

Los Por Qué de la Estrategia Enseñanzas de todos los tiempos para los directivos del siglo XXI

Francisco Javier Garrido^{1*}

Resumen

Este trabajo aborda el concepto de estrategia y sus centenarios orígenes, indicando su influjo e importancia para la formación de directivos en el mundo empresarial. El trabajo nos introduce en al aulas de las Business School's -donde se forman los directivos modernos atendiendo al sentido de la concepción estratégica original, por sobre la planificación. El trabajo cierra con un esbozo de las razones que nos llevan a la práctica de la estrategia y su finalidad en la conquista de metas muy concretas y pragmáticas en el mundo empresarial.

Palabras clave: pensamiento estratégico, estrategia, management, dirección, competencias.

The Whys of strategy: learnings of all times for 21th-century executives

Abstract

This article addresses the concept of strategy and its centennial origins, by indicating its influence and importance for executives' formation in the entrepreneurial world. The article brings us into the Business School's classrooms, where all modern executives are trained under the original conception of strategy rather than planning. The article concludes outlining the reasons leading us to the practice of strategy and its ultimate aim at achieving specific and pragmatic goals in the entrepreneurial world.

Keywords: strategic thinking, strategy, management, manager's office, competences.

^{1*} PhD in Management y Master en Dirección General (U. de Barcelona), Master of Business Administration-MBA (Queen's University), Fundador del Harvard Business School Corporate Level Strategy Group (HBSCLS). Postgraduado en Estrategia en IESE Business School (España) y HARVARD Business School (EE.UU.). Decano de Executive Business School (Chile) y Director para Latinoamérica de ESERP Business School (España). Autor de libros en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica. Director para el Grupo Planeta DeAgostini en España de la Colección Mejores MBA. Profesor de programas de postgrado en Estados Unidos, España y Chile. fj.garrido@hbscls.org

Introducción

Cuando Punset (2008) nos señala que “los seres humanos siempre están planeando...en el hombre todos son predicciones, pronósticos y expectativas (...) incluso cuando hablan del pasado, siempre están pensando en el futuro”, nos ayuda a explicarnos por qué en el caso particular de la humanidad ha habido siempre una pulsión o búsqueda de mejoras futuras, miradas desde el momento presente. Y si bien en la náutica se trazaron mapas para facilitar los regresos y orientaciones de los navegantes, en el terreno militar como en las organizaciones cristalizó la tendencia de hacer planes, para facilitar el arribo a un futuro deseado y la estrategia está en el ADN de ese plan de futuro deseado.

El concepto de estrategia se ha desplegado y aplicado a través de la historia de la humanidad, primero “de la mano de la escuela de Oriente, para luego arribar a la escuela de Occidente” (Garrido, 2010). Si bien es en Occidente donde el vocablo *estrategia* se despliega y es en la Europa del siglo XIX donde se traslada desde el mundo militar al mundo de los negocios, entra al diccionario Inglés en 1810 (la palabra *táctica* entra en el año 1626), será a inicios del siglo XX cuando el mundo público y de las organizaciones sin fines de lucro conocerán de sus primeras aplicaciones y luego su condición de “indispensable” para los negocios.

La enseñanza de la estrategia en el mundo de las *Business School's* se comien-

za a estudiar inicialmente sobre la base de autores militares como Jomini y Von Clausewitz (en este orden de interés en la Escuela Americana), para luego derivar hacia la segunda mitad del siglo veinte en autores convergentes como Levitt (a quien incluimos por ser un inspirador de visiones de negocios, más que un especialista en estrategia de negocios), Selznick (“*Competencia Distintiva*” de 1957), A. Chandler (“*Strategy and Structure*” de 1962), Ansoff (“*Corporate Strategy*” de 1965), Shumpeter (quien en 1940 en su destacado trabajo “*Creative Destruction*” plantea ideas muy cercanas a lo que hoy llamamos en nuestros trabajos “*intuición estratégica*”), K. Andrews (“*Business Policy: text and cases*” de 1965 y “*The Concept of Corporate Strategy*” de 1980) y otros contemporáneos nacidos en el mundo del *management* como Mintzberg, Porter y Ohmae (entre los más estudiados).

