



REFLEXIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

GUSTAVO E. MATA FERNÁNDEZ-BALBUENA*

La planificación estratégica, como disciplina académica y como práctica empresarial, se desarrolla desde la década de 1960. El desarrollo de la ciencia económica, a partir de la aplicación a la misma del cálculo diferencial, y el auge de las grandes corporaciones empresariales de Estados Unidos, a principios del siglo XX, propician su aparición. La aportación de las grandes consultoras y de las grandes escuelas de negocio al desarrollo de la disciplina ha sido también fundamental. Pese a la crisis vivida por la planificación estratégica en la década de 1970, donde se llegó a cuestionar la utilidad de realizarla. Hoy se vive un nuevo resurgir de esta en todos los niveles.

1 LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 LAS CAUSAS DE LA ECLOSIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO DISCIPLINA: EL AVANCE DE LA CIENCIA ECONÓMICA Y LA APARICIÓN DE LAS GRANDES CORPORACIONES EMPRESARIALES EN ESTADOS UNIDOS A FINES DEL SIGLO XIX Y COMIENZOS DEL XX

Aunque hasta después de la Segunda Guerra Mundial no se empieza a concretar el cuerpo teórico de lo que hoy conocemos como estrategia empresarial, es en las últimas décadas del siglo XIX y primeras del siglo XX, con el avance de las ciencias económicas, por una parte, y con el gran éxito de las grandes empresas estadounidenses y la aplicación en ellas de nuevos modelos de gestión, por otra, cuando se establecen las bases para que se hiciera posible su desarrollo como disciplina independiente.

Por el lado de los economistas, a nuestro juicio, la mayor influencia se debe a Alfred Marshall¹, quien

fue el fundador de la moderna economía basada en el cálculo diferencial, sistematizando las teorías económicas clásicas. En sus obras expone sus ideas en lenguaje sencillo, al alcance de cualquiera, relegando a notas a pie de página el tratamiento matemático, basándolo en gráficos de fácil comprensión. Para él, la demanda es función del precio y considera el papel de esta básico en la formación de los precios, aunque, como Stuart Mill, piensa que tan importante como las condiciones de la demanda son las condiciones en que los productores están dispuestos a vender sus bienes y servicios; el precio se determina por la intersección de la oferta y la demanda: “discutir acerca de si el valor está determinado por la utilidad o por el coste de producción sería lo mismo que discutir acerca de si es una parte u otra de las tijeras la que corta el papel”. Marshall introdujo el concepto de elasticidad y desarrolló las nociones de excedente del consumidor y excedente del productor. Para Marshall, los rendimientos de escala constantemente crecientes asociados a la aplicación de nuevas técnicas y mo-

Revista de Economía y Derecho, Vol. 4, Nº 16 (Primavera 2007). Copyright © Sociedad de Economía y Derecho UPC. Todos los derechos reservados.

* Ingeniero industrial superior por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. En la actualidad, es consultor de Estrategia y Análisis de Organizaciones y profesor de Estrategia en diversas escuelas de negocios y universidades, incluyendo la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Ha sido decano de la Escuela de Negocios, Universidad Europea de Madrid (IEDE), del Grupo Laureate International Universities.



delos de gestión podían originar deficiencias en el funcionamiento de la economía competitiva, pues las economías de escala harían posible que un pequeño número de grandes productores, que podrían funcionar a costes medios más bajos que los de las pequeñas empresas, podrían, finalmente, dificultar la competencia al reducirse el número de concurrentes. Aunque Marshall, por otra parte, creía que las ventas de cada empresa estaban bastante ligadas a su mercado particular y que, aunque la producción se pudiera aumentar muy rápidamente, probablemente no ocurriría lo mismo con las ventas. Además, pensaba que la expansión de la empresa más allá de sus límites naturales la expondría más directamente a la competencia de sus rivales. Por todo ello, opinaba que era poco probable que las economías de escala representaran un serio desafío para el mantenimiento de las ventajas de la competencia.

A Marshall le interesó mucho la empresa, hasta el extremo de postular que la organización debería integrarse, como cuarto factor de la producción, junto a la tierra, el capital y el trabajo.

Marshall era posibilista y contemporizador. Nunca entró en debates y no reivindicó para sí ningún papel de revolucionario. Tenía, en el fondo, una visión optimista respecto del capitalismo. Creía que el ser humano, finalmente, sería cada vez más racional, pero Marshall no era un liberal dogmático y postulaba la necesidad de la intervención en la economía: “La economía puede servir para resolver los problemas del capitalismo, en especial la pobreza”. Como el mismo Marshall decía: “La tarea que me he propuesto llevar a cabo es contribuir a evitar los males de la competencia, conservando sus ventajas”.

En materia de política monetaria, Alfred Marshall contribuyó también, de manera especial, a la adopción de un sistema monetario moderno de banca central. Su influencia sobre John Maynard Keynes², quien consolidó dicha visión de la organización del sistema financiero, fue decisiva. Las ideas de Keynes han influido de forma determinante en el diseño de la política económica de muchos países desde la Segunda Guerra Mundial y han sido el sustrato de una nueva escuela de pensamiento económico. Son muchos quienes consideran que su *Teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero*³ es una de las obras teóricas más importantes del siglo XX.

1.2 LOS PIONEROS DE LAS CIENCIAS DEL MANAGEMENT

Las ideas de Frederik Taylor⁴ acerca de la administración científica del trabajo, las prácticas de la gestión

en las grandes empresas, singularmente el papel de Alfred P. Sloan⁵, director ejecutivo de General Motors de 1923 a 1946 –aunque no publicó su libro, *My Years with General Motors*⁶, hasta 1963–, junto a los avances en las estructuras organizativas y en las herramientas de gestión que en el ámbito militar había supuesto la Segunda Guerra Mundial, tuvieron gran influencia en la aparición del interés por la estrategia.

Peter Drucker⁷, aunque en sentido estricto no haya sido un estratega, influyó decisivamente en la formulación de los conceptos relacionados con la gestión de las empresas. En 1946, en *Concepts of the Corporation*⁸, donde analiza las grandes compañías estadounidenses como General Motors, General Electric, IBM, Sears Roebuck, etc., deduce que una de las claves del éxito de estas empresas está en la fijación centralizada de objetivos. Drucker fue el primero en indicar el papel principal de los clientes en la actividad de las empresas: para él –fue el primero en señalarlo–, la actividad de las empresas debía girar alrededor de la satisfacción de las necesidades de los mismos.

