

# **Estrategia en la práctica**

Editor original:  
JOHN WILEY & SONS LIMITED

Título original:  
*STRATEGY IN PRACTICE. A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*

Traducción:  
FEDERICO VILLEGAS

Coordinación editorial:  
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:  
DCM DESIGN

GEORGE TOVSTIGA

# Estrategia en la práctica

La guía profesional  
para el pensamiento estratégico

**GRANICA**

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2010 by John Wiley & Sons Limited  
© 2012 by Ediciones Granica S.A.

## **ARGENTINA**

Ediciones Granica S.A.  
Lavalle 1634 3° G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina  
Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669  
granica.ar@granicaeditor.com  
atencionaeempresas@granicaeditor.com

## **MÉXICO**

Ediciones Granica México S.A. de C.V.  
Valle de Bravo N° 21 El Mirador Naucalpan Edo. de Méx.  
(53050) Estado de México - México  
Tel.: +52 (55) 5360-1010 Fax: +52 (55) 5360-1100  
granica.mx@granicaeditor.com

## **URUGUAY**

Ediciones Granica S.A.  
Scoseria 2639 Bis  
11300 Montevideo, Uruguay  
Tel: +59 (82) 712 4857 / +59 (82) 712 4858  
granica.uy@granicaeditor.com

## **CHILE**

granica.cl@granicaeditor.com  
Tel.: +56 2 8107455

## **ESPAÑA**

granica.es@granicaeditor.com  
Tel.: +34 (93) 635 4120

[www.granica.com](http://www.granica.com)

Todos los derechos reservados. Traducción autorizada de la edición en idioma inglés publicada por John Wiley & Sons Limited. La responsabilidad por la precisión de la traducción recae únicamente en Ediciones Granica S.A. Argentina y no es responsabilidad de John Wiley & Sons Limited. Ninguna parte de este libro puede reproducirse de ninguna forma sin el permiso por escrito del titular de los derechos de autor original, John Wiley & Sons Limited.

ISBN 978-950-641-633-1

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Tovstiga, George

Estrategia en la práctica : la guía profesional para el pensamiento estratégico . - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2012.

192 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-950-641-633-1

I. Estrategia . I. Título  
CDD 355.4

# ÍNDICE

<b>PREFACIO</b>	9
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EN PRÁCTICA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	17
La estrategia: un dilema persistente	18
¿Qué es entonces la “estrategia”?	19
¿Dónde deja esto a la “planificación estratégica”?	27
Estrategia orientada al discernimiento	30
¿La “estrategia <i>en</i> práctica” o la “estrategia <i>como</i> práctica”?	33
Resumen y estructuración del libro	34
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA ESTRATÉGICA</b>	41
Preguntas estratégicas	45
Desencadenantes	48
Formulación de los problemas	54
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>COMPRENSIÓN SITUACIONAL Y DISCERNIMIENTO ESTRATÉGICO</b>	67
Perspectivas sobre la comprensión situacional	71
Comprensión de la situación: una perspectiva espacial	74
Comprensión situacional: una perspectiva del proceso	79
La comprensión de la situación en los entornos complejos	87
Formación del discernimiento	95
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	99
Análisis de oportunidad-respuesta (O-R)	107
Análisis del <i>espacio único de competencia</i> (EUC)	125

CAPÍTULO 5	
<b>FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>	141
Formación de las opciones estratégicas	145
Evaluación de las opciones estratégicas	162
Finalmente, algunas advertencias	167
CAPÍTULO 6	
<b>ESTRATEGIA ORIENTADA AL DISCERNIMIENTO EN PERSPECTIVA</b>	169
La perspectiva de múltiples futuros posibles	173
Perspectiva de aprendizaje organizacional	176
Una reflexión final sobre la práctica de la estrategia orientada al discernimiento	187

