

HENRY MINTZBERG
BRUCE AHLSTRAND
JOSEPH LAMPEL

Safari a la estrategia

Director de colección
ERNESTO GORE

Edición original
THE FREE PRESS

Título original
STRATEGY FIRST

Traducción
ADRIANA OKLANDER

Coordinación editorial
DÉBORA FELY

Diseño de tapa
MVZ ARGENTINA

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 1998 by Henry Mintzberg Ltd., Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel
© 1999, 2003, 2007, 2008 by Ediciones Granica S.A.
Tercera reimpresión: marzo de 2008

BUENOS AIRES Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 - 3° C

C1048AAN Buenos Aires, Argentina

Tel.: +5411-4374-1456

Fax: +5411-4373-0669

E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Cerrada 1° de Mayo 21

Col. Nautcalpan Centro

53000 Naucalpan, México

Tel.: +5255-5360-1010

Fax: +5255-5360-1100

E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO

Ediciones Granica de Chile S.A.

San Francisco 116

Santiago, Chile

E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO

Ediciones Granica S.A.

Salto 1212

11200 Montevideo, Uruguay

Tel./Fax: +5982-410-4307

E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

I.S.B.N. 978-950-641-291-3

Hecho el depósito que marca la ley 11.729

Impreso en Argentina. Printed in Argentina

Mintzberg, Henry

Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del
management estratégico / Henry Mintzberg y Bruce
Ahlstrand - la ed. 3a reimpr. - Buenos Aires : Granica, 2008.
512 p. ; 22x15 cm. (Management)

Traducido por Adriana Oklander

ISBN 978-950-641-291-3

I. Management Estratégico. I. Ahlstrand, Bruce H. Adriana
Oklander, trad. III. Título
CDD 658.8

Hay algunas personas que al visitar el zoológico empiezan por el principio, y pasan lo más rápido posible frente a las jaulas hasta que llegan a la última, y salen. Pero hay otras, las mejores, que van directamente a ver a su animal preferido, y permanecen allí.

—A. A. Milne, en la introducción de *Winnie-The-Pooh*

Dedicamos este libro a aquellas personas que están más interesadas en los campos abiertos que en las jaulas cerradas.

INDICE

EMBARQUE	11
1. "Y ANTE USTEDES, DAMAS Y CABALLEROS, LA BESTIA DEL MANAGEMENT ESTRATEGICO"	13
2. LA ESCUELA DE DISEÑO CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO DE CONCEPCIÓN	39
3. LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO FORMAL	69
4. LA ESCUELA DE POSICIONAMIENTO CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO ANALITICO	109
5. LA ESCUELA EMPRESARIAL CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO VISIONARIO	163
6. LA ESCUELA COGNOSCITIVA CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO MENTAL	193
7. LA ESCUELA DE APRENDIZAJE CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO EMERGENTE	225
8. LA ESCUELA DE PODER CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN	295

9.	LA ESCUELA CULTURAL CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO COLECTIVO	331
10.	LA ESCUELA AMBIENTAL CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO REACTIVO	359
11.	LA ESCUELA DE CONFIGURACIÓN CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	381
12.	"AGUARDEN, DAMAS Y CABALLEROS, TODAVÍA LES FALTA CONOCER A LA BESTIA ENTERA"	439
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	471
	AUTORIZACIONES	495
	INDICE TEMÁTICO Y ONOMÁSTICO	499

EMBARQUE

Este viaje comenzó con un trabajo de Henry llamado "Formación de estrategia: escuelas de pensamiento" (*Strategy Formation: Schools of Thought*), publicado por Jim Fredrickson en una colección titulada "Perspectivas sobre management estratégico" (*Perspectives on Strategic Management*; Harper Collins, 1990). Bruce utilizó el trabajo en un curso de la Universidad de Trent, y descubrió que funcionaba bien. "¿Por qué no escribes un libro al respecto?", sugirió. "¿Por qué no lo hacemos juntos?", respondió Henry. Ambos pensaron que Joe sería un miembro excelente del equipo. Así fue como se inició el safari.

Sin embargo, no escribimos esto como manual o como alguna clase de tratado académico. Desde el principio, pensamos que el libro debía estar destinado a directivos y consultores en actividad, pero también a estudiantes y profesores. Por lo tanto nos propusimos redactar una explicación fácilmente accesible del campo fascinante del management estratégico. Por supuesto, algunas partes pueden resultar más atractivas para quienes están trabajando, mientras que otras resultarán más interesantes para los que enseñan o estudian. Es la naturaleza de la bestia. No nos hemos propuesto domesticarla sino volverla amigable. Queríamos que lectores de todas partes se uniesen a nuestro safari. Pero al mismo tiempo, queríamos desafiarlo a usted. Corremos riesgos y esperamos que ellos lo fortalezcan. Porque como decimos en este texto, el campo del management estratégico necesita abrirse, no cerrarse; debe reconciliar las distintas tendencias, no reforzar su separación.

Para enriquecer la experiencia del safari, esperamos continuar con una guía. También hemos preparado un "Manual del instructor" para facilitar el uso de este libro, bastante poco convencional, en las aulas.