1.3 LA ERA DE ORO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, DÉCADA DE 1960

De 1960 a 1973 la estrategia se desarrolla como tal disciplina. Es la época de oro de la llamada planificación estratégica. La influencia de *Strategy and Structure* (1962)⁹, Alfred Chandler¹⁰, y *Corporate Strategy* (1965)¹¹, de Igor Ansoff¹², fue decisiva. Alfred Chandler, notable historiador económico, analiza sistemáticamente en su obra la evolución de las empresas estadounidenses de 1850 a 1920 e introduce las nociones de “estrategia”, “estructura organizativa” y “capacidades de la organización”. Chandler fue el primero que puso de manifiesto la relación entre estrategia y estructura: “La estructura organizativa se deduce siempre de la estrategia”. Ansoff desarrolla en su libro, en detalle, un complejo modelo para deducir la estrategia empresarial. El modelo parte de la idea de que el objetivo de las empresas es maximizar la rentabilidad a largo plazo de las inversiones y pone el énfasis en identificar las sinergias entre las diferentes partes de una corporación y determinar su perfil competitivo para escoger la forma de ampliar sus operaciones. El método propuesto por Ansoff resulta tan prolijo y minucioso que, muchas veces, se pierde la perspectiva estratégica al seguirlo. Con todo, su matriz para el estudio de las opciones de crecimiento es de una gran simplicidad, y de un gran interés, y es comúnmente utilizada. Desde 1965, Ansoff ha pu-



blicado varios libros más *Business Strategy* (1969)¹³, *Implanting strategic management* (1984)¹⁴, *The Firm: Meeting The Legacy Challenge* (1986)¹⁵, *Strategic Management* (1984)¹⁶, *The New Corporate Strategy* (1989)¹⁷.

1.4 LA CONTRIBUCIÓN DE LAS GRANDES CONSULTORAS DE ESTRATEGIA Y LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS

Sentadas las bases, en la década de 1970, se expande la utilización de la planificación estratégica bajo el impulso de las grandes corporaciones; pero no solo de ellas, también tuvieron un destacado papel las escuelas de negocios y algunas empresas de consultoría, entre las que destacan McKinsey & Co. y The Boston Consulting Group.

Entre las escuelas de negocios destacamos a Harvard Business School, que propugnó, en estrategia, la línea que Mintzberg denominó “escuela de diseño”, apoyada, fundamentalmente, en la herramienta de diagnóstico SWOT (acrónimo de *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), conocida en castellano como DAFO o FODA. Sin duda, la herramienta más utilizada en las empresas, las consultoras y por los estudiantes de Maestría en Administración de Negocios, a lo largo de los años y en todo el mundo. Kenneth Andrews¹⁸ es autor del manual *Business Policy; Texts and Cases*¹⁹, de Harvard Business School, publicado en 1965. Más tarde, en 1971, escribió *The Concept of Corporate Strategy*²⁰, dedicado a los directivos de empresas más que a los estudiantes. En esta escuela de pensamiento se propugna que la reflexión estratégica debe realizarse secuencialmente en cuatro etapas que se definen, cada una de ellas, con una pregunta a contestar: ¿dónde estamos?, ¿qué podemos hacer?, ¿qué deberíamos hacer?, ¿qué haremos? La primera fase es el diagnóstico SWOT. La clave de este tipo de análisis está en separar el análisis externo del entorno, del análisis interno, de la compañía, y en explotar el resultado del análisis para la generación de propuestas de actuación estratégica. Sin embargo, el modelo SWOT resulta tan abierto que pocas veces resulta verdaderamente eficaz. No hay pautas que ayuden a identificar de forma sistemática las oportunidades y amenazas ni las fortalezas y debilidades. Sin embargo, para nosotros, es una herramienta básica, siempre que esté integrada en un análisis global, apoyada en el resto de las herramientas, aunque muchos profesores y consultores consideran que está pasada de moda.

En esos años, en la década de 1970, la estrategia era un arcano que solo dominaban los planificadores

estratégicos. Desde sus cuarteles generales corporativos, estos dictaban las estrategias basándose en herramientas de planificación corporativa, como la matriz atractivo –posición competitiva de McKinsey-General Electric y la matriz crecimiento –participación de The Boston Consulting Group. Es destacable la influencia ejercida en estos años por Bruce Henderson²¹, fundador de The Boston Consulting Group. Durante la década de 1960 e inicios de la siguiente, la explotación, realmente excesiva y frecuentemente poco rigurosa, de ideas como la curva de experiencia y su consecuencia: la matriz crecimiento participación fueron fundamentales en la práctica de la consultoría. En este último caso, empleando como criterio económico el flujo de efectivo y no los beneficios, los planificadores tomaban sus decisiones así: centrémonos solo en los negocios en los que se pueda alcanzar el liderazgo y desinvertamos en el resto; empleemos los excedentes en los flujos de efectivo que generan algunas de las actividades para financiar el desarrollo de otras nuevas; utilicemos la capacidad de endeudamiento agresivamente, para financiar el crecimiento a toda costa. En esa época, muchas empresas, entre ellas el gigante General Electric, crearon poderosísimas estructuras de planificación estratégica que empleaban complicados procesos burocráticos para fijarla. En muchos casos, los planificadores acumulaban tanto poder en la organización que resultaban un poder paralelo al jerárquico tan fuerte como él. La gran complejidad de los procesos de revisión anual del plan estratégico, la burocratización y la rutina subsiguientes daban lugar a numerosos conflictos entre los planificadores y los gestores de línea.

1.5 LA GRAN CRISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A PARTIR DE 1973

A partir de la crisis del petróleo a inicios de la década de 1970 y el consiguiente derrumbamiento de las bolsas, la planificación estratégica –después de haber dominado el panorama de la gestión empresarial, de forma absoluta, en los 15 años anteriores– sufrió un importante descrédito. Los ataques abundaron. Luego, en 1973, Henry Mintzberg²², con *The Nature of Managerial Work*²³, encabezó una corriente de pensamiento en la que se propugnaba que la intuición, y no la planificación, era la clave del éxito: los empresarios de éxito son hombres intuitivos y no analíticos, que usan más el hemisferio cerebral derecho que el izquierdo para gestionar sus negocios.