## PREFACIO

La estrategia todavía es causa de controversias en no pocas organizaciones. Al parecer, desde el comienzo de los tiempos el hombre ha asociado la estrategia con el misterio y los rituales esotéricos limitados solamente a un círculo íntimo ilustrado. Los antiguos griegos consultaban su Oráculo en Delfos para tener una orientación antes de iniciar la batalla. De hecho, en los preparativos para la histórica batalla de Salamina en 480 a.C., que enfrentó a la coalición griega contra el poderoso ejército persa del temible Jerjes, fue necesaria la astuta y persuasiva “visión” del *strategoí* (general) ateniense Temístocles, comandante de la flota griega aliada, para proporcionar una interpretación del Oráculo que había alentado a los griegos a resistir y luchar frente a una casi segura derrota ante el ejército persa. Temístocles interpretó hábil y convincentemente el presagio del Oráculo para darle el significado de una victoria. Desde luego, él o sus compatriotas griegos no podrían haber apreciado en su justa medida la importancia histórica de su gran victoria en esa batalla<sup>1</sup>.

---

1. Green, R. (2006). *The 33 Strategies of War*, Londres, Profile Books.

Hoy muchos gerentes todavía buscan sus “oráculos” cuando deben tomar una decisión estratégica. El oráculo del moderno gerente a menudo adopta la forma de un interminable montón de datos esencialmente sin sentido generados por los sistemas de información de gestión. Muchos encuentran consuelo en las cifras, así como los antiguos griegos lo hacían en las señales del Oráculo de Delfos.

La estrategia no necesita ser enigmática. No debe ser un código místico con siete sellos. La buena estrategia concierne a la claridad de pensamiento, al discernimiento equilibrado basado en una intuición fundamentada en el análisis racional; particularmente, ante información incompleta y circunstancias complejas. La estrategia se aplica en contextos sociales, es decir, en las organizaciones y sus entornos competitivos. Es verdad que estos representan contextos ambiguos que a menudo desafían el análisis racional. Andrew Lo, de la Escuela de Administración del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), ha comentado que, mientras en las ciencias físicas tres leyes pueden explicar el 99% de las conductas, en las finanzas solo es posible explicar el 3% de los comportamientos<sup>2</sup>. Esto se puede aplicar a las ciencias sociales en general. No obstante, si bien el contexto en el cual se practica la estrategia es complejo y lleno de ambigüedades, el principio básico de este libro es cómo no deberíamos abordar la estrategia. En este trabajo desarrollamos un enfoque de la estrategia que procura cumplir ese propósito. Un elemento fundamental de este enfoque es el proceso de pensamiento estratégico que conduce a la generación de ideas estratégicamente pertinentes, incluso en contextos competitivos muy ambiguos y complejos.

---

2. *The Economist*, “Schumpeter. The pedagogy of the privileged”, 26 de septiembre de 2009.

*Estrategia en la práctica* se basa en varias suposiciones relativamente simples. La primera sugiere que la estrategia es una disciplina práctica. Si bien esto se extiende al campo de la ciencia de la administración en general, podría decirse que “equivocarse” en el área estratégica conduce a consecuencias más serias. La estrategia tiene sentido solamente en el campo práctico; de hecho, algunos pensadores estratégicos van incluso más lejos, hasta sugerir que la estrategia adquiere sentido solo en una mirada retrospectiva, o sea, después del hecho. La estrategia puede parecer impresionante sobre el papel, pero es en el campo práctico donde cumple su máximo propósito. Esto puede parecer muy evidente para cualquier comandante militar, pero no es necesariamente lo que los textos de gestión estratégica nos inducen a creer. La segunda suposición es que la estrategia no solo concierne al análisis racional y a los modelos que respaldan el análisis. Sin duda, el análisis es importante en la estrategia. De hecho, como aducimos en este libro, los sistemas de análisis apropiadamente seleccionados pueden generar muchas ideas útiles. Pero, como veremos, el análisis es solo uno de los varios componentes del proceso de pensamiento estratégico. La intuición, la reflexión y sobre todo la predisposición a la experimentación y el aprendizaje son otros componentes importantes.