Uno de los trabajos contemporáneos más citados en las Escuelas de Negocio desde la década de los ochenta ha sido “*Competitive Strategy*” (Porter, 1980), cuya fortaleza ha sido poner el concepto de la estrategia en un debate central, si bien no ha sido un referente para las escuelas de pensamiento estratégico (no obstante su aporte consiste en haber orientado a los lectores hacia un modelo –las cinco fuerzas competitivas– para valorar (o sobrevalorar) la industria o contexto en que se opera. Curioso es constatar que, si bien ha sido catalogado como infaltable en la biblioteca de quien se interese por los temas de la estrategia en el mundo de los negocios estamos frente a un autor

que “no explica como arribar o crear una idea estratégica” como indican Duggan (2007), Ricart y Garrido (2011: 18). En buena parte de la literatura estratégica que nos invade desde distintos puntos del globo (redundante normalmente en conceptos y aplicaciones), anidan numerosos vacíos y puntos suspensivos a la hora de definir y explicar *como se concibe* una estrategia. Quizás esto sea connatural al concepto que nos ocupa, si consideramos a Melnick cuando nos señala como las habilidades de pensar estratégico “tienen la característica de ser estrictamente personales” (Garrido, 2010: 9).

Si bien para algunos autores y tratadistas la estrategia no puede ser menos que una ciencia, hay quienes opinan que no será nunca más que un arte. En palabras del filósofo danés Piet Hein (1905) “el arte es la resolución de problemas que no pueden plantearse claramente antes de que hayan sido resueltos”, lo que coincide en parte con lo que ocurre en el caso de la estrategia; no obstante ello y considerando las centenarias enseñanzas que hemos recopilado en las Escuelas de pensamiento estratégico de Oriente y Occidente vemos como ambas dimensiones (ciencia y arte) se expresan en un continuo de experiencias y sistematizaciones integradas con total naturalidad (en palabras de Leonardo: “los que se enamoran de la práctica sin la teoría son como los pilotos sin timón ni brújula, que nunca podrán saber a dónde van”).

Desde el mundo empresarial alguna vez indexamos el concepto de *estrategia* a las

políticas de negocios y hoy lo hacemos a las visiones de estados futuros que deseamos alcanzar, sin un voluntarismo implícito en ello: es por esto que resulta curioso que en un mundo en el que los intentos de predicción de estados futuros —a partir de la evaluación de la información en el flujo presente—, resultan cada vez más esenciales para el éxito en la gestión y cada vez el concepto de *estrategia* se haga más lejano y difícil de atrapar. En anteriores trabajos (Garrido, 2005, 2007, 2009) hemos reiterado nuestra opinión respecto de cómo el concepto de *estrategia* ha sido víctima de su propio éxito.

La historia reciente nos demuestra que existen *managers* y estrategas que tienen capacidades tácticas y estratégicas innatas, connaturales o *tácitas* (“*tacit knowledge*”) en palabras de Senge². Al respecto Ohmae (2004) apunta que lo más probable es que nosotros intentemos emular, reproducir o imitar las formas del pensar estratégico de muchos “talentos tácticos innatos” con los que nos hayamos relacionado en nuestras vidas personales y empresariales. Pero como lo que podríamos llamar la “copia de carbón estratégica” no tiene buen diagnóstico, muchas de estas imitaciones se convierten más bien en *estratagemas* (o “trampas de guerra”), un nivel inferior a la estrategia donde opera el nivel *táctico* (espacio para operar cuando hay movilidad y posibilidades para aplicar estos movimientos inesperados, ideados para el corto alcance). Es así como la ma-

2. Peter Senge: Conferencia dictada en AACSB International Conference, Los Ángeles, EEUU, 20 de Abril de 2010.

yoría de las veces notamos que al llevar a la práctica esos “bien pensados planes”, nos encontramos con que lo único que teníamos en la cabeza eran “buenas ideas”, que a diferencia nuestra, a otros sí les funcionaron estratégicamente. Es por ello que Confucio (551 a 479 a.C.) nos recuerda que “aprender sin pensar es peligroso” y dado ello es que, a diferencia del *implante* que significa la peligrosa imitación estratégica, el reflexionar estratégicamente y sistematizar un plan de futuro nos ayuda a disminuir el margen de error en la implementación y nos acerca a su mayor probabilidad de éxito.