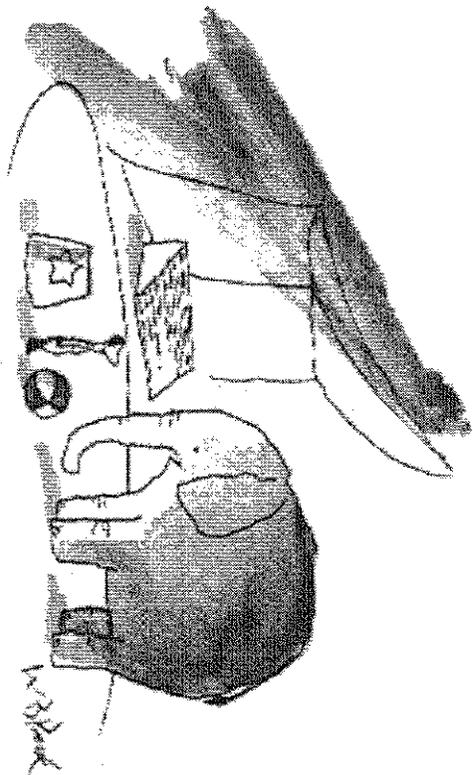
Debemos muchos agradecimientos. Bob Wallace, de The Free Press, debe ser mencionado especialmente. En el mundo editorial de estos días, tener la ocasión de trabajar con alguien de su calibre, dedicación y experiencia es algo de lo más inusual. Abby Luthin también nos brindó su apoyo allí.

Kate Maguire proporcionó gran ayuda, tal como lo ha hecho con tanta frecuencia en el pasado. (¡Kate denominó al original "La bestia" mucho antes de que recibiera su título actual!) Su admirable ayudante fue Elana Trager, especialmente en la búsqueda de ciertas informaciones difíciles de encontrar. Coralie Clement se ocupó de todas las referencias y autorizaciones, además de trabajar en distintos países, con diversos autores y resolviendo distintos problemas con una habilidad notable. En cierto momento, escribió en un e-mail: "Me parece bastante pasmosa la idea de estar comunicándome con un franco-anglo-canadiense en India, sobre un libro que será publicado en los Estados Unidos y Europa... Ahhh, la vida moderna".

Particularmente lúcidos y útiles fueron los comentarios que proporcionó Joëlle Méric sobre el original. También agradecemos a los alumnos doctorales del coloquio de Henry en Montreal, quienes nos brindaron gran cantidad de sugerencias, y a Maeve Quaid, Doug Torgerson y Melissa Nadler.

- 1 -

**"Y ANTE USTEDES, DAMAS Y CABALLEROS,
LA BESTIA DEL MANAGEMENT ESTRATÉGICO"**



"Para ser absolutamente franco, no soy para nada tan inteligente como crees."

Para comenzar, una fábula a la que se hace referencia con frecuencia y raras veces se conoce:

LOS CIEGOS Y EL ELEFANTE

Por John Godfrey Saxe (1816-1887)

Eran seis hombres de Indostán
Muy dispuestos a aprender
Y fueron a contemplar al Elefante
(Aunque ninguno podía ver)
Esperando todos que al observar
Satisficieran lo que era su parecer.

El primero se acercó al Elefante,
Y sin poderlo evitar
Contra su ancho y firme flanco cayó.
De inmediato empezó a bramar:
"Dios mío bendiga, pero el Elefante
A una pared se asemeja en verdad".

El segundo, al palpar el colmillo,
Exclamó: "¡Yayá! ¿Qué tenemos aquí
Tan curvado, suave y afilado?"
Esta muy claro para mí
Esta maravilla de Elefante
¡A una lanza se asemeja y es así!"

El tercero se aproximó al animal,
Y cuando el azar lo hizo atrapar
Entre sus manos la retorcida trompa
Alzó la cabeza para anunciar:
"Ya veo. ¡El Elefante
a una serpiente se asemeja, sin dudari!"

El cuarto extendió la mano con ansiedad
Y en torno de la rodilla palpó.
"A lo que más se parece esta maravillosa bestia
Es muy evidente para mí", proclamó,
"Está claro que el Elefante
¡A un árbol se asemeja, cómo no!"

El quinto fue a dar con la oreja,
El dijo: "Hasta la persona más ciega
Sabe a qué se parece más esto."

Que lo niegue aquel que pueda,
Esta maravilla de Elefante
¡A un abanico se asemeja!"

El sexto apenas había empezado
A la bestia a tantear
Cuando la movediza cola
A su alcance acertó a pasar.
"Ya veo", exclamó, "el Elefante
¡A una sogá se asemeja en verdad!"

Y así estos hombres de Indostán
Largo tiempo disputaron a viva voz.
Cada uno tenía su opinión
Aparte de la dureza y el vigor,
Y aunque en parte todos tenían razón,
¡A la vez todos cometían un error!

Moraleja
Con frecuencia en las guerras teológicas
Los contendientes, imagino yo,
Se mojan en completa ignorancia
De lo que el otro decir pretendió,
Y parlotean sobre un Elefante
¡Que ninguno de ellos vio!

Nosotros somos los ciegos y la formación de estrategia es nuestro elefante. Como nadie ha tenido la visión necesaria para apreciar a la bestia entera, cada uno ha puesto la mano sobre una u otra parte para "mofarse en completa ignorancia" sobre el resto. Sin duda no obtenemos un elefante mediante la suma de sus partes. Es más que eso. Sin embargo, para comprender el todo, también necesitamos entender las partes.

Los próximos diez capítulos describen diez partes de nuestra bestia que es la formación de estrategia. Cada una conforma una "escuela de pensamiento". Los diez capítulos están enmarcados por el primero, donde presentamos las escuelas así como algunas ideas sobre estrategia en sí, y por un último capítulo que vuelve a la bestia entera.

¿Por qué diez?

En un pintoresco artículo titulado "El mágico número siete, más o menos dos: algunos límites en nuestra capacidad para procesar información", el psicólogo George Miller (1956) preguntaba por qué tendemos a privilegiar una cantidad aproximada a siete para clasificar las cosas: por ejemplo, siete maravillas del mundo, siete pecados capitales y siete días de la semana. Esto refleja nuestra estructura cognoscitiva, concluye: siete es la cantidad aproximada de "trozos" de información que podemos retener con comodidad en nuestra memoria a corto plazo.* Tres maravillas del mundo pasarían un poco inadvertidas, por decirlo de alguna manera, mientras que dieciocho podrían acobardarnos. Pero, por supuesto, aquellos de nosotros que estamos interesados en la estrategia no somos mortales comunes y corrientes—al menos respecto de nuestras capacidades cognoscitivas—, y por lo tanto deberíamos ser capaces de abarcar uno más que el mágico número siete más dos. En consecuencia, este libro propone diez escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia.

