de la competencia.

La finalidad es ganar en el terreno conocido por la empresa que se lidera, y no destruir al competidor. De esta manera se resumen los elementos que plantea Sun Tzu (2005), atraer a la competencia, luchar en un terreno conocido, y no aplicar acciones desleales y faltas de ética.

Michaelson y Michaelson (2003), recuerdan la expresión de Sun Tzu, según la cual la guerra es una doctrina en la que se debe confiar el haber alcanzado una posición invencible. No acabar con la competencia, ni emplear prácticas desleales, sino competir en un terreno que garantice mantenerse rentable y atractivo para los clientes.

El centro de atención principal de Sun Tzu y de sus postulados está en la estrategia, entendida como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que provienen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como para desdeñar su cualidad de fenómeno objetivo o que resulta obvio, que no vale la pena definirlo.

Por su parte, Sun Tzu (2005) permite entrever su definición de estrategia como el supremo refinamiento en el arte de combatir los planes del enemigo, al afirmar que los expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate, toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas.

Es seguro que Sun Tzu desconoció el término planeación estratégica, él hablaba de la “estrategia ofensiva” y entre los pasos para asegurar el camino a la victoria, se pueden mencionar:

- Conocer al enemigo y conocerse a si mismo, y de esta forma jamás se correrá peligro.
- Cuando no se conozca al enemigo, pero se conozca a uno mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- Si a un tiempo se ignora todo del enemigo y de uno mismo, es seguro que se está en peligro en la batalla (Sun Tzu, 2005).

Esta visión se centra en el conocimiento de uno mismo o de la propia empresa y en el conocimiento de la competencia, como secretos del éxito. No supone en ningún momento erradicarla, sino conocerla para poder vencerla.

En este enfoque, la estrategia se presenta como una lógica paradójica, un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, lo quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En ella las circunstancias se juntan, pero se pueden volver en contra; hoy favorables; mañana desfavorables. En otras palabras, la estrategia según Sun Tzu (2005), es considerada discontinuidades potenciales, planteadas como amenazas u oportunidades para las empresas, basadas en el conocimiento real que se tenga de la propia organización, del mercado y de la competencia.

Por tanto, según los enfoques analizados sobre el arte de la guerra y la estrategia, la invitación que se hace a los gerentes de hoy, consiste en salir de su torre de marfil, y mirar el entorno para sumergirse en las realidades del mercado e interactuar con sus clientes internos y externos; crear una intención estratégica para establecer un punto de vista con respecto al futuro e incitar a la competencia a participar en terreno conocido para asegurar el éxito, sin incurrir en prácticas deshonestas ni desleales.

#### **4. El postmodernismo y su visión de la gerencia estratégica**

Según Lyon (2000), inicialmente el concepto de postmodernidad designa las tendencias hacia la superación de algunas maneras modernas de construcción, pero luego se amplía a todo el quehacer de la humanidad. A principios de los años ochenta, la fórmula de la postmodernidad se traslada desde la estética a las ciencias sociales.

Honneth, citado por Reyes (1988), afirma que el concepto de postmodernidad presupone una precisa y convincente fijación de algunas características especiales, por medio de las cuales se advierte el contraste con la época histórica de la modernidad. Asimismo, el autor atribuye a la postmodernidad, aquellas formas de sociedad en la que todas las maneras de obrar y formas de exteriorización cultural, pueden existir unas al lado de las otras con iguales derechos.

Por su parte, Negri, citado por Reyes (1988), asume que la postmodernidad admite un enorme universo fluidamente comunicativo y también alberga contradicciones ó conflictos, sobre todo nuevas maneras de hacer las cosas.

En un sentido amplio, la postmodernidad es el modelo cultural que a partir de los años sesenta comienza a gobernar en el



mundo. Este término postmoderno pretende expresar, según lo plantea Olabuenaga, citado en Reyes (1988), la forma de saber y poder de esta nueva época.