En el mundo de los negocios y en el campo militar hay una expresión que explica la razón por la que se busca a los estrategias para comandar las operaciones y ella es: *toma de decisiones*. La implementación de una estrategia requiere de alguien que *asuma riesgos* (controlados o previstos, pero riesgo al fin) y que finalmente *tome decisiones*. La estrategia sin decisión es tan inútil, como una decisión sin acción. No obstante la decisión no siempre tiene su expresión en término de magnitudes absolutas, ya que actuar y no actuar son modos de una misma expresión de decisión: el estratega puede escoger la ruta de la *no acción* para lograr un objetivo, dentro del proceso estratégico (tal como los silencios en la música, cumple una función dentro del *patrón* y este dentro de la *totalidad armónica*). La toma de decisiones estratégicas pende de nuestra capacidad de pensar en torno a un objetivo central con orientaciones de largo plazo (en publicaciones anteriores llamamos al *pensar*

estratégico el ADN de la planificación en las empresas, a lo que agregamos hoy que una buena estrategia se correlaciona con una buena decisión estratégica).

En este sentido diremos que surgen categorías que describen las fuerzas reflexivas que intervienen en la toma de decisión del *manager* a partir del ejercicio intelectual del pensar estratégico:

a. Pulso esencial: es fácilmente reconocible en el modo de ser y hacer del estratega. Es aquel impacto de energía que desata la necesidad vital de impulsar un movimiento, de ir de potencia a acto, desde el universo de lo inmaterial hacia el universo de lo material y tangible. Es aquella energía que surge, por ejemplo, desde la crisis, como generadora de impulsos vitales que detonan la creación y búsqueda de nuevas opciones que nos alejen del punto (*de situación*) en que nos encontramos y nos lleve hacia un nuevo y mejor escenario (*giro de horizonte*). Estas convicciones del tipo “aquí debemos hacer algo” o “debemos sobrevivir a esta crisis”, lleva al estratega a concebir esta visión (que por el solo hecho de ser pensada tenderá a darla por realizable).

b. Reflexión y formulación: refiere a aquello que nos permite descubrir que es lo que está cambiando, auditar los escenarios y reflexionar respecto de lo que conocemos y no conocemos. En este estadio la predicción de hacia donde vamos, nos permite evaluar donde deberíamos estar en el futuro. Cruzando ambos elementos intentaremos resolver los *gaps* necesarios de resolver, para ir en busca del estado siguiente (ver cuadro *gap-engage* más abajo).

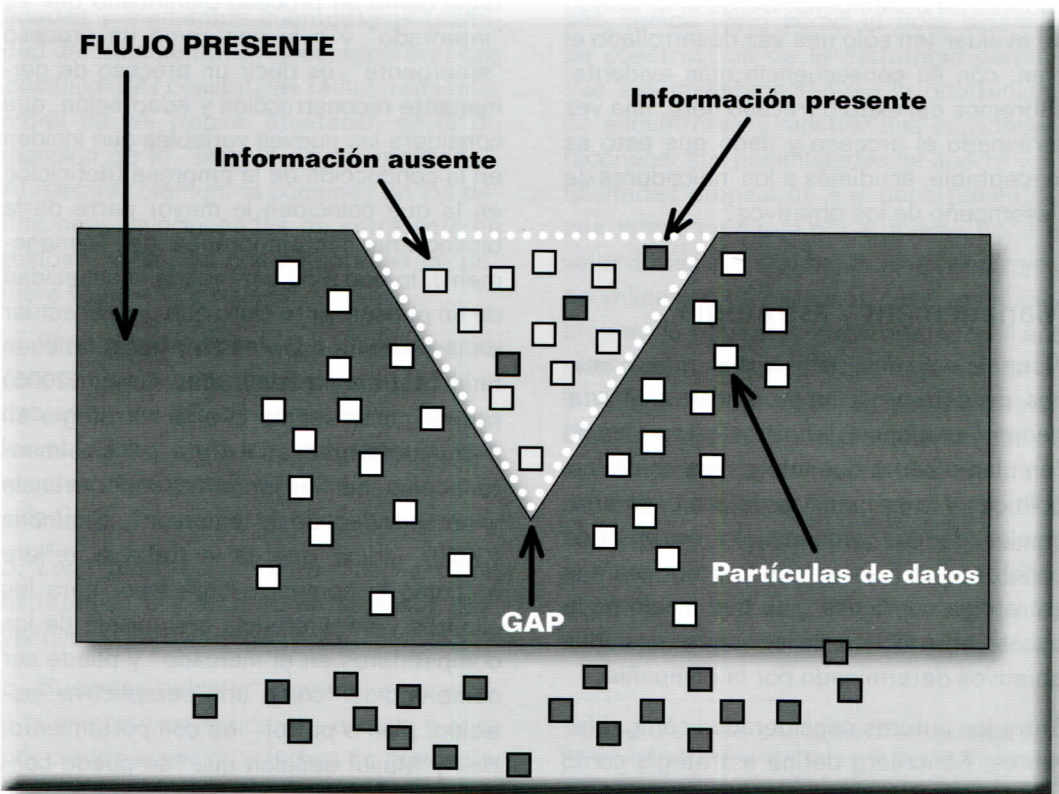
c. *Decisión*: la acción detonante o que gata la puesta en marcha de un plan estratégico, tiene que ver con *lo decidido*. Es en la convicción que llevará a la acción a sumarse al impulso decisional, la que le asegura mayor o menor probabilidad de éxito al plan como instrumento operacionalizador (sin considerar que ella sea apropiada o no).