Cognición aparte, al revisar una importante cantidad de bibliografía, es cierto que emergieron diez puntos de vista distintos, la mayoría de los cuales están reflejados en la práctica del management. Cada uno tiene una perspectiva única que, al igual que los hombres ciegos, se centra en un aspecto importante del proceso de creación de estrategia. En cierto sentido, cada uno de estos enfoques es limitado y exagerado. Sin embargo, en otro sentido, también son todos interesantes y agudos. Es posible que un elefante no sea una trompa, pero sin duda *posee* una y sería difícil comprender a estos animales sin la referencia de sus

trompas. El impedimento de la ceguera tiene una ventaja inesperada: agudiza los otros sentidos ante las sutilezas que pueden pasar inadvertidas para aquellos que pueden ver.

Las ESCUELAS. Por lo tanto, en cada uno de los diez capítulos subsiguientes, presentaremos a una de las escuelas con su propio enfoque limitado. La someteremos a la crítica, para indagar tanto sus limitaciones como sus contribuciones. A continuación enumeramos estas escuelas, junto con la calificación que parece capturar mejor el punto de vista de cada una sobre el proceso de estrategia:

- Escuela de diseño: la estrategia como un proceso de concepción.
- Escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal.
- Escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico.
- Escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario.
- Escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental.
- Escuela de aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente.
- Escuela de poder: la estrategia como un proceso de negociación.
- Escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo.
- Escuela ambiental: la estrategia como un proceso reactivo.
- Escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación.*

* En realidad, Miller sostiene que existe un límite de este orden para el número de "bits" que podemos manejar en lo que él denomina "discreetamente absoluto", y la cantidad de "trozos" (la combinación de estos "bits") en la "memoria intermedia".

* En una interesante cartografía alternativa, Martiner (1996) ha dividido el campo en *teológico, sociológico, ideológico y ecológico*. Laurial (1996) incluyó nuestras diez escuelas en estos cuatro. Ver también Bowman (1995) para encontrar otro diseño interesante del campo.

Nuestras diez escuelas pueden ser agrupadas en cuatro conjuntos. Las tres primeras son de naturaleza *prescriptiva*. Se ocupan más del modo en que *deberían* formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente se *crean*. La primera de ellas, que en la década de los '60 presentó la base sobre la cual se construyeron las otras dos, interpreta la creación de estrategia como un proceso de *diseño* informal, esencialmente referido a su concepción. La segunda escuela, desarrollada paralelamente en los '60 y que alcanzó un frenesí de publicaciones y prácticas en los '70, formalizó esa perspectiva y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de *planificación* formal. En los años '80 este sistema fue algo desplazado por la tercera escuela prescriptiva, menos interesada en el proceso de formación de estrategia que en el verdadero contenido de la misma. Se la conoce como escuela de *posicionamiento* porque se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico.

Las tres escuelas que siguen consideraran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y han estado más interesadas en *describirlo* que en prescribir un comportamiento ideal.

Desde hace mucho tiempo, algunos autores notables han asociado a la estrategia con la *empresa*, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. Pero si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Por consiguiente, también se ha desarrollado una escuela *cognoscitiva*, pequeña pero importante, que procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega.

Cada una de las tres escuelas subsiguientes ha tratado de ampliar el proceso de formación de estrategia más allá de lo individual, de extenderlo a otros grupos y otros acto-

res. Para la escuela de *aprendizaje*, el mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o "aprende". Algo similar, pero con un giro diferente, es la escuela de *poder*, la cual trata la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. A diferencia de esto, hay otra escuela de pensamiento que considera que la formación de estrategia está arraigada en la *cultura* de la organización. Por lo tanto, el proceso es visto como fundamentalmente colectivo y cooperativo. Y luego están los que proponen una escuela *ambiental*, teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en su contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización.

Nuestro último grupo no contiene más que una escuela, aunque podría argumentarse que en realidad se trata de una combinación de las demás. La llamamos *de configuración*. En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos de nuestra historia—el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos—en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Pero si las instituciones se asientan en bases estables, la creación de estrategia debe describir el salto que existe entre uno y otro. Por lo tanto, otro aspecto de esta escuela considerara al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la voluminosa bibliografía prescriptiva y de la práctica sobre "cambio estratégico".

Estas escuelas han aparecido en distintas etapas del desarrollo del management estratégico. Algunas han tenido mucho éxito para luego declinar, otras están evolucionando actualmente, y otras se mantienen como goteos pequeños pero significativos de bibliografía y ejemplos reales. Describiremos cada una de las escuelas según nuestra propia interpretación, para concluir con un comentario integral en el último capítulo.

Es importante observar que todas estas escuelas pueden ser encontradas en la bibliografía, con frecuencia en ediciones claramente delineadas: revistas académicas parciales, publicaciones especializadas para profesionales, cierto estilo de libros. Pero la mayoría son o han sido igualmente evidentes en la práctica, tanto dentro de las organizaciones como en las firmas consultoras que las sirven. Los profesionales leen la bibliografía y se ven influidos por ella, al igual que las publicaciones reciben la influencia de la práctica. Por lo tanto, éste es un libro de la escuela de pensamiento sobre la formación de estrategia, tanto en los libros como en los hechos.

Una revisión de campo

La bibliografía del management estratégico es muy vasta—la cantidad de items que hemos revisado a lo largo de los años suma cerca de 2,000—y continúa creciendo día a día. Por supuesto, no toda proviene del management. Existen toda clase de campos que realizan contribuciones importantes a nuestra comprensión del proceso estratégico.