Este libro es sobre la estrategia en práctica. Se sirve de la teoría y del pensamiento actual en el campo de la gestión estratégica. Sin embargo, ha sido escrito teniendo en cuenta al profesional de la estrategia: el gerente que debe tomar una decisión estratégica en la práctica profesional de cada día. Aquí es donde la estrategia tiene el potencial de marcar una diferencia en el resultado comercial de una empresa. En mi experiencia como profesional y consultor de gestión, aquí es donde todavía encontramos brechas sustanciales en la comprensión de los conceptos sobre la estrategia, incluso los muy básicos. En general,

los gerentes tienen dificultades para saber dónde comenzar con la estrategia. Entre aquellos que empiezan con éxito, muchos se quedan rápidamente atascados en el laberinto del análisis estratégico. Este libro intenta abordar esas brechas en la comprensión de la estrategia; pretende proporcionar al profesional de la estrategia un compendio equilibrado que consiste en la teoría esencial y el discernimiento profesional y pragmático. El enfoque de pensamiento estratégico que constituye el tema fundamental de este libro describe el camino a través de la selva estratégica.

Establecer la estrategia apropiada es sin duda el reto gerencial más crítico que afronta una empresa. La estrategia radica en tomar decisiones apropiadas sobre *por qué, dónde y cómo* competir. Las decisiones de este tipo se toman invariablemente en condiciones de información incompleta y en contextos cada vez más intrincados. Esto no hace la tarea más fácil. Pero refleja la realidad del complejo, embrollado y rápidamente cambiante mundo real en el que competimos. En este contexto, la estrategia consiste ante todo en *ser diferente y hacer las cosas de diferente manera*, en una respuesta deliberada a las oportunidades en el entorno competitivo de la firma. Esta respuesta adopta invariablemente la forma de crear y ofrecer un valor superior al mercado. No obstante, la estrategia también podría tener un objetivo interno, como buscar y lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación en el (re-)posicionamiento estratégico de la empresa. Quizás esto requiera una adaptación de los recursos y capacidades para adecuarlos a las circunstancias cambiantes en el entorno de mercado externo.

Una buena estrategia, cualquiera que sea su intención, requiere astucia y discernimiento; el discernimiento estratégico que se basa en una mezcla adecuadamente equilibrada de análisis racional, intuición, sano escepticismo, experiencia, y disposición y capacidad para desafiar de mane-

ra continua la lógica y los paradigmas predominantes. En este libro, exploramos el proceso de pensamiento estratégico que conduce al discernimiento estratégico. Esta puede parecer una propuesta cuestionable: ¿un enfoque sistemático para comprender un contexto complejo? Sin lugar a dudas, los contextos competitivos son extremadamente complejos. Los entornos competitivos externos de las empresas están cambiando en forma continua, y los contextos organizacionales internos no son menos complejos. Por otro lado, sabemos que la complejidad desafía la estructura y el orden.

Entonces, ¿por qué escribir un libro sobre algo ni siquiera remotamente relacionado con la *estructura*, dada la confusión del mundo real en el que competimos? En este trabajo diferenciamos claramente entre los contextos cambiantes y complejos, y la *respuesta* apropiada a esa realidad. Es obvio que en estos contextos no podemos influir ni imponer estructuras. Sin embargo, la segunda se encuentra claramente en el campo de la estrategia. La estrategia consiste en la claridad de pensamiento, en tomar las decisiones apropiadas contando con información incompleta. Y el pensamiento estratégico puede ser un poderoso medio para ese fin.