d. *Flexibilidad*: si bien los equipos directivos de mayor éxito probable son compuestos de modo heterogéneo y su hete-

rogeneidad (idea de diversidad cognitiva) aumenta la probabilidad de impulsos creativos y diversos, la flexibilidad adaptativa en el *teamwork* es condición necesaria para que los objetivos estratégicos puedan ser logrados (recordemos que también es condición esencial del estratega y por cierto que de la estrategia).

e. *Planeación*: podríamos asemejar los movimientos de planeación estratégica al cauce de un caudal de bits, señales e información para la toma de decisiones

CUADRO 1: GAP-ENGAGE O DE CIERRE DE BRECHAS EN LA SOLUCIÓN ESTRATÉGICA



que irán tomando la forma de una acción encadenada y sistematizada de decisiones, conforme a patrones (experiencia) que pretenden reducir el nivel de fracaso potencial en la implementación y relación con el entorno. Estamos ya en el estado de planificación, lo que no es sinónimo de éxito, sino sólo una parte del proceso que debe poner en acto lo que ha sido descrito en potencia en el proceso de incubación de la estrategia.

f. Implementación: ¿cuanta dispersión puede haber entre nuestras intenciones y los resultados obtenidos? La respuesta está en los resultados que arrojen los indicadores de desempeño. Surge la dificultad de evaluar tan sólo una vez desarrollado el plan, con su consecuencia más evidente: sabremos del éxito o fracaso neto, una vez terminado el proceso y dado que esto es inaceptable, acudimos a los indicadores de desempeño de los objetivos.

Management y estrategia

Normalmente las definiciones más comunes de estrategia incorporadas al *Management* proponen definir estrategia como “un plan o pauta que integra los objetivos, políticas y la secuencias de acciones principales de una organización en un todo coherente”. En este sentido proponen a la estrategia como una guía que incide en la puesta en práctica de acciones, avaladas objetivos determinado por la compañía.

Entre los autores considerados como referentes, Mintzberg define estrategia como una “pauta o patrón en el flujo de decisio-

nes”, o como hemos apuntado en nuestros trabajos con el autor: un modelo que surge del análisis y comprensión de las conductas pasadas de la empresa (patrones programados y/o emergentes) a partir de los cuales se implementa la toma de decisiones futuras (a valor presente). El autor agrega que si bien él opta por la *construcción estratégica* reconoce que “algunas estrategias exitosas pueden surgir sin planeación previa, como respuestas frecuentes a circunstancias no previstas” (lo que está en línea con las ideas sobre los talentos tácticos innatos).

Se puede considerar entonces a la estrategia como un proceso planificado que es “intentado” y a la vez como un proceso “emergente”, es decir un proceso de permanente reconstrucción y adaptación, que considera las nuevas variables que inciden en la conducción de la empresa (definición en la que coinciden la mayor parte de la bibliografía contemporánea del Management), lo que a su vez, valida la necesidad de un pensamiento claro que guíe el actuar en la continua adaptación y hacia un buen final (*estrategia realizada*). Grant (2005) por su parte señala que la estrategia en el mundo empresarial trata principalmente acerca de “asegurar la supervivencia y prosperidad de la empresa”. Simmons (2000) indica que la estrategia refiere a “como la compañía crea valor para los clientes y se diferencia a si misma de los competidores en el mercado” y puede ser comprendida “como una perspectiva, posición, plan o patrón” de comportamiento. Hax y Majluf señalan que “se puede considerar a la estrategia como un concepto

multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce". En estas ópticas la estrategia se convierte en un *modelo conceptual* que guía la continuidad de la organización a través del tiempo y que busca ser un facilitador de su adaptación al cambio. Von Clausewitz indicaba que mientras "las tácticas implican el uso de fuerzas armadas en el combate, la estrategia es el uso de los combates para el propósito de la guerra". Se puede decir que el nivel táctico es el dominio del pensamiento algorítmico, que combina *posibilidades* y elementos cuantitativos (cantidad de armamento, aviones, etcétera) con *posibilidades* cualitativas (adiestramiento, moral de las tropas, etcétera), en la dimensión de lo "posible de ser realizado". Al rescatar elementos comunes en las definiciones seleccionadas de estrategia en textos y literatura contemporánea de primera línea, encontramos:

a. *Pattern*: este modelo o patrón debe ser coherente en todos los niveles de la firma, debiendo además tender a reunir y aunar los esfuerzos de modo integrado (lo que nosotros hemos preferido definir como unicidad).

b. *Long term*: es propio de la dimensión estratégica el pensarse en términos proyectivos y para el largo plazo.

c.- *Business selector*: imprime un avanzar a la empresa en el que ella escoge y opta por ciertos espacios y nichos de mercados actuales y mercados de futuro.

La *directriz teórica* que subyace en el pensar estratégico se ha tendido a confundir en sus alcances, construcción e incluso sus reales implicaciones en el mundo de la planificación estratégica, muchas veces al punto de enredarla con las acciones en sí misma (propio del ámbito de lo táctico y de la operación). Según *la escuela del diseño*, la construcción de la estrategia implica involucrar a todos los miembros de la empresa, constituyendo un escenario de encuentro y una oportunidad de interacción más cercana entre sus componentes (del tipo *bottom up*). En cierto modo es una catalizadora de espacios para la *creación colectiva* (en distintas empresas hemos visto cómo la sola dinámica de construcción de la estrategia permite que sus miembros tengan la oportunidad de encontrarse y mostrar sus cualidades, reconocer sus posibilidades de aporte y dificultades propias de sus departamentos, una *interacción* que por sí misma tiene el valor de ser una *instancia de aprendizaje* y de validación de procesos entre los miembros de la empresa, la estrategia se hace más cercana a los distintos estamentos de la compañía que deberán implementarla. Debido a que la estrategia está situada en el ámbito del pensamiento (que guía a la acción) y la táctica (que opera la acción) se adapta continuamente a las condiciones del entorno³, lo que genera desconcierto e incertidumbre en los colaboradores no alineados o no informados. El cruce conti-

3. Señala Liddell Hart, refiriéndose a las condiciones sobre las que opera la táctica en el campo de batalla: "En la esfera física, el único factor constante es el que indica que las condiciones son invariablemente inconstantes".

nuo entre táctica y estrategia provoca de suyo un proceso de revisión y adaptación al entorno que Mintzberg y otros describen como la “estrategia emergente”, que puede ser considerado más bien como un proceso natural y permeable de un sistema abierto en busca de su equilibrio dinámico, descrito en los trabajos de Wiener, Von Neumann y Morgenstern (1944), así como en los notables aportes de Nash (1945), o en la *Sistémica* de Bertalanffy, no obstante esto no es sinónimo de un cambio constante del rumbo estratégico, pues la estrategia centrada en el ámbito de la empresa tiene como vector común la necesidad de mantener una línea de acción continua, es por ello que se espera que los objetivos estratégicos sean definidos con orientación al largo plazo, ya que de cambiar continuamente no cristalizarán en un resultado concreto (el cambio continuo no es adaptación, es *desorientación*). En tal sentido, las *variaciones profundas* de los lineamientos estratégicos, si bien es cierto son perfectamente posibles de ejecutar a *partir de cambios radicales* en el contexto, deben ser evaluadas considerando el potencial de desorientación y difusión de recursos que puedan provocar.