William Starbuck ha escrito que para analizar "todos los aspectos de las organizaciones interesadas en la adaptación... uno podría discutir legítimamente todo lo que se ha escrito sobre organizaciones" (1965:468). En realidad, esto es una declaración exageradamente modesta, porque

la última palabra de la cita debería cambiarse por "toda clase de sistemas colectivos".

Lo que escriben los biólogos sobre la adaptación de las especies (por ejemplo, "equilibrio acentuado") puede tener importancia para comprender a la estrategia como a una posición ("nicho"). Lo que los historiadores concluyen sobre los períodos en el desarrollo de las sociedades (por ejemplo, "revoluciones") contribuye a explicar las diferentes etapas en la evolución de estrategias organizacionales (por ejemplo, "transformación total" como forma de "revolución cultural"). Las descripciones de los físicos de la mecánica cuántica y las teorías de los matemáticos sobre el caos pueden proporcionar ideas sobre la forma en que cambian las organizaciones. Y podríamos citar muchos más. Sumemos a esto todas las otras bibliografías que suelen ser más reconocidas como pertinentes para el estudio de las organizaciones: psicología en cuanto al conocimiento humano y al carisma en el liderazgo, antropología en lo que se refiere a culturas en una sociedad, economía para la organización industrial, planificación urbana en procesos de planificación formal, ciencia política en la creación de políticas públicas, historia militar para estrategias de conflicto, etc. El resultado de todo esto es un conjunto de textos enorme y disperso, capaz de ofrecer toda clase de ideas. En su expresión límite, la creación de estrategia no sólo se basa en valores y visión, capacidades y aptitudes, sino también en la disciplina militar y la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso, en el aprendizaje organizacional y el equilibrio acentuado, en la organización industrial y la revolución social.

Consideremos a esta bibliografía en sus propios términos. Sin embargo, no nos proponemos *revisarla* completamente. (Nuestras ganas de escribir varios miles de páginas no superaban a las de la mayoría de las personas de letras.) En otras palabras, ésta es una revisión *de campo*, no bi-

biográfica. Tratamos de cubrir el material escrito y la práctica, de exponer sus distintos ángulos, orientaciones y tendencias. Al hacerlo, citamos trabajos publicados, ya sea porque han sido clave para determinada escuela o porque ilustran bien un tema de investigación.

No obstante, debemos hacer una aclaración. En la bibliografía actual sobre management, existe una enorme predilección por lo actual, lo último, lo más moderno. Esto es injusto y perjudicial, no sólo hacia todos los maravillosos viejos autores sino en especial para los lectores, a quienes se les ofrece lo nuevo y trivial en lugar de lo antiguo y significativo. No expresamos ninguna predilección semejante en este libro. El nuestro es un repaso de la evolución, así como del estado actual en este campo. Más adelante afirmamos que la ignorancia en cuanto al pasado de una organización puede socavar el desarrollo de estrategias para su futuro. Lo mismo es válido para el campo del management estratégico. Al hacer caso omiso de los trabajos pasados corremos un peligro. En realidad, pensamos que el efecto del tiempo sobre la bibliografía y la práctica del management estratégico es muy similar al que ejerce sobre un tonel de vino: revela la excelencia. Por lo tanto no nos disculpamos ante nadie por recordar al lector tantas maravillosas publicaciones viejas.

Cinco "P" para la estrategia

La palabra estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho. Ahora los managers la usan con libertad y con afecto. También es considerada la cúspide de la actividad gerencial. Por su parte, ya hace un par de décadas que los académicos la estudian en profundidad, mientras que las escuelas de negocios suelen tenerla como coronamiento final requerido en sus cursos de management estratégico. La palabra estrategia ejerce gran influencia. Pero ¿qué significa en realidad?

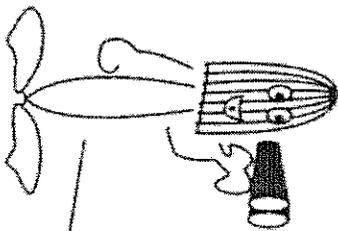
Es parte de la naturaleza humana buscar una definición para cada concepto. En el capítulo introductorio, la mayoría de los libros clásicos sobre estrategia ofrecen más o menos la siguiente: "planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización" (Wright y col., 1992:3). Sin duda, definiciones como esta han sido obedientemente memorizadas por generaciones de estudiantes, quienes más adelante las han usado en miles de informes corporativos. Aquí no ofreceremos ninguna explicación tan sencilla. Más bien decimos que la estrategia (por no mencionar las diez escuelas tan diferentes al respecto) requiere varias definiciones, por lo menos cinco (Mintzberg, 1987).

Si le pide a alguien que defina la estrategia, probablemente le dirá que *es un plan*, o algo equivalente: una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí. Entonces pida a esa persona que describa la estrategia *realmente* aplicada durante los últimos cinco años en su propia organización o la de un compendior: no lo que pretendían hacer, sino lo que verdaderamente han hecho. Descubrirá que la mayoría de las personas responden alegremente a esa pregunta, inconsistentes de que sus palabras no coinciden en lo más mínimo con su propia definición del término.