El enfoque de pensamiento estratégico desarrollado en este libro no intenta lograr la simplificación del complejo entorno competitivo de la empresa, sino que procura introducir la estructura en el *pensamiento*, de tal modo que permita a los gerentes no perder de vista el objetivo. El pensamiento bien estructurado empieza con hacerse las preguntas estratégicas *apropiadas*, aquellas que tienen el potencial de mejorar la capacidad de la firma para competir en sus mercados. Podrían ser muchas las preguntas de un gerente, pero, en realidad, solo algunas tienen el potencial de mejorar la situación competitiva de una empresa. Los gerentes necesitarán asegurarse de que están concentrados en los

pocos asuntos de alta prioridad. El pensamiento estratégico también desafía continuamente la lógica empresarial predominante. Procura establecer discernimientos pertinentes y comprenderlos en su contexto estratégico actual. El discernimiento conduce al surgimiento de pautas que reflejan el panorama competitivo de la empresa. Este nivel de detalle, aunque es inevitablemente incompleto y con lagunas, a menudo es el mejor recurso disponible. Lo más positivo de todo esto es que los competidores de la firma no están en mejor posición en este sentido.

Sin duda, el pensamiento estratégico que conduce a un enfoque orientado al discernimiento es una capacidad estratégica cada vez más crítica. Esto permite a aquellas firmas que han adquirido habilidad y perspicacia en esta aplicación reconocer y aprovechar las oportunidades más rápidamente que sus competidoras; por otra parte, puede ayudar a prevenir situaciones que podrían resultar perjudiciales para la posición competitiva de las firmas. Por lo tanto, hay muchas cosas en juego. El propósito de este libro es proporcionar una guía relativamente accesible para alcanzar el dominio de esta importante habilidad.

El proceso de pensamiento estratégico desarrollado y analizado en este libro representa una acumulación de ideas, experiencias y reflexiones que han evolucionado como resultado de las diversas funciones que he desarrollado a través de los años como profesional de la dirección en la industria, como consultor y como profesor de estrategia. Este trabajo resume las ideas extraídas de la experiencia en estas diferentes actividades, tanto en el ámbito práctico como en el académico. Los recuadros insertados en todo el libro con el título “Estrategia en práctica” destacan el énfasis pragmático sobre la estrategia. Estos proporcionan discernimientos y sugerencias prácticas para aplicar las nociones y conceptos clave discutidos en los respectivos capítulos.

Hay pocos conceptos en este libro que sean realmente nuevos. Además, sería pretensioso suponer que un libro de esta extensión puede tratar exhaustivamente la estrategia en toda su amplitud. Este libro se centra en la parte inicial del proceso de estrategia, a fin de establecer la dirección estratégica apropiada desde el principio. Con ese fin, la obra intenta hacer una contribución extraordinaria: su objetivo es sugerir un nuevo y diferente enfoque para pensar acerca de la estrategia.

Al compilar este libro, he copiado sin remordimientos ideas y pensamientos propuestos por colegas especialistas. Estoy particularmente en deuda con los ex colegas de la industria y las consultoras, con los colegas actuales de la academia y con los estudiantes de la maestría y el doctorado en Administración de Empresas de la Henley Business School, del Reino Unido. Debo hacer una particular mención del personal de Bayer, ABB, Arthur D. Little, la Henley Business School, la Private Hochschule Wirtschaft (PHW) de Zurich y la Universidad de St. Gallen, también de Suiza. Este libro es, en gran parte, un tributo a su generosidad de espíritu para compartir ideas y experiencias, así como a su insistente cuestionamiento de mi pensamiento en el campo práctico y en el aula, respectivamente.

Debo expresar mi agradecimiento más sincero a varias personas que han contribuido directamente con el libro. Estoy en deuda con las siguientes personas por sus revisiones del manuscrito y su valiosa información y apoyo: el profesor Peter Lorange, del Lorange Institute of Business de Zurich (Suiza); Leif Bergman, consejero delegado de Henley Nordic (Dinamarca); David Wright, consejero delegado de AllCloud Networks y ex director de Estrategia y vicepresidente empresarial en Hewlett Packard; el profesor John McGee, de la Warwick University (Reino Unido), y el profesor David Collis, de la Harvard Business School (Estados Unidos). Además, agradezco a Rosemary Nixon, editora

delegada en John Wiley & Sons, por su constante apoyo desde el principio. Y por último en orden, pero no en importancia, estoy en deuda con mi mujer, Heidi, por su metódico examen de las varias versiones del manuscrito y por las discusiones comprometidas y desafiantes en la evolución de su contenido.