Asimismo Sábada, citado en Reyes (1988), asume que el postmodernismo no busca una epistemología que le sitúe en una zona desde donde pueda entender el mundo, esté a gusto o no. Por el contrario, pretende el reconocimiento de una nada real, relativizar sus ideas y acciones, además de entender a los otros como seres, desde la diferencia de enfoque y opiniones. No hay en él dialéctica ni dialógica, hay diálogo a secas. En el postmodernismo, la ciencia, el arte, el poder o cualquier otro quehacer del ser humano no tiene más fuerza que la vigencia cronológica. La visión postmoderna refiere la liberación de los pensamientos, todavía atados en la modernidad.

En esta libertad filosófica de la postmodernidad, el enfoque estratégico del arte de la guerra de Sun Tzu, se centra en la tesis según la cual, se evita el combate antes de la batalla si se concibe una estrategia oportuna.

Según Michaelson (2003), las lecciones del *arte de la guerra, en el contexto postmoderno*, se convierten en una construcción general de síntesis mental, para solucionar variedad de problemas, entre ellos los empresariales. Su estudio profundo y análisis detenido, desvelan conocimientos que predicen la victoria.

## **5. El arte de la guerra y el postmodernismo**

Según Martínez (2001), el modelo de ciencia que se origina después del renacimiento, sirve de base para el avance científico y tecnológico de los siglos posteriores. Sin embargo, la explosión de los conocimientos, disciplinas, especialidades y enfoques que se han dado en el siglo XX e inicios del XXI, además de una reflexión epistemológica, encuentran en ese modelo tradicional de ciencia, deficiencias e inhibiciones de progreso, tanto particular como integrado, en las diferentes áreas del saber.

A lo largo de las últimas tres décadas, se originan las condiciones necesarias para que todo investigador reflexione sobre los postulados de pensadores eminentes, y desde esa perspectiva, perciba las notables coincidencias de ideas y marcadas líneas confluyentes de modos de pensar disímiles, de una renovada racionalidad científica y de una *nueva ciencia*, que presenta notables diferencias con el modo de pensar tradicional, clásico, lógico-positivista.

De las afirmaciones de Prigogine (1994), se desprende que ciertas características de la ciencia tradicional están llegando a su final, entre ellas su consideración de determinista, lineal y homogénea. Se presencia el surgimiento de: una conciencia de la discontinuidad, la no linealidad, la diferencia y necesidad del diálogo. Existe una crisis de los *fundamentos* del conocimiento científico y filosófico; en general de los fundamentos del pensamiento.

Pico (2002) advierte que el problema radica en la rigurosidad del aparato conceptual clásico por su objetividad, determinismo, lógica formal y verificación, en el grado de *insuficiencia e inadecuación* para simbolizar o modelar las nuevas realidades, haciendo énfasis en aquellas que han surgido a lo largo de este siglo. Tanto en el mundo subatómico de la física, como en el de las ciencias de la vida, sociales y gerenciales, para representarlas adecuadamente, se necesitan conceptos muy distintos a los actuales y mucho más interrelacionados, capaces de dar explicaciones globales y unificadas.

En este contexto, se retoma la filosofía de Sun Tzu, quien deja en sus legados, un estilo estratégico que los gerentes postmodernos adaptan para administrar sus organizaciones, al basarse principalmente, en sus virtudes y talentos para alcanzar la victoria en el mundo empresarial, dominar sus organizaciones y ampliar el mercado.

Al respecto, Sun Tzu (2005) expresa:

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.....Debido a que protege a sus hombres como si fuesen niños, éstos le seguirán hasta el fondo del valle más intrincado. Debido a que se preocupa por sus hombres, como si fuesen sus propios hijos bienamados, éstos anhelaran morir a su lado (p. 50).

La esencia de la estrategia de Sun Tzu, consiste en infundir el amor y respeto entre los trabajadores de una empresa e indagar sobre las debilidades y virtudes del enemigo. El autor se afianza en el hecho de seguir los movimientos propios y los de la competencia, ya que de ello depende su crecimiento, cuestión que asegura aún más la victoria.