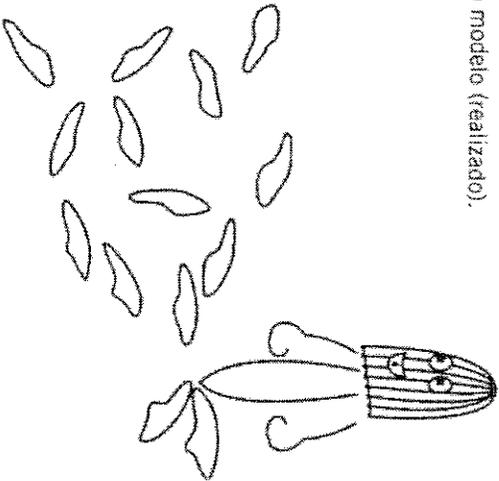
Resulta ser que "estrategia" es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera pero se usan de otra. *La estrategia es un patrón*, es decir coherencia de conducta en el tiempo. Una compañía que siempre vende los productos más caros de su industria, aspira a lo que normalmente se denomina "estrategia de alto objetivo"; una persona que siempre acepta los trabajos más difíciles puede ser descrita como alguien que persigue una "estrategia de alto riesgo". La figura 1-1 compara a la estrategia como plan (mirar hacia el futuro) con la misma como patrón (examinar la conducta pasada).

Figura 1-1
ESTRATEGIAS HACIA ADELANTE Y HACIA ATRAS

La estrategia como plan (proyectado)



La estrategia como modelo (realizado).



Ahora bien, ambas definiciones parecen ser válidas: las organizaciones desarrollan planes para su futuro y también determinan patrones a partir de su pasado. A una estrategia podemos llamarla *proyectada* y a la otra *realizada*.

Por lo tanto la pregunta importante es la siguiente: ¿las estrategias realizadas siempre han sido proyectadas? (Al observar los hechos, es evidente que no.)

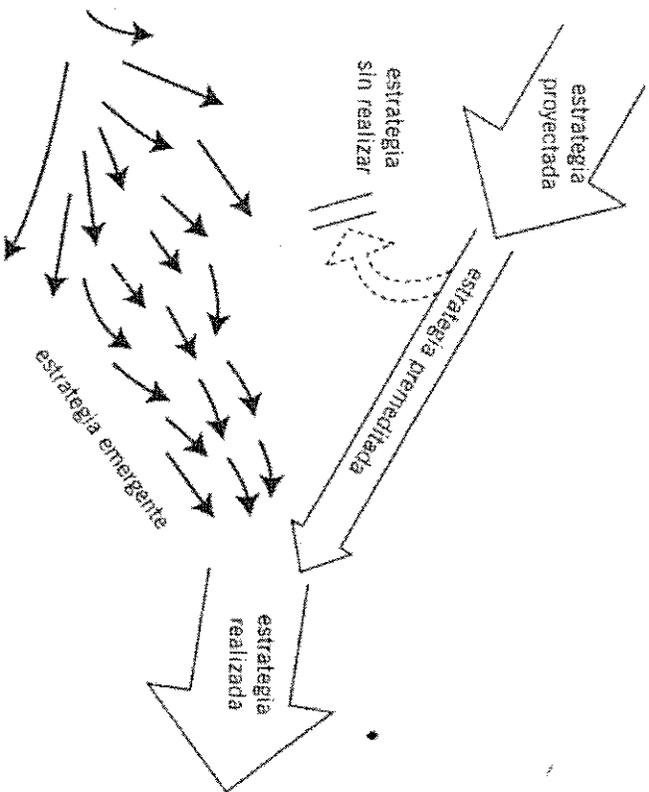
Hay una forma simple de averiguarlo. ¿Recuerda a esa persona que le describió alegremente sus estrategias (realizadas) en los últimos cinco años? Pregúntele cuáles eran sus proyectos un lustro atrás. ¿Coinciden? Algunos le dirán que sus intenciones se ejecutaron a la perfección. Descubrió de su honestidad. Otros pueden responderle que lo que realizaron no tuvo nada que ver con lo que se habían propuesto. Descubrió de su conducta. En nuestra experiencia, la respuesta de la mayoría cae entre estos dos extremos: un poco de esto y un poco de aquello, dicen. No se desviaron por completo de sus intenciones, pero tampoco las concretaron a la perfección. Porque, después de todo, la realización perfecta implica una previsión brillante, junto con cierta inflexibilidad para adaptarse a los sucesos inesperados, mientras que ninguna concreción en absoluto sugiere una cierta negligencia. Inevitablemente, el mundo real requiere a lo largo del camino un poco de previsión y algo de adaptación.

Tal como se muestra en la figura 1-2, las intenciones que se realizan por completo pueden denominarse estrategias *premeditadas*. Aquellas que no se concretan pueden llamarse *no realizadas*. La escuela de planificación, por ejemplo, las reconoce a ambas, con una evidente preferencia por la primera. Pero existe un tercer caso, al que podemos llamar estrategia *emergente*, donde un modelo realizado no fue pretendido expresamente. Se tomaron medidas, una por una, que con el tiempo convergieron en alguna clase de coherencia o patrón. Por ejemplo, en lugar de perseguir una estrategia (leer plan) de diversificación, una compañía sólo toma las decisiones al respecto una por una, probando el mercado. Primero compra un hotel urbano, luego un restaurante, después un hotel de tempora-

da, luego otro hotel urbano con un restaurante, más adelante un tercero y así sucesivamente, hasta que ha emergido una estrategia (patrón) de diversificarse en hoteles urbanos con restaurantes.

ESTRATEGIAS PREMEDITADAS Y EMERGENTES

Figura 1-2.



Como sugerimos anteriormente son pocas, o ninguna, las estrategias puramente premeditadas, así como son escasas las netamente emergentes. Las primeras implican ningún aprendizaje, mientras que las segundas significan ningún control. Todas las estrategias del mundo real deben ser en algún sentido una combinación de ambos tipos.