Agradezco a todos. Ha sido una gran experiencia de aprendizaje y espero compartir con el lector algunas de las ideas que han surgido en este libro.

GEORGE TOVSTIGA  
Henley-on-Thames  
Marzo de 2010

# INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EN PRÁCTICA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

*Es importante recordar que nunca nadie ha visto  
o tocado una estrategia, cada estrategia es una invención,  
un producto de la imaginación de alguien...*

Henry Mintzberg<sup>1</sup>

---

## En este capítulo introductorio, nosotros...

- definimos y exploramos algunas nociones fundamentales relacionadas con la estrategia y la práctica de la estrategia;
- examinamos y formulamos algunos de los problemas y asuntos clave que contribuyen al dilema actual que afrontan los gerentes con la estrategia;
- introducimos el pensamiento estratégico en el contexto de la estrategia en práctica;
- reflexionamos sobre las diferencias entre la estrategia *en* práctica y la estrategia *como* práctica; examinamos la

---

1. Mintzberg, H. (1995). “Five Ps for Strategy”, en Mintzberg, H.; Quinn, J.B., y Ghoshal, S. (eds.), *The Strategy Process*. European Edition. Londres, Prentice Hall, págs. 13-21.

*planificación estratégica* en el contexto de la estrategia en práctica y el pensamiento estratégico;

- presentamos el mapa de rutas del pensamiento estratégico; resumimos brevemente los capítulos subsiguientes de este libro que están estructurados en torno al proceso de pensamiento estratégico;
  - cerramos con algunas advertencias e indicaciones útiles sobre la estrategia en práctica.
- 

## La estrategia: un dilema persistente

¿La *estrategia* es realmente un producto de la imaginación de alguien? Es difícil llegar a esa conclusión, a juzgar por la popularidad de la palabra en los medios empresariales. Casi ningún término empresarial se cita tan frecuentemente y con mayor fervor. Los líderes de empresas experimentan un gran orgullo cuando se refieren a “su estrategia”. Durante el período de los dos primeros trimestres de 2009, una sola búsqueda en línea del *Financial Times (FT)* reveló que la palabra “estrategia” aparecía aproximadamente 6.300 veces en los artículos de *FT* y alrededor de 850 veces solamente en los comentarios y análisis de ese diario. Trascendieron referencias en las cuales el vocablo fue usado aproximadamente 5.500 veces en un contexto político o social.

No obstante, muchos líderes empresariales tienen dificultades para formular su estrategia. Por ejemplo, pidámosle a un líder que explique su estrategia para ver cómo se distingue de sus competidores. Después de todo, ¿no enseñamos a nuestros estudiantes de administración de empresas que la estrategia consiste en ser *diferente*? Sin embargo, con bastante frecuencia esto provoca una reacción descrita como agitación nerviosa. Lo cierto es que la mayoría de los líderes empresariales no pueden formular la estrategia de su

organización de un modo sencillo y convincente. Esto es inquietante, cuando se considera que estas son las personas que no solo se ven a sí mismas como los principales estrategas de su organización, sino que *son* responsables del curso estratégico de su compañía.

Si bien los líderes empresariales a menudo se ven a sí mismos como los arquitectos de la estrategia de su organización, a muchos los árboles no les dejan ver el bosque en lo que concierne a la estrategia. Se desconciertan pronto, si no es por la jerga, por no saber cómo abordar la estrategia en primer lugar. Sin duda, esto no puede ser por la falta de un pensamiento gerencial “de avanzada”. Repetidas veces, los autores de libros empresariales que han tenido un gran éxito de ventas, sus editores y los medios de comunicación nos han hecho creer que el Santo Grial de la estrategia –la teoría de la estrategia que invalida a todas las anteriores– ha sido finalmente hallado. Y, en efecto, se han hecho una serie de progresos en el pensamiento estratégico a través de los años. No obstante, los problemas fundamentales que hoy afrontan los gerentes se relacionan con poner esa estrategia en acción en el campo de la práctica.