Pienso, luego planifico

El pensamiento estratégico resulta por definición esencial para el futuro de la empresa, así como la planificación estratégica resulta esencial para la implementación, operación, seguimiento, control y comunicación de la estrategia. Como indicamos antes, uno de los objetivos

centrales del pensamiento estratégico es *estimular a los managers hacia la toma de decisiones*.

Entendemos la planificación como un patrón orden sistemático y metódico que nos permite el desarrollo de una visión de largo plazo (con hitos de corto plazo); el desarrollo de objetivos ambiciosos (aclarando que acciones los pueden lograr); identificar incertidumbres centrales (así como los planes “B” o de contingencia); detectar suposiciones críticas, verificarlas, contrastarlas (y definir bases de control); convertir datos en información confiable; evaluar en forma realista la empresa de hoy y sus potencialidades; equilibrar la relación entre crecimiento, sumada a la investigación y desarrollo e innovación (I+D+i), con la operación actual; planificar coherentemente con la visión y la misión definida por la empresa; incorporar a todos los implicados en ejecutar e involucrar a todos los afectados en la elaboración (*bottom up o top down*) son parte de las acciones que componen el proceso estratégico. Frente a estas características ideales de planificación, el pensamiento estratégico potencia una función que hemos definido como el *Big Picture Analysis*, es decir, con todos los componentes propios del *análisis* (desagregar los elementos en sus cualidades esenciales y por partes para comprenderlos mejor) en una mirada en *perspectiva* que nos eleve lo suficiente por sobre el fenómeno para permitirnos dimensionar la totalidad del contexto.

Afirmaremos aquí que la estrategia no debe ser entendida como una doctri-

na mecánica y propia de la planificación estratégica, sino más bien, debe ser dimensionada en toda su amplitud como un *modelo de futuro a valor presente* que a través de un método *decodifica, analiza, crea, sintetiza y comunica* posibilidades en el flujo futuro, a partir de lo cual el estratega escoge la ruta de desarrollo de las acciones más eficaces y eficientes para el logro de sus objetivos.

Pensando estratégicamente

Parlad y Hamel (1989) indican a la planificación estratégica como un “formato de relleno” y se refieren al pensamiento estratégico como un “diseño de la arquitectura estratégica”, apuntando sobre la creatividad, exploración y comprensión de las discontinuidades. Mintzberg (2009) aclara que “el pensamiento estratégico no es una nomenclatura alternativa para poner todo lo que cae bajo el paraguas de la gestión estratégica, es una vía de pensamiento particular con características claramente discernibles”.

En nuestros trabajos anteriores ya hemos

indicado que el pensamiento estratégico es para nosotros “un sistema de enseñanza de percepción y visión de la realidad que va más allá de lo observable”; por tanto desde nuestra perspectiva la estrategia es un resultado del mismo (cada cosmovisión propone una visión particular del mundo: visión mecánica, visión económica, visión holística, por ejemplo).

Este verdadero flash de comprensión provoca una nueva gama de conexiones, similitudes y diferencias, razones y sinrazones, en volúmenes limitados solo por las propias limitaciones del pensador-observador para ejecutar este acto de percepción de la totalidad cognitiva (racional, emocional e integral). He aquí que el pensamiento es la primera parada para definir lo que nos ocupa: ¿Cómo provocar una nueva gama de *links* que enriquezcan las posibilidades estratégicas de nuestras decisiones? Podríamos indicar –como hacemos en nuestros propios cursos de MBA– que el pensar estratégico es un *encadenamiento de valor actual y futuro* equivalente al ADN de la estrategia, o como solemos llamarle en nuestras clases de MBA, el equivalente “a la esencia musical” (la partitura no es la

*“La planificación es a la estrategia,
lo que la partitura es a la música”*

música, como la planificación no es la estrategia) y verdadero *input* de la planificación estratégica. Al hablar del pensar estratégico hablamos del fondo del asunto, dado que el planificar se centra en trabajar con arreglo a las diversas metodologías o formas de sistematizar la idea estratégica (que hemos llamado el *fractal estratégico*) que surge del pensar estratégico. La planificación es solo un proceso que responde a unas metodologías destinadas a lograr la mejor implementación de la estrategia.