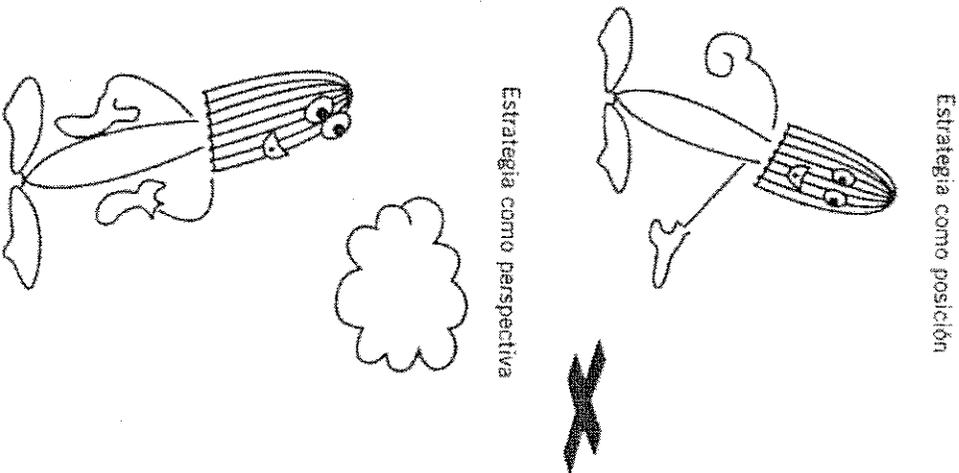
ejercer el control a la vez que se fomenta el aprendizaje. En otras palabras, es necesario que *formen* además de ser *formuladas*. Por ejemplo, una estrategia *sombilla* significa que las líneas generales son premeditadas (como la forma de llegar a un público más selecto), pero al mismo tiempo se permite que los detalles vayan surgiendo por el camino (cuándo, dónde y cómo). Por ende, las estrategias emergentes no son necesariamente malas y las premeditadas buenas; los estratagemas efectivos las combinan de manera que se vean reflejadas las condiciones inmediatas, en particular la capacidad de pronosticar junto con la necesidad de reaccionar ante sucesos inesperados.

Junto con el plan y el patrón, podemos agregar otras dos palabras que empiezan con "p". Algunos años atrás, McDonald's introdujo un nuevo producto llamado *Egg McMuffin*; el desayuno norteamericano en un bollo. Esto se hizo para promover el uso de sus restaurantes a la mañana. Si preguntamos a la gente si el *Egg Mc Muffin* constituyó un cambio estratégico para McDonald's, inevitablemente escuchará dos respuestas: "Sí, por supuesto: les permitió ingresar en el mercado del desayuno", y "Oh vamos, es lo mismo de siempre, el estilo de McDonald's en un paquete distinto". En nuestra opinión, la verdadera diferencia entre estas personas es su manera implícita de definir el contenido de la estrategia.

Para algunos, la *estrategia es una posición*, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares, como el *Egg McMuffin* para el mercado del desayuno. Tal como reiteró recientemente Michael Porter, "Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades" (1996: 68). Según se muestra en la figura 1-3, como posición, la estrategia mira *abajo* (a la "x" que marca el lugar donde el producto se encuentra con el cliente) y también *afuera* (al mercado externo). Por el contrario, como perspectiva, la

estrategia mira hacia *adentro* (al interior de la organización, en realidad dentro de las cabezas de los estrategas), pero también mira *arriba* (hacia la visión principal de la empresa).

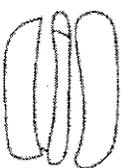
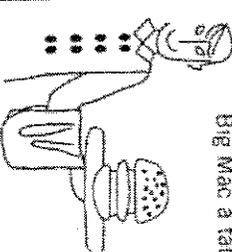
Figura 1-3.
ESTRATEGIAS POR ARRIBA Y POR ABAJO



Una vez más, necesitamos las dos definiciones. McDougal's introdujo el *Egg McMuffin* con éxito porque la nueva posición se adecuaba a la perspectiva existente. Los ejecutivos de la empresa parecieron comprender bien (aunque no necesariamente en estos términos) que uno no puede pasar por alto la perspectiva. Cambiar de posición dentro de la perspectiva puede ser fácil; modificar esta última tratando de conservar la posición, no lo es. (Si no, preguntéles a los relojeros suizos sobre la introducción de la tecnología de cuarzo.) La figura 1-4 ilustra ejemplos de esto.

Figura 1-4.
CAMBIAR DE POSICIÓN Y PERSPECTIVA

La estrategia como perspectiva

	Vieja	Nueva
La estrategia como posición	 Egg McMuffin	 McDuckling à l'orange
	 Big Mac	 Big Mac à table
	Nueva	Vieja

Por esto, tenemos cuatro definiciones de estrategia. También existe una quinta de uso común: *la estrategia es una estratagema*, es decir una "maniobra" realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor. Un niño puede saltar una cerca para hacer que el pendercierto que lo sigue entre en su patio, donde su Doberman espera la llegada de un intruso. Del mismo modo, una corporación puede comprar tierras para dar la impresión de que planea expandirse, y de esta forma desanimar a un competidor que pensaba construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (como plan, o sea la verdadera intención) es la amenaza, no la expansión en sí, y como tal se trata de una estratagema.

Cinco definiciones y diez escuelas. Como veremos, las relaciones entre ellas son variadas, aunque algunas de las escuelas tienen sus preferencias, por ejemplo el plan en la de planificación (como se ha observado), la posición en la de posicionamiento, la perspectiva en la empresarial, el patrón en la de aprendizaje, la estratagema en partes de la de poder.

Es posible que no haya una definición simple de estrategia, pero a estas alturas ya existen algunas áreas generales de acuerdo sobre su naturaleza. He aquí un resumen.

Estrategias para mejor y para peor

Cualquier discusión sobre estrategia inevitablemente termina en el filo de una navaja. Por cada ventaja asociada con una de ellas, existe un impedimento o desventaja.

1. "La estrategia establece una dirección."

Ventaja: el papel principal de la estrategia es señalar el rumbo de una organización, de modo que ésta pueda navegar con coherencia a través de su ambiente.