¿Qué es entonces la “estrategia”?

En vista de la proliferación de publicaciones empresariales sobre el tema, parecería razonable suponer que, al menos, podríamos empezar con una definición clara y coherente de la noción de *estrategia*. Sin embargo, esto no es así; incluso un examen superficial del discurso actual en los textos de gestión lo confirma. La estrategia ha sido definida de muchos modos diferentes y todavía está evolucionando como concepto. Las primeras definiciones de la estrategia empresarial implican una planificación y acción deliberadas, como la definición clásica de Chandler (1962):

*La determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas.*<sup>2</sup>

Hoy parece haber un consenso en torno a las definiciones de estrategia que toma en consideración el hecho de que la estrategia tiene elementos deliberados, así como no intencionales; esto a menudo solo es reconocible como tal en un análisis retrospectivo. En este sentido, Mintzberg (2009)<sup>3</sup> sugiere pensar en la estrategia como una sucesión de acciones, cuyo significado a menudo llega a ser evidente solo después de su realización. Mintzberg también aboga por pensar sobre la estrategia como un pretexto para la acción posicionada en algún lugar dentro de una sucesión que va de lo puramente deliberado a lo puramente imprevisto, aunque en la práctica nunca se encuentra en ninguno de los extremos, a pesar de las afirmaciones en los libros de gestión que sugieren lo contrario.

Por lo tanto, en lugar de intentar establecer una definición exacta de lo que *es* la estrategia, quizás sea más pertinente reflexionar *sobre qué trata*.

Desde sus orígenes militares, la estrategia siempre ha tenido como objetivo alcanzar una ventaja competitiva. Si retrocedemos varios miles de años en la historia militar, la estrategia siempre ha consistido, en esencia, en *triunfar*. En un contexto empresarial moderno *triunfar* significa establecer la dirección apropiada para una organización a través de períodos de cambio y asegurar su bienestar competitivo a través del tiempo. Por extensión, una pregunta crucial de la investigación que ha surgido en torno a la noción de *estrategia como victoria* es: “¿Por qué algunas organizaciones

---

2. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

3. Mintzberg, H. (2009). *Tracking Strategies - Toward a General Theory*. Oxford, Oxford University Press.

superan continuamente en rendimiento a las otras?”<sup>4</sup>. El rendimiento se evalúa sobre la base del valor creado y entregado a los interesados directos. El bienestar competitivo de una organización reside en la capacidad de la firma para *diferenciarse* –o sea, para ser *diferente* de sus competidoras–. Sin embargo, esto solo no basta, las firmas deben diferenciarse por su capacidad de crear y hacer una *oferta de valor* superior a sus interesados directos.

### Recuadro 1.1. Las “piedras angulares” de la estrategia competitiva<sup>5</sup>

La esencia del pensamiento estratégico estriba en dar con buenas respuestas a las siguientes preguntas. Estas pocas preguntas relativa y engañosamente simples constituyen las piedras angulares de la estrategia:

- ¿Cuál es el entorno económico competitivo en el cual debemos operar? ¿Cuáles son las fuerzas motrices clave? ¿Cómo están cambiando?
- ¿Cuáles son nuestros recursos, capacidades y prácticas; y cómo estos nos proporcionan una ventaja con respecto a los competidores?
- ¿Está cambiando nuestra base de competitividad? Si es así, ¿cómo?
- ¿Quiénes son hoy nuestros clientes? ¿Quiénes lo serán mañana? ¿Qué necesitan/necesitarán y piden/pedirán?
- Dada nuestra comprensión del contexto externo y nuestra base interna de competitividad, ¿cuál es nuestro abanico

4. Barney, J.B., y Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory*. Oxford, Oxford University Press.

5. “The Building Blocks of Strategy”, *Harvard Manager Update*, enero de 2006. Boston, Harvard Business School Publishing.