El estrategia en tal sentido realiza una contemplación activa del contexto, que mejora en calidad proporcional a la estabilidad y predictibilidad del mismo, a partir de su calidad analítica-sistemática que contempla, reflexiona, decide y actúa (para que podamos decir que la solución pensada ha tenido un sentido de acción, el resultado debe propender a que la empresa pueda moverse inteligentemente para alcanzar una situación favorable (maniobra), como resultado de este output, que en concreto, nos debe llevar a una decisión para la solución).

El recuerdo de una experiencia concreta se compone de fracciones de información que se cobijan en distintos espacios del cerebro (algunas de ellas es posible que degeneren en datos con el paso del tiempo). Rememorar por tanto, refiere a reunir o "conectar" esos "trozos de experiencia" e informaciones con contenido simbólico, para convertirlas en algo nuevo. En tal sentido es que se entiende como la memoria inteligente se aplica a situaciones nuevas: los elementos que utilizamos para

componer provienen del pasado, pero su *recodificación* de patrones los convierte en algo nuevo, al generarse las relaciones o *links* correspondientes. Al rememorar se activan partes del cerebro visual, del cerebro auditivo, táctil y olfativo que se reúnen en el hipocampo...es lo que experimentamos como recuerdo. Los estudios neurocientíficos demuestran como existe una íntima conexión entre recordar el pasado e imaginar el futuro: las imágenes cerebrales son muy similares en experiencias de este tipo, por tanto podemos suponer que las frases "recuerde una mesa", versus la frase "imagine una mesa" habrán despertado en el lector una muy similar experiencia a nivel de córtex cerebral, ese eje concéntrico en las actividades del cortex quizás se explique —a decir de Okham⁴— por el camino más sencillo y evidente: es el mismo observador quien observa.

Fuerzas que pierden fuerza

Si hay un método de análisis estratégico que haya permanecido anclado pegajosamente al subconsciente de la mayoría de quienes han pasado por las aulas de pregrado en las Facultades de Administración, ante la necesidad de analizar las condiciones del entorno y de aventurarse en el diseño de una estrategia, es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, trabajo que cumple ya una treintena y que quizás podrá ser considerado como un clásico en

4. Según nos enseña el principio desarrollado por el filósofo franciscano Guillermo de Ockham (1280-1349), "la explicación más simple y suficiente es la más probable, mas no necesariamente es la verdadera".

las academias del *management* moderno.

Al respecto, no sabríamos si observar con mayor preocupación la persistente vigencia del modelo en la cabeza de algunos *decision makers* o la falta de crítica oportuna a la que acompaña la obnubilación que surge de cuando en cuando por algunos personajes (me consta que en algunos casos, muy a pesar de ellos) y sus modelos, en el mundo académico y profesional. El caso de la teoría de la estrategias genéricas de la competencia, o de las cinco fuerzas, ha sufrido el desgaste del tiempo, en buena parte por falta de conocimiento y exploración de modelos alternativos, como los planteados por Ohmae y Mintzberg, entre otros. Esto se debe a que nuestros ejecutivos escrutan relativamente poco los conocimientos más actualizados respecto del *management* en general y de la estrategia en particular, en un entorno donde los costos del conocimiento no es precisamente estimulante (lo que no anula la necesaria perspectiva crítica).

Estamos convencidos de que en los tiempos por venir, las perspectivas convergentes e integradoras se irán imponiendo por fuerza de los hechos: no solo la perspectiva puramente externa pierde dominio en el análisis estratégico, como indica Rumelt, sino además cederá mayores espacios al valor que debemos asignar a las condiciones y factores internos de la empresa: lo que realmente somos, qué nos hace distinguirnos y que nos impulsa a superar los obstáculos. En tal sentido no se trata de olvidarnos por completo del contexto, puesto que los estudios indican

que "entre un 10% y un 20% de la rentabilidad de la empresa se explica por efecto de la industria en que opera", lo que valida Porter (1997), cuando reconoce como "el efecto de la industria explica solo el 18,68%"⁵. Por tanto, dentro del proceso estratégico serán nuestras condiciones internas las que explicarán la mayor parte del éxito (como en la mayor parte de las cuestiones en la vida), y no es que la realidad demuestre que el tradicional modelo de las cinco fuerzas desaparece, tan solo pierde fuerza. En esto coincidimos con Wernerfelt (1984), quien señala como las diferencias en las rentabilidades de las empresas se derivan de sus activos y capacidades organizacionales"⁶.