Desventaja: la orientación estratégica también puede servir como anteojera para ocultar los posibles peligros. Partir con un rumbo predeterminado por aguas desconocidas es la manera perfecta de ir a dar contra un iceberg. Aunque la dirección es importante, en ocasiones es mejor avanzar lentamente, poco a poco, mirando con atención pero no demasiado lejos, sin descuidar los costados, de modo que la conducta pueda cambiarse de un momento para el otro.

LA BESTIA DE LA ESTRATEGIA: ÁREAS DE ACUERDO

(adaptado de Chaffee, 1985: 89-90)

- *La estrategia concierne tanto a la organización como a su ambiente.* "Una premisa básica para pensar en la estrategia se refiere a la imposibilidad de separar a la organización de su entorno... La organización utiliza la estrategia para manejarse con ambientes cambiantes."
- *La esencia de la estrategia es compleja.* "Como el cambio trae nuevas combinaciones de circunstancias a la organización, la esencia de la estrategia permanece desestructurada, desprogramada, apartada de la rutina y nada repetitiva..."
- *Por encima de todo, la estrategia afecta el bienestar de la organización.* "... Las decisiones estratégicas... son consideradas lo bastante importantes como para afectar el bienestar general de la organización..."
- *La estrategia comprende temas relacionados tanto con el contenido como con el proceso.* "... El estudio de la estrategia incluye tanto las medidas tomadas, o su contenido, como los procesos por los cuales se deciden y se aplican las medidas."
- *Las estrategias no son puramente deliberadas.* "Los teóricos... coinciden en que las estrategias proyectadas, emergentes y realizadas pueden diferir unas de otras."
- *Las estrategias existen en distintos niveles.* "... Las firmas tienen... estrategia corporativa (¿en qué negocio debemos estar?) y estrategia comercial (¿cómo competimos en cada negocio?)."
- *La estrategia comprende varios procesos de pensamiento.* "... La estrategia comprende ejercicios conceptuales y analíticos. Algunos autores hacen más hincapié en la dimensión analítica que en las otras, pero la mayoría afirma que el corazón de su creación es el trabajo conceptual realizado por los líderes de la organización."

2. "La estrategia concentra el esfuerzo."

Ventaja: la estrategia promueve la coordinación de actividades. Sin ella para concentrar el esfuerzo, la gente empuja en diversas direcciones con lo cual puede producirse el caos.

Desventaja: cuando se concentra demasiado el esfuerzo, aparece el pensamiento grupal. Puede perderse la visión periférica, la apertura a otras posibilidades. Una estrategia determinada corre el riesgo de incrustarse demasiado en la trama de la organización.

3. "La estrategia define a la organización."

Ventaja: la estrategia proporciona a la gente un método sintetizado para entender su organización y para distinguirla de otras. Suministra significado, junto con una manera conveniente para entender lo que hace la organización.

Desventaja: definir una organización con demasiada nitidez también puede implicar simplificarla en exceso, algunas veces al extremo del estereotipo, de modo que se pierde la rica complejidad del sistema.

4. "La estrategia proporciona consistencia."

Ventaja: la estrategia es necesaria para reducir la ambigüedad y proporcionar orden. En este sentido es como una teoría: una estructura cognoscitiva para simplificar y explicar el mundo, facilitando de este modo la acción.

Desventaja: Ralph Waldo Emerson dijo que "Una consistencia absurda es el diablillo de las mentes pequeñas...". La creatividad prospera en base a las irregularidades, al hallazgo de nuevas combinaciones para los fenómenos que hasta el momento se

consideraban aisladamente. Es necesario comprender que, como ocurre con cada teoría, cualquier estrategia es una simplificación que necesariamente distorsiona la realidad. Las estrategias y teorías no son realidades en sí mismas, sólo son representaciones (o abstracciones) en la mente de las personas. Nunca nadie ha tocado o visto una estrategia. Esto significa que cada una de ellas puede tener un efecto de tergiversación o distorsión. Éste es el precio de contar con una estrategia.

Funcionamos mejor cuando podemos dar por sentadas algunas cosas, al menos durante algún tiempo. Y éste es uno de los principales papeles de la estrategia en las organizaciones: resolver los grandes temas de modo que las personas puedan dedicarse a los pequeños detalles (por ejemplo, ocuparse del *target* o el servicio al cliente en lugar de debatir sobre cuáles son los mejores mercados). La mayor parte del tiempo, hasta los directivos superiores deben manejar sus organizaciones en un contexto dado; no pueden poner en duda constantemente ese contexto.

Existe una tendencia a imaginar al directivo superior como a un estratega: allá arriba, concibiendo las grandes ideas mientras todos los demás se ocupan de las pequeñas. Pero el trabajo no es así en absoluto. Una buena parte de él tiene que ver con sus propios pequeños detalles: reforzar la perspectiva (y la "cultura") existente mediante toda clase de tareas menores, generar contactos para conseguir información importante, negociar acuerdos para fortalecer las posiciones existentes, etcétera.

Por supuesto, el problema es que las situaciones cambian con el tiempo: los ambientes pierden estabilidad, los nichos desaparecen, se abren nuevas oportunidades. Entonces, todo lo constructivo y efectivo de una estrategia se convierte en un obstáculo. Por eso, aunque el concepto de

estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, gran parte de su estudio se concentra en el cambio. Tal vez sea sencillo encontrar fórmulas para el cambio estratégico, pero el manejo de esas transformaciones puede resultar difícil, en especial cuando implica un desplazamiento de perspectiva. Su propio papel protector que evita distracciones entre los miembros de la organización traba la capacidad de éstos para responder a los cambios en el entorno. En otras palabras, las reorganizaciones son costosas, en especial cuando se realizan en mentes humanas y no en máquinas. Como disposición mental, la estrategia puede cegar a la organización e impedirle ver su propia desactualización. Por lo tanto, concluimos que las estrategias son a las organizaciones lo que las anteojeras a los caballos: hacen que sigan adelante en línea recta, pero no fomentan la visión periférica. Todo esto nos lleva a una conclusión: las estrategias (y el proceso de management estratégico) pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su *ausencia* como por su presencia. (Ver cuadro.)