En 1983, Jack Welch²⁴, recién nombrado director ejecutivo de General Electric, suprimió de un plumazo el departamento de planificación estratégica de



la empresa, en el que trabajaban más de 200 profesionales. Este hecho tuvo también una influencia decisiva en la crisis de la planificación estratégica.

Para nosotros, la falta de rigor conceptual de las herramientas de análisis estratégico desarrolladas en la década de 1960 y su aplicación dogmática, sin tomar en consideración las severas restricciones que condicionan, en cada caso, su aplicabilidad práctica, está en el origen de las crisis de la planificación estratégica. No es esta la única causa, pero sí la principal. No se trata tanto de discutir si es posible o no diseñar una estrategia, sino de hacerlo sin apriorismos injustificados.

1.6 EL RESURGIR DE LA ESTRATEGIA

La clave para el comienzo del resurgir fue Michael E. Porter²⁵, autor de 17 libros y más de 125 artículos sobre estrategia. En 1980 publica *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*²⁶ y en 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*²⁷, y se convierte en el gran referente mundial de la estrategia. En estos libros sintetiza y desarrolla todos los conceptos relacionados con el análisis estratégico de los sectores de actividad. Porter es genial como sintetizador y compilador; brillante y pragmático, retoma la línea analítica, con modelos basados en la microeconómica, aunque centrados, esta vez, en la estrategia de cada unidad de negocio, más que en la gestión de la cartera de actividades. Definió que solo había dos formas genéricas de competir difícilmente compatibles: por costes bajos o por diferenciación, debiendo buscar las empresas bien el liderazgo en coste o bien el liderazgo en exclusividad percibida por el cliente como ventajas competitivas.

También es suya la utilizadísima herramienta de análisis de las cinco fuerzas que configuran la competencia en un sector de actividad y la propuesta de la cadena de valor como instrumento para el análisis interno. Más adelante, en 1990, publica *The Competitive Advantage of Nations*²⁸. Desde entonces, se ha centrado más en el análisis de la competencia mundial y la ventaja competitiva de los países o las regiones, desarrollando tesis de enorme interés acerca de la creación y desarrollo de los denominados cúmulos de industrias (clusters) y de su papel en el desarrollo económico. También es de destacar su artículo "What's Strategy", publicado en *Harvard Business Review* en 1996. En 1998 publica *On competition*²⁹, que incluye 11 artículos de *Harvard Business Review* y dos artículos nuevos: "Clusters and Competition" y "Competing across Locations". Recientemente ha

sido coautor, con Jeffrey Sachs y Klaus Schab, de un informe sobre competitividad global, una clasificación anual de la competitividad de países. Porter también ha desarrollado una importante labor como asesor de gobiernos y empresas.

Kenichi Ohmae³⁰ publica, en 1982, *The Mind of the Strategist: The Art of the Japanese Business*³¹, aunque esta obra ya había sido publicada en Japón años antes, en 1975. En este libro, Ohmae desvela algunos de los secretos del éxito de los métodos japoneses de gestión, más basados en la actitud estratégica de los gestores que en la planificación estratégica formal de la empresa, al estilo estadounidense. Más partidario de la intuición y la creatividad que del pesado análisis burocrático, propugna centrarse en el cliente y colocar sus necesidades en el centro de la actividad de la empresa. Otra de sus aportaciones de interés es la idea de los factores claves de éxito. Ohmae ha seguido publicando libros de gran interés, también orientado a analizar los aspectos relacionados con la competencia mundial y la globalización. Dos ejemplos son *The Borderless World* (1990)³² o *The End of the Nation State* (1995)³³.

Ese año, 1982, Tom Peters³⁴ publica el libro, escrito en colaboración con Bob Waterman, *In Search of Excellence*. En 1985, Peters publicó la continuación de su primer libro, esta vez en colaboración con Nancy Austin, *A Pasión for Excellence*³⁵. Poco tiempo después, a la vista del fracaso de las consideradas por él empresas excelentes, se encargó de descalificar las conclusiones de estos libros con un nuevo libro, *Thriving on Chaos* (1987)³⁶, donde cambia de opinión de forma drástica. Tan es así que comienza, sin el menor recato: "Las empresas excelentes no existen". En 1993 publica *Liberation Management*³⁷, donde su total desconcierto queda aún más patente. Tampoco aportan mucho sus libros *The Tom Peters Seminar* (1994)³⁸, *The Pursuit of Wow!* (1994)³⁹ y *The Circle of Innovation* (1997)⁴⁰.

En 1990, Andrew Campbell⁴¹ publica *A Sense of Mission*⁴², donde criticaba las declaraciones de misión de la empresa —tan en boga hoy—, manteniendo que lo importante no era tanto tener explicitada la misión de la empresa cuanto tener un conjunto coherente de valores, unos objetivos vivos y una estrategia acorde con los objetivos y los valores.

Andrew Campbell, Michael Goold⁴³ y Marcus Alexander⁴⁴ publican, en 1995 y 1997, en *Harvard Business Review*, dos interesantísimos artículos: "Corporate Strategy: the Quest for Parenting Advantage"⁴⁵ y "What's Wrong with Strategy"⁴⁶. También en colaboración con Michael Goold, Andrew Campbell publica en 1994 *Corporate Level Strategy: Creating Value*





in the Multibusiness Company⁴⁷ y en 1999, *Synergy: Why Links Across the Corporation Often Fail and How to Make Them Work*⁴⁸. El trío de Ashridge Strategic Management Centre ha hecho interesantes aportaciones acerca del papel de las oficinas centrales de las corporaciones con negocios diversificados y acerca del estilo de control corporativo que practican.

En 1993, Jhon Kay⁴⁹ publica *Foundations on Corporate Success*⁵⁰, donde propugna que la estrategia debe basarse en los recursos y no en los deseos. Para él, las empresas deben tener una idea clara de cuáles son sus capacidades distintivas, pues a menudo las estrategias de éxito son adaptativas o defensivas; aunque, por otra parte, identifica la innovación, la arquitectura de las relaciones de la empresa y la reputación como capacidades distintivas de las empresas de éxito. Distingue también entre las capacidades distintivas de las empresas (internas) y los activos estratégicos, como la cuota de mercado (externos).