En primer término, habrá que situar el hecho que la palabra "competencia" tal como la define la RAE nos obliga a pensar en el actor (estratega) enfrentado a otro actor (competidor o competencia), incluso en su cuarta acepción, cuando indica: "situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio". La tesis supone que tan solo a partir de tal "competencia" surge la necesidad de diseñar una estrategia (para diferenciarse y competir, en palabras de Porter). En otras palabras, si tomamos como cierto este punto de partida supondríamos que la estrategia dependerá de

5. McGahan, A. and Porter, M.: "How Much does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, 18, p.p. 15-30, 1997

6. Wernerfelt, Birger: "*Strategic Management Journal*", 11, p.p.171-180, 1984.

la existencia de un competidor, persona o empresa, para ser tal.

Otra cosa es la llamada "estrategia competitiva", que si bien podría constituir un pleonasma, no dejamos de usarla día a día en el *tecnolecto* propio de nuestras funciones empresariales (el concepto de "competencia" fue teñido por las ideas políticas imperantes durante la llamada "Guerra Fría" durante el siglo veinte, lo que impedía hablar de algo "distinto", a riesgo de ser tachado de reaccionario o socializante).

Este es precisamente el punto que nos sugiere un llamado de atención y desacuerdo, dado que nos resulta particularmente incómodo el hecho que se intente hacernos suponer que la estrategia requiera de la presencia de un "otro" para manifestarse; mediocre forma de ver al espíritu humano a nuestro juicio, dado que si así fuera no buscaríamos fórmulas para alcanzar objetivos que nada tienen que ver con "la existencia de otro". No olvidemos que la más feroz de las batallas es "con nosotros mismos", con nuestras debilidades y con las metas que nos resultan difíciles de alcanzar. Le propongo al lector amante de las escaladas que en su próximo acenso individual y sin nadie con quien competir por llegar a la cima, intente emprender dicha tarea sin una clara estrategia para llegar a la meta...tal parece que no siempre se requiere a otro a nuestro lado para que la presencia de la necesaria estrategia nos impulse hacia una mayor probabilidad de éxito.

Conclusiones

Las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente han desarrollado una impronta en sus estrategias que deja entrever las raíces de sus filosofías y cosmovisiones del mundo. El cruce formativo entre ambas escuelas nos ha evidenciado como los trabajos de pensadores, empresarios e investigadores como los descritos, que expresan coincidencias en el desarrollo de las competencias no replicables para los estrategias de todos los tiempos. Tanto las experiencias, como los conocimientos sistematizados nos deben llevar a superar el modelo superficial de enseñanza de la estrategia, pasando de la forma y metodologías de la planificación, al fondo y contenidos propio del pensar estratégico, para una mayor y mejor comprensión de sus alcances en la formación de los directivos del siglo XXI, a partir de la formación de los estrategias de todos los tiempos.

Bibliografía

- **Bertalanffy**, Ludwig Von: “*General System Theory*”, Edit. George Baziler, NY, EEUU, 1969.
- **Garrido**, Francisco Javier: “*Estrategas: tendiendo un puente entre el pensamiento estratégico de Oriente y Occidente*”, Edit. McGraw Hill, Barcelona, España, 2011.
- **Garrido**, Francisco Javier: “*El Alma del Estratega*”, Edit. Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2010.
- **Garrido**, Francisco Javier: “*Pensamiento Estratégico*”, Edit. Deusto, Barcelona, España, 2007 (incluye capítulo de Henry Mintzberg).
- **Garrido**, Francisco Javier: “*Teoría de la Recodificación*”, Escuela de Ciencias Empresariales, Universidad de Barcelona, España, 2003.
- **Mintzberg**, Henry: “*Managing*”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco Ca., EEUU, 2009.
- **Mintzberg**, Henry: “*Managers not MBA’s*”, Berrett-Koehler, San Francisco, CA. EE.UU., 2004.
- **Mintzberg, Ahlstrand y Lampel**: “*Safari a la Estrategia*”, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2003
- **Majluf**, N. y **Hax**, A.: “*Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*”, Edit. Dolmen, Santiago, Chile, 1996 (4ta ed).
- **Ohmae**, Kenichi: “*La Mente del Estratega*”, Edit. McGraw Hill, España, 2004 (2ª ed)
- **Rumelt**, P. Richard: “*How Much does Industry Matter?*”, Strategic Management Journal, 12, p.p. 167-185, 1991.