La postmodernidad encara en la visión de los nuevos gerentes un papel que implica competir sobre la base de la excelencia y el conocimiento real de su empresa, mercado y competidores; si se toma como punto de partida los principios filosóficos de Sun Tzu en el arte de la guerra.

Finalmente, la esencia del gerente estratégico postmoderno se centra en la filosofía de Sun Tzu, en ser personas apegadas a sus valores, personal y empresa, con la disposición de anteponer las necesidades de los demás a las propias; con un carácter fuerte y templado, dispuesto a: (a) guiar mediante el ejemplo, no sólo con palabras, (b) compartir las tribulaciones de los empleados, no sólo los triunfos, (c) motivar emocionalmente, no sólo de manera material, (d) encomendar a todos misiones definidas con claridad, para así evitar una misión confusa, (e) lograr una estrategia que impulse a la organización.

## **Conclusiones**

El arte de la guerra es un tratado que enseña sobre la esencia de la naturaleza de un líder. No es un libro sobre la guerra; es una fuente filosófica para comprender las raíces de un conflicto y buscar una solución. Sun Tzu (2005) expresa que la mejor victoria es vencer sin combatir, y esa es la distinción entre el hombre prudente y el ignorante.

El arte de la guerra es una filosofía de supervivencia centrada en estrategias de éxito del estado, que asume el contexto actual de la organización empresarial y no la destrucción del enemigo o la competencia; entendida en el logro de una victoria basada en una buena estrategia gerencial.

La estrategia es en la empresa de hoy, el tema gerencial más importante y lo será hasta que surja otra realidad. Factor que modifica la lucha clásica para lograr una mayor participación de mercado, la configuración de escenarios dinámicos y oportunidades de negocios que generen riqueza, al proponer enfoques estratégicos audaces con matices nuevos por explorar y analizar.

Los gerentes que son capaces de entender el arte de la guerra para competir, obtienen la victoria. La invitación en el contexto postmoderno, es a comprender y conocer la esencia de las cosas; "sólo el que se conoce a si mismo y a los demás asegura el éxito".

## Referencias bibliográficas

- ANDREWS, K.; LEARNED, C.; CHRISTENSEN, R. y GUTH, W. (1965). **Business Policy: Text and Cases**. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Co.
- CHANDLER, A. (1962). **Strategy and structure**. Cambridge, Mass, MIT Press.
- FRANCÉS, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. México: Pearson Prentice Hall.
- HART, B.H. Liddell (1976). **Strategy**. New York: Praeger Publishers.
- LYON, D. (2000). **Postmodernidad**. España: Alianza Editorial.
- MARTÍNEZ, M. (2001). **Necesidad de un Nuevo Paradigma Epistémico**, en: AA. VV. **Las Ciencias Sociales: Reflexiones de Fin de Siglo**. Fondo Editorial Trópikos, Comisión de Estudios de Postgrado, FACES, Universidad Central de Venezuela.
- MICHAELSON, G. (2003). **Sun Tzu. El Arte de la Guerra para Directivos**. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- MICHAELSON, G. y MICHAELSON, S. (2003). **Sun Tzu para el Éxito**. Barcelona, España: Ediciones Deauso.
- PICO, J. (2002). **Modernidad y Postmodernidad**. España: Alianza Editorial.
- PRIGOGINE, I. (1994). **¿El fin de la ciencia?** En: Fried Schnitman D. (dir.) **Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad**. Buenos Aires: Paidós.
- REYES, R. (1988). **Terminología científico-social**. Barcelona: Anthropos.
- SERNA, G. (2006). **Gerencia Estratégica** (9ª ed.). Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores.
- SUN TZU (2005). **El Arte de la Guerra**. Madrid, España: Ediciones Alfadil. Editorial Biblioteca Nueva.