Henry Mintzberg —quien en 1988 había escrito, en colaboración con varios autores, una interesante obra enciclopédica, *Strategy Safari*⁵¹, donde identificaba las diez escuelas de estrategia— con *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994)⁵², contribuyó, otra vez, al descrédito de la planificación estratégica. El libro identifica tres falacias de la planificación estratégica:

– La falacia de la predicción: el entorno no puede predecirse con exactitud, pues el futuro del entorno depende del comportamiento de los competidores, este es intrínsecamente impredecible.

– La falacia de la independencia: la formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección; un departamento de planificación no puede captar toda la información necesaria para la formulación estratégica. Solo los directores manejan algunos de los datos críticos que captan mientras dirigen. La formulación de la estrategia no es un proceso formal periódico cuyo resultado es un documento estratégico. La estrategia debe combinar la formulación formal de la estrategia y los elementos que surgen en la práctica de la dirección y, por ello, está continuamente evolucionando.

– La falacia de la formalización: aunque los procedimientos formales para la formulación estratégica tienen la ventaja de la sistematización, son insuficientes para hacer frente a los cambios permanentes en el entorno. Para ello, las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje juntando el pensamiento y la acción.

También en 1994, Gary Hamel⁵³ y C. K. Prahalad⁵⁴ publican *Competing for the Future*⁵⁵, donde critican la forma mecanicista en la que se venía

aplicando el análisis estratégico. Para ellos, la estrategia no es un ejercicio de planificación burocrática anual: es algo mucho más importante y complejo. No se puede descomponer el análisis en cinco fuerzas o en siete “eses”. Para estos autores es fundamental identificar el propósito estratégico de la empresa y sus competencias básicas, y reivindicar la emoción, la pasión y la imaginación, frente a la razón y el análisis. Gary Hamel publicó en 1996 un artículo en *Harvard Business Review*, donde postulaba la estrategia como revolución, distinguiendo entre las empresas que crean normas —IBM, Coca-Cola, Xerox—, las que las siguen —Avis, Fujitsu— y las que las violan o las rompen —Ikea, Southwest Airlines—, propugnando la ruptura de las normas como pauta.

2 LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ESTRATEGIA

Los modelos empleados comúnmente en estrategia son, desde el punto de vista científico, todos ellos, en nuestra opinión, muy endebles. Aunque podamos pensar que no pueda ser de otra manera cuando se trata de algo tan complejo, como interpretar la realidad económica o como intentar descubrir el modo más eficaz de actuar para la empresa dentro del sector de actividad en el que interactúa con otras empresas y en el que influyen también otros sectores de actividad próximos o relacionados, creemos que los modelos se podrían fundamentar mejor desde el punto de vista teórico.

Resulta sorprendente que en los textos de los maestros de la estrategia no aparezca casi nunca una justificación teórica de los principios que formulan. Sus modelos para interpretar la realidad parecen proceder, igual que los conejos blancos de los prestidigitadores, de una mágica chistera, cuando, en realidad, deberían poder deducirse, siquiera justificarse o fundamentarse, en los principios de la microeconomía. Tampoco se puede decir que los microeconomistas hayan hecho, desde su enfoque teórico, un esfuerzo suficiente de aproximación a la estrategia: estos parecen más interesados en que sus modelos sean internamente consistentes que en que reflejen suficientemente la realidad.

Para nosotros, sería preciso, para entender a fondo las claves estratégicas de los sectores de actividad y desarrollar planteamientos estratégicos coherentes en la práctica, que los modelos de análisis a aplicar tuvieran explicitados sus fundamentos teóricos, sus bases microeconómicas. Creemos firmemente que el rigor conceptual no está reñido con la praxis. Al contrario, cuanto más rigor empleemos, cuanto más fundamentado esté el análisis, menos riesgos de ma-



Escuelas de pensamiento estratégico según H. Mintzberg			
Enfoque	Escuela	Descripción	Aportaciones
Prescriptivo ¿Cómo se deberían formular las estrategias?	Escuela del diseño	La formulación de la estrategia es un proceso basado en la conceptualización	Herramientas para el análisis del sector: PEST, 5 fuerzas, cadena de valor y DAFO
	Escuela de la planificación	La formulación de la estrategia es un proceso detallado de planificación formal	Sistemas de planificación del desarrollo y los sistemas formalizados de planificación
	Escuela del posicionamiento	La formulación de la estrategia es la elección del posicionamiento estratégico de la empresa en cada contexto	Herramientas para el análisis corporativo de la cartera de negocios, el proyecto PIMS o la investigación contingente de Porter
Descriptivo ¿Cómo deben ser los procesos de toma de decisiones?	Escuela empresarial	La formulación de la estrategia no es un proceso conceptual sino una respuesta basada en las características del líder	
	Escuela cognoscitiva	La formulación de la estrategia es una visión del líder: lo que interesa es conocer los procesos mentales que le llevan a concebir la estrategia	
	Escuela del aprendizaje	La formulación de la estrategia es un proceso participado en la organización, no algo individual ligado solo al líder	Las estrategias deben ir emergiendo poco a poco, a medida que la organización se adapta o aprende
	Escuela política	La formulación de la estrategia es un proceso de poder entre grupos en conflicto dentro de la organización y entre las organizaciones y sus entornos	
	Escuela cultural	La formulación de la estrategia está vinculada a la cultura organizativa. Es un proceso participado	
	Escuela del entorno	La formulación de la estrategia es pasiva, pues depende casi exclusivamente del entorno	
Integrador	Escuela configurativa	Trata de combinar las estrategias y las estructuras en una perspectiva única	

las interpretaciones de los modelos correremos y más fácilmente encontraremos las respuestas adecuadas a los retos del entorno. No se debería abordar la planificación estratégica de un negocio, razonablemente, mediante recetas que, aunque intuitivamente nos parezcan válidas, no estén sólidamente cimentadas a través de un proceso de razonamiento científico solvente. Para emplear las herramientas hace falta flexibilidad y pragmatismo, pero también rigor, y eso solo se puede conciliar si se tiene criterio, algo que solo puede proceder del estudio profundo de las bases teóricas en que se sustentan.

3 LA APLICABILIDAD PRÁCTICA DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 LA ORIENTACIÓN ACADÉMICA DE LA DISCIPLINA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica, como disciplina académica, está más bien orientada a proporcionar un marco que facilite la comprensión del entorno estratégico en el que se desenvuelve la actividad empresarial y a ayudar a entender mejor las claves de posible actuación de las empresas en esos entornos; pero no tanto a adiestrar en la utilización de las herramientas de análisis estratégico para el desarrollo, en la práctica, de un plan estratégico real para un negocio concreto. Las herramientas de análisis estratégico son modelos inconexos que aproximan al estudio a la realidad estratégica de la empresa o a las características del sector de actividad, pero no forman parte de un método integrado de análisis. Así, cuando se ha de abordar un caso práctico, aunque se conozcan bien los modelos teóricos, se encuentran muchas dificultades para ordenar el análisis; se utilizan las herramientas, sí —aunque pocas veces con rigor—, pero no se suelen encadenar ni integrar adecuadamente, ni, tampoco, se suele saber explotar estas para generar propuestas de actuación.

A veces, algunas herramientas concebidas para caracterizar genéricamente los entornos sectoriales son aplicadas, directamente, a la empresa, como modelos para analizarla de forma específica. Así, no es insólito encontrar un análisis de las cinco fuerzas de Porter⁵⁶ —“las fuerzas que mueven la competencia en un sector”, según el propio M. E. Porter— aplicado directamente a una empresa, calificando el poder negociador de clientes y proveedores, la existencia de sustitutos o la posibilidad de nuevos entrantes no genéricamente, en el sector, sino concretamente, para la empresa. También se da, a menudo, esta confusión con el modelo del ciclo de vida de la actividad

sectorial⁵⁷ cuando se aplica, con falta de rigor, al ciclo de vida del producto concreto de una empresa.

Con el análisis DAFO⁵⁸ (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades) ocurre al revés. En cualquier análisis estratégico al uso suele haber un DAFO. A veces —error muy frecuente— se trata de un DAFO para el sector; cuando un sector, en sí mismo, no tiene, por supuesto, ni fortalezas ni debilidades, ni oportunidades ni, tampoco, amenazas. Más allá de que oportunidades y amenazas procedan del entorno, estas son específicas para la empresa; cada empresa en el sector tiene unas oportunidades y amenazas, en principio, diferentes, aunque pudieran ser las mismas. Un sector puede tener más o menos atractivo genérico, pero no tiene ni amenazas ni oportunidades, esas las tienen las empresas del sector, cada una de ellas las suyas, específicas y, normalmente, diferentes. No tiene sentido hablar de un DAFO sectorial; un DAFO solo tiene sentido para una empresa actuando en un sector.

En el caso de que el DAFO se aplique correctamente —esto es, a una empresa— también son recurrentes otro tipo de errores. Normalmente, fortalezas y debilidades están bastante ajustadas, pero lo usual es que amenazas y oportunidades no lo estén; muchas de las amenazas detectadas son realmente debilidades y parte de las oportunidades suelen ser opciones de actuación estratégicas; es decir, propuestas de acción.

La única forma razonable de hacer un DAFO correctamente —que como decíamos más arriba es un análisis específico para una empresa— es haber caracterizado, antes, genéricamente, al sector, tanto en su aspecto externo —el análisis externo genérico del entorno sectorial— como en su aspecto interno —la cadena de valor genérica de las empresas del sector—. Así, antes de nada, deberemos aislar los factores relevantes del entorno y los factores críticos de éxito en el sector —ambos genéricos—, y, después, buscar, entre los factores relevantes del entorno, aquellos que son amenazas u oportunidades, y, entre los factores críticos de éxito, los que son fortalezas y los que son debilidades. De esta forma —distinguiendo bien el análisis genérico del análisis específico; separando bien lo que es el análisis externo del interno— evitaremos los errores comentados. Pero aún más sorprendente que lo dicho hasta ahora es que, rara vez, en estos trabajos académicos, el análisis DAFO se utiliza para lo que fue concebido: para generar propuestas de actuación estratégica. Pareciera que el DAFO fuera una herramienta descriptiva en lugar de una herramienta para generar ideas destinadas a la acción. No tiene sentido hacer un DAFO si no es para explotarlo proponien-



do estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas; la idea central de esta herramienta es que las fortalezas han de permitir aprovechar las oportunidades y reaccionar ante las amenazas y las debilidades han de tomarse en cuenta para adaptarse frente a las oportunidades y defenderse de las amenazas. Ese es el sentido del análisis DAFO.

Cuanto venimos comentando ocurre en el ámbito académico y también en el empresarial. La formalización de la planificación estratégica en la empresa suele contener una reflexión previa al desarrollo de los presupuestos anuales o plurianuales, aunque, rara vez, esa reflexión, está desarrollada con rigor metodológico suficiente y, sobre todo, casi nunca incluye una definición clara de estrategias basadas en la utilización de las ventajas competitivas, sistemáticamente detectadas y evaluadas, dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades o a la defensa de las amenazas identificadas en el entorno. Lo normal es que después de un somero diagnóstico —¿estratégico?— los informes pasen directamente al desarrollo de los presupuestos que suelen contemplar un incremento de los ingresos muy superior al incremento de los gastos, con lo que el aumento de los beneficios resulta más que notable; pero sin haber concretado las estrategias genéricas y los planes de acción concretos en que esos presupuestos se sustentan. El resultado no puede ser otro que el incumplimiento sistemático de lo presupuestado, con desviaciones erráticas, además, sobre lo planificado.

3.2 EL MÉTODO QUE PROPONEMOS PARA EL ANÁLISIS

Propugnamos una integración de las herramientas comunes para el análisis estratégico en un único método; empleando para el análisis del entorno al que se dirige cada unidad: el análisis PEST, para aislar en este todos los factores, bien sean políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc., que tengan un impacto relevante para el sector; para seguir con las cinco fuerzas de Porter, cada una de las cuales se incluiría en la lista anterior cuando su impacto fuera relevante; también emplearemos la definición de la fase del ciclo de vida, para prever la evolución cuantitativa de la demanda y los cambios en la estructura de la oferta sectorial e incorporarlos si los cambios fueran relevantes; y, por fin, la determinación del entorno genérico, adaptando el modelo de The Boston Consulting Group, para tipificar la causa de las barreras de acceso separando las debidas a costes bajos de los ya instalados, inaccesibles para los otros, de las de la dificultad de contar con la diferenciación o exclusi-

vidad que permita el acceso al segmento en el que se precisa esta para acceder, incluyendo también las que sean relevantes; para, así, finalmente, listar la totalidad de los factores del entorno —macro y micro— con impacto relevante sobre la rentabilidad conseguible en el sector. A continuación, en la cadena de valor genérica de la actividad, desarrollada a un nivel suficiente, de forma que se incluyan en categorías de rango similar la totalidad de los eslabones de la misma, se aislarán solo aquellos en donde un **desempeño** distintivo lleve al éxito, es decir, aquellos en los que los mejores logran diferenciarse del resto: los factores claves para el éxito, también genéricos en el sector, para todos los competidores los mismos. Ahí, entre los factores del entorno con impacto relevante para el sector, estarán las oportunidades y las amenazas específicas para la unidad; y ahí, entre los factores claves de éxito, estarán las ventajas competitivas y las debilidades significativas de esta.

Detallamos la propuesta algo más. Siguiendo paso a paso el método, lograremos, en primer lugar, definir, en el conjunto de la empresa, las actividades susceptibles de ser agrupadas para un análisis estratégico común diferenciado. Es decir, podremos aislar e identificar las distintas unidades estratégicas de análisis. A continuación, para cada una de estas unidades estratégicas, seguiremos un proceso secuencial que nos permitirá:

- Caracterizar el entorno estratégico en que actúa la unidad.
- Aislar los factores del entorno con impacto relevante.
- Definir la cadena de valor genérica de la actividad.
- Descubrir cuáles son los factores críticos de éxito en el sector de actividad.
- Identificar las amenazas y oportunidades que el entorno presenta para la unidad y, eventualmente, para su competidor o competidores de referencia, entre los factores del entorno con impacto relevante sobre el sector.
- Valorar internamente a la unidad en cada eslabón de la cadena de valor para descubrir sus fortalezas y debilidades y determinar sus factores distintivos.
- Identificar claramente las ventajas competitivas y las debilidades significativas de la unidad.
- Generar propuestas de mejora y de corrección en todos los factores críticos de éxito, tanto en las ventajas competitivas como en las debilidades y en los factores de desempeño normal.
- Proponer estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades que el entorno brinda y defenderse de las amenazas.





Después, para el conjunto de las unidades:

– Realizar un análisis corporativo de la cartera de actividades comparando el atractivo de cada actividad y la posición competitiva de cada una de las unidades, así como la fase del ciclo de vida y la posición competitiva.

- Reflexionar sobre la misión de la empresa.
- Establecer los objetivos corporativos.

Y para cada unidad:

- Los objetivos de cada unidad.
- Y, finalmente, de forma coherente, definir la forma de competir de cada unidad.

3.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO PARTICIPADO DEL GRUPO DE DIRECCIÓN

En la práctica, en la empresa, recomendamos que se constituya un comité de estrategia para hacer todo el proceso de análisis estratégico en grupo; aunque debe quedar muy claro que la planificación estratégica es una responsabilidad exclusiva de la alta dirección, el análisis estratégico ha de ser, en nuestra opinión, un proceso participativo que implique, al menos, al equipo de colaboradores directos del máximo responsable con él.

Sé bien que la reflexión en grupo es más trabajosa, pero, sin duda, el análisis es más rico, las apreciaciones y valoraciones más fiables y las propuestas de acción mucho más creativas e innovadoras que las que resultarían de un análisis individual.

Los conceptos que vamos a manejar en un análisis estratégico son sutiles y, aunque estén bien definidos y delimitados, corren, constantemente, el riesgo de ser desenfocados. El trabajo en grupo garantiza la interpretación exacta de los conceptos y una mayor fiabilidad en las valoraciones que serán así más equilibradas y objetivas.

Por otro lado, aunque los grupos son mucho más lentos para razonar, si queremos creatividad, y eso es muy importante en estrategia, nada mejor que un grupo para lograr propuestas innovadoras, siempre que se le dé libertad a cada miembro del grupo para proponer sus ideas. No olvidemos que los individuos muy creativos proponen muchas tonterías por cada genialidad que aportan –a los genios se les ocurren mucho más que diez tonterías por cada idea válida–, por lo tanto, si queremos creatividad en un grupo, preparémonos a oír bobadas, porque si no las consintiésemos, o las descalificásemos rápidamente, las personas imaginativas se inhibirían y jamás llegaríamos a oír ninguna genialidad.

Pero lo más trascendental es que el trabajo en grupo implica el compromiso del equipo con las conclu-

siones y con las propuestas hechas. No tiene sentido reflexionar sobre la estrategia si no se piensa que las conclusiones del análisis estratégico están destinadas a ponerse en práctica; el análisis estratégico solo tiene sentido si está destinado a la acción. Pues bien, toda la participación que hayamos dado al equipo en la etapa de reflexión, será trabajo que nos ahorraremos para conseguir su compromiso en la fase de puesta en práctica. Si han participado en el análisis estarán comprometidos, ¡y de qué modo!; pero si no se han sentido partícipes del diagnóstico nadie será capaz de implicarlos realmente en la acción con un compromiso pleno; a pesar de las apariencias, no estarán comprometidos de verdad con algo en lo que no han tenido parte.

3.4 EL “ROL” DE LOS CONSULTORES ESTRATÉGICOS

El papel de los consultores de estrategia no es –como parece que algunos piensan– definir la estrategia para la empresa que les consulta. En el mejor de los casos eso sería insensato. La consultoría estratégica es una consultoría de proceso; para el consultor, no se trata de diseñar la estrategia que ha de seguir la empresa, se trata de acompañar al empresario y a sus directivos en un proceso de reflexión estratégica –que solo ellos están en condiciones de realizar–, asegurándoles el apoyo metodológico y el rigor conceptual necesario –aún mejor dicho imprescindible– para llevarlo a efecto. El consultor de estrategia que olvida su papel y suplanta al empresario en la decisión de que estrategia pondrá en marcha es, para mí, tan ridículo como un tocólogo que en el trance de atender a una parturienta, ante un parto difícil, propusiera ser él quien se subiera a la camilla de partos e intentara alumbrar él al retoño. Y sin embargo son una legión. Los empresarios y directivos son quienes conocen a fondo los sectores de actividad y las particularidades de su empresa y son ellos quienes están en condiciones de hacer el análisis y de proponer las soluciones más creativas y eficaces para abordar los desafíos que la empresa tiene. Lo que ocurre es que, frecuentemente, carecen de método para hacerlo bien; ese es el papel del consultor en estrategia: dar el apoyo metodológico; asegurar que la reflexión se lleva a cabo tomando en consideración todos los elementos y de forma secuencial para que desemboque en propuestas concretas de actuación que lleven a conseguir los objetivos propuestos.





NOTAS

- 1 Alfred Marshall (1842-1924). Nacido en Bermondsey, Londres, el 26 de julio de 1842, fue el economista británico más destacado de su época. Estudia Matemáticas en el St. John's College de Cambridge, donde, al término de sus estudios, comienza a ejercer como profesor. Interesado por los problemas sociales y la pobreza, estudia filosofía y ética; lee los *Principios de economía política*, de John Stuart Mill, y, a los 25 años, decide hacerse economista. Al año siguiente, es nombrado profesor de Ciencias Morales en St. John. Sus primeros trabajos trataron de traducir al lenguaje matemático las doctrinas de Adam Smith y David Ricardo recogidas por Mill. Después de publicar, en 1879, un libro de texto de gran éxito: *La economía de la industria*, escrito en colaboración con su esposa, antigua discípula, que fue traducido a varios idiomas, en 1890, publica su *Principles of Economics*, con el que pretendió y consiguió fundar una nueva escuela: el neoclasicismo. De esta obra se editaron ocho ediciones en vida de Marshall. En 1919 publica *Industria y comercio* y en 1923 *Dinero crédito y comercio*, que completa su visión macroeconómica.
- 2 John Maynard Keynes (1883-1946) nació en Cambridge. Hijo de John Neville Heynes, estudia en Eton y en el Kings College de Cambridge. Se gradúa en matemáticas y se especializa en economía estudiando con A. Marshall y A. Pigou. Ingresó como funcionario del India Office en 1906. En 1908 entra como profesor de Economía en Cambridge, puesto que mantiene hasta 1915. En 1916 ingresa en el Tesoro británico donde ocupa varios cargos importantes. Representa a este organismo en la Conferencia de Paz de París, puesto del que dimite en 1919 por estar en contra del régimen de reparaciones que se estaba imponiendo a Alemania. Vuelve a Cambridge como profesor simultaneando su trabajo docente con actividades privadas en empresas de seguros e inversiones, lo que le proporciona importantes ingresos. Crítica la política deflacionista del gobierno y se opone inútilmente a la vuelta al patrón oro. En la década de 1930, los países de Occidente sufrieron la más grave crisis económica conocida hasta la fecha: la Gran Depresión. El marginalismo no estaba capacitado para explicar ese fenómeno. En 1936 Keynes publica su *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, libro que, sin duda alguna, ha influido de forma más profunda en la forma de vida de las sociedades industriales tras la Segunda Guerra Mundial. Las decisiones de ahorro las toman unos individuos en función de sus ingresos mientras que las decisiones de inversión las toman los empresarios en función de sus expectativas. No hay ninguna razón por la que ahorro e inversión deban coincidir. Cuando las expectativas de los empresarios son favorables, grandes volúmenes de inversión provocan una fase expansiva. Cuando las expectativas son desfavorables la contracción de la demanda puede provocar una depresión. El Estado puede impedir la caída de la demanda aumentando sus propios gastos. Durante la Segunda Guerra Mundial, Keynes se reincorpora al Tesoro. En 1944 encabeza la delegación británica en la Conferencia de Bretton Woods, de la que surgirán el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Muere dos años después, en 1946, en Sussex.
- 3 *Teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero*, de John Maynard Keynes.
- 4 Frederick Taylor —ingeniero estadounidense nacido en Germantown (Pensilvania) en 1856 y muerto en Filadelfia en 1915— procedía de una familia acomodada. Taylor abandonó sus estudios universitarios de Derecho por un problema en la vista y a partir de 1875 se dedicó a trabajar como obrero en una de las empresas industriales siderúrgicas de Filadelfia. Su formación y su capacidad personal permitieron a Taylor pasar enseguida a dirigir un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales. Fue de esa observación práctica de donde Frederick Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo. Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del propio ritmo de trabajo.
- 5 Alfred P. Sloan (1875-1966), carismático e influyente líder empresarial que con su reorganización de GM, en 1920, introdujo los conceptos de la descentralización y la divisionalización de las grandes corporaciones.
- 6 *My Years with General Motors*, de Alfred Sloan, 1963.
- 7 Peter Drucker, nacido en Austria en 1909, fallecido en 2005, hijo de un eminente economista, emigra a Inglaterra en 1920 y a Estados Unidos en 1937. Fue el pionero en la defensa del principio de descentralización de las empresas. Sus aportaciones sobre la tipología de las estructuras organizativas, las etapas del desarrollo de las mismas y las especificaciones formales que han de satisfacer estas son muy notables. Drucker se interesó por la creciente importancia de los trabajadores que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Le intrigaba el hecho de que determinados empleados pudieran llegar a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y colegas, aún teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Drucker analizó esto y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional de cómo deberían gestionarse las organizaciones. Su carrera como pensador del mundo de la empresa despe-



gó en 1945, cuando sus primeros escritos sobre política y sociedad le dieron acceso a las entrañas de la General Motors, que se había convertido en una de las mayores compañías del mundo del momento. El libro resultante de todo ello fue *El concepto de corporación (un estudio de General Motors)*, del que se derivaron muchos artículos y trabajos. Gracias a él se popularizó la estructura multidimensional de GM.

- 8 *Concepts of the Corporation*, de Peter Drucker, 1946.
- 9 *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler, 1962.
- 10 Alfred Chandler, nacido en 1918, introdujo la práctica totalidad de los conceptos que hoy en día manejamos en estrategia. Ha sido profesor en Historia de los Negocios de la Universidad de Harvard. Ha realizado numerosos trabajos de campo y de investigación, siendo un gran número de ellos realizado para la Fundación Alfred P. Sloan. Su libro *La mano visible* ganó el premio Pulitzer de Historia. Ha estudiado, como pocas personas, el origen de las grandes corporaciones durante el periodo conocido bajo el nombre de capitalismo moderno, que cubre de la década de 1850 a la de 1920, época en la cual fue creada una nueva institución: la empresa multiunidad. Este tipo de empresa era controlado por una nueva generación de gerentes que operaban bajo un nuevo sistema capitalista. Los ataques que recibe de Tom Peters, quien sostiene que Chandler lo entendió todo mal, por defender que la definición de la estrategia debe ser algo previo a la definición de la estructura no hacen más, en nuestra opinión, que agrandar aún más su perfil.
- 11 *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff, 1965.
- 12 Igor Ansoff, nacido en Rusia en 1918 y fallecido en 2002, se convirtió, durante muchos años, en el gran gurú de la planificación corporativa, recomendando la actuación de grupos de planificadores estratégicos situados en las oficinas centrales de las grandes compañías, que eran los responsables de la estrategia a largo plazo de la empresa y de la actualización anual de los planes operativos. Ha sido, sin duda, el maestro de muchos de los modernos especialistas, el gran precursor.
- 13 *Business Strategy*, de Igor Ansoff, 1969.
- 14 *Implanting strategic management*, de Igor Ansoff, Prentice Hall International, Nueva Jersey, 1984.
- 15 *The Firm: Meeting The Legacy Challenge*, de Igor Ansoff, 1986.
- 16 *Strategic Management*, de Igor Ansoff, 1984.
- 17 *The New Corporate Strategy*, de Igor Ansoff, 1989.
- 18 Keneth Andrews (1916-2005) es doctoró en Harvard Business School y continuó trabajando allí durante cuarenta años. Se ha ocupado no solamente de la enseñanza y del estudio de casos, sino también hizo un amplio trabajo sobre la eficiencia de la universidad y de los programas de práctica de las empresas. Se le ofreció otra oportunidad de trabajar en un pequeño grupo en otra facultad para

revisar el curso sobre Política Empresarial, los alumnos de la Maestría en Administración de Negocios, pudiendo examinar los problemas de una empresa desde las perspectivas del *top management*. Después de más de dos años este grupo desarrolló el concepto de estrategia corporativa. La contribución de Andrews en este proyecto es una importante colección de estudios de caso de la industria suiza de relojes. Durante su carrera trabajó con Harvard University Press; Wesleyan University; John Wiley & Sons, Inc.; y Xerox Corporation. Escribió artículos sobre la enseñanza ejecutiva, el desarrollo del *management*, dirección estratégica, administración de la empresa.

- 19 *Business Policy; Texts and Cases*, de Keneth Andrews, 1965.
- 20 *The Concept of Corporate Strategy*, de Keneth Andrews, 1971.
- 21 Bruce Henderson (1915-1992) había trabajado inicialmente en Westinghouse, donde llegó a ser uno de los más jóvenes vicepresidentes, y en Arthur D. Little, como director de la Oficina de Servicios de Dirección. En 1963, acepta el encargo de Boston Safe Deposit and Trust Company para crear la consultora del banco: The Boston Consulting Group. La consultora alcanzó un enorme éxito y tuvo una gran influencia, durante años. Las ideas de Henderson son de una gran originalidad y de una enorme osadía, lo que denota su ambición intelectual, aunque, a veces, adolecen de rigor suficiente.
- 22 Henry Mintzberg, nacido en 1939, profesor de la Universidad McGill de Montreal y de INSEAD, es, probablemente, el mayor experto mundial en estrategia. Autor de innegable influencia, aunque más caracterizado, en lo que se refiere a la estrategia, por su capacidad para atacar las opiniones ajenas que por construir un esquema propio. Es un gran iconoclasta, pero sus aportaciones, al atacar la planificación estratégica y poner el énfasis en la creación de la estrategia, son absolutamente relevantes.
- 23 *The Nature of Managerial Work*, de Henry Mintzberg, 1973.
- 24 Jack Welch nació el 19 de noviembre de 1935. Es uno de los ejecutivos más admirados del mundo, elegido Ejecutivo del Siglo. Entró a trabajar en General Electric en 1960 y en 1981 pasó a ser el octavo director general de la empresa. Durante su mandato, los beneficios de la compañía ascendieron a 400 mil millones de dólares con lo que esta se convirtió en una de las primeras empresas del mundo. Es autor de *Straight From The Gut* y *Winning*.
- 25 Michael E. Porter, nacido en 1947, es el más influyente pensador estratégico de todos los tiempos. Profesor en Harvard Business School, su primer libro, *Estrategia competitiva*, ha sido reeditado 53 veces y traducido a 17 idiomas. Porter ha sido asesor de empresas como AT&T, Credit Suisse, First Boston, DuPont, Edward Jones, Procter & Gamble, y Royal Dutch Shell. El libro que el profesor Porter publicó en 1990, *The Competitive Advantage*



of Nations ha influido en la política económica en todo el mundo. Más de una docena de países y regiones como el País Vasco, Cataluña, Escocia e Irlanda del Norte cuentan con su asesoramiento.

- 26 *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael E. Porter, 1982.
- 27 *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter, 1985.
- 28 *The Competitive Advantage of Nations*, de Michael E. Porter, 1990.
- 29 *On competition*, de Michael E. Porter, 1998.
- 30 Kenichi Ohmae, nacido en 1943, ha sido, durante más de veinte años, socio de McKinsey & Co. y director en Japón de la firma. Es profesor en UCLA. Ha derivado su interés, como el profesor Porter, hacia el análisis de la competencia entre las naciones y la globalización.
- 31 *The Mind of the Strategist: The Art of the Japanese Business*, de Kenichi Ohmae, 1982.
- 32 *The Borderless World*, de Kenichi Ohmae, 1990.
- 33 *The End of the Nation State*, de Kenichi Ohmae, 1995.
- 34 Tom Peters, nacido en 1942, fue consultor de McKinsey, donde analizó, junto con Waterman, en 1977, la lista de la revista *Fortune* de las