Management estratégico como disciplina académica

También con sus pro y sus contra, el management estratégico se ha convertido en una disciplina académica de por sí, como el marketing o las finanzas. El campo tiene sus propias publicaciones académicas, sus "clubes", sus conferencias. Posee una vasta bibliografía y, desde 1980, ésta ha crecido a un ritmo sorprendente. El inicio de esta bibliografía se remonta a mediados de los '60, incluso antes, si se considera el trabajo de Willham Newman de 1951, pero los escritos sobre estrategia militar son aún más antiguos: por cierto, Sun Tzu escribió su *Arte de la guerra* aproximadamente en el siglo IV a.C. (Griffith, en Sun Tzu, 1971: ix).

LA AUSENCIA DE ESTRATEGIA COMO VIRTUD

(de Inkpen y Choudhury, 1995: 313-323)

- ... La ausencia de estrategia no siempre está asociada con el fracaso de la organización... La creación deliberada de una ausencia de estrategia puede promover la flexibilidad de una empresa... Las organizaciones con controles rígidos, gran dependencia de procedimientos formales y pasión por la coherencia pueden perder la capacidad de experimentar e innovar.
- Los directivos pueden utilizar la ausencia de estrategia para transmitir señales inequívocas a interesados, tanto externos como internos, sobre el hecho de que prefieren no embarcarse en ceremonias consumidoras de recursos... Por ejemplo, varios artículos han descrito el desprecio de Nucor por los sistemas de planificación formal, y en lugar de ello la firma se basa en una coherencia en acción a todos los niveles. Para Nucor, la ausencia de muchos de los supuestos elementos de la estrategia representa la empresa sin adornos ni burocracias que tanto ha luchado por obtener.
- La ausencia de un patrón rígido para tomar decisiones estratégicas puede contribuir a frenar las interferencias en los sistemas organizacionales. En caso contrario, la estrategia puede convertirse en una receta especializada que reduce la flexibilidad obstaculizando el aprendizaje y la adaptación...

En su mayor parte, la enseñanza del management estratégico ha subrayado el aspecto racional y prescriptivo del proceso, es decir nuestras tres primeras escuelas (diseño, planificación y posicionamiento). Por lo general, se ha dicho que gira en torno de las fases separadas de formulación, aplicación y control, las cuales se llevan a cabo en forma casi precipitada. Esta tendencia se refleja en la práctica, particularmente en el trabajo de los departamentos de planificación corporativos y gubernamentales, así como en muchas firmas consultoras.

En su intento por proporcionar un examen más equilibrado del campo, con todas sus contradicciones y controversias, este libro se aparta de esta perspectiva tradicional. Asignamos un espacio significativo a las escuelas no racionales/no prescriptivas, las cuales señalan otras maneras de

pensar en el management estratégico. Algunas de estas escuelas tienen una imagen menos optimista de la posibilidad de una intervención estratégica formal. Donde perdemos un poco el equilibrio es en nuestras críticas de las diferentes escuelas. Las tres prescriptivas han dominado tanto la teoría y la práctica, que nos parece apropiado incluir análisis más extensos para cuestionar gran parte de esta sabiduría convencional. Por supuesto que criticamos a las diez escuelas, ya que cada una tiene sus propios defectos. Pero cuando una persona está sentada en el extremo de un balancín, no tiene sentido tratar de alcanzar el equilibrio empujando desde el centro. Para decirlo de otra manera, criticar a las diez escuelas de la misma manera sólo contribuiría a perpetuar el desequilibrio que, según creemos, existe actualmente en textos y acciones.

El fracaso estratégico de muchas grandes corporaciones bien puede atribuirse al ejercicio de graduados que han sido lanzados al mundo con un juego de herramientas incompleto. Este libro procura abrir la gama de perspectivas proporcionando un equipo de ideas más variado, para estudiantes y directivos por igual. Tal como ha señalado Hart, "las firmas de alto desempeño parecen capaces de armonizar los distintos marcos de referencia en la creación de estrategia. En forma simultánea, son planificadoras e incrementales, directivas y participativas, capaces de controlar y delegar, de generar una visión y de prestar atención a los detalles" (1991:121). O, según lo expresó más directamente F. Scott Fitzgerald: "La prueba de una inteligencia de primer nivel es la facultad para tener en mente dos ideas opuestas al mismo tiempo, y a la vez conservar la capacidad de seguir funcionando". Por supuesto, funcionar como estrategia no sólo implica absorber dos perspectivas opuestas, sino como lo ha señalado Spender (1992), ser capaz de sintetizarlas. Y nosotros le pedimos a usted, lector, ¡que absorba diez perspectivas!

Es posible que, en sí, el campo del management estratégico esté avanzando hacia una síntesis semejante. Tal como veremos, algunos de los trabajos más recientes abarcan a todas nuestras escuelas. Tal vez esto parezca un sistema un poco confuso, pero en realidad las escuelas pueden ayudarnos a ver cómo este trabajo reúne importantes aspectos de la creación de estrategia. Lo aplaudimos cada vez que podemos. Sugiere una cierta madurez en el ramo.

Pero la síntesis no puede producirse en general. En definitiva, debe producirse en la mente específica del lector, en este caso de la suya como lector. Le proponemos toda la ayuda que podamos, pero la tarea depende de aquellos que manejan la estrategia en sus trabajos. Todos sabemos cómo es un elefante entero, pero muchas veces tenemos que describirlo por medio de sus partes. Esto atañe a la naturaleza de la descripción verbal: palabras en un orden lineal, capítulos en un libro. Así que sujétese fuerte... y ¡allá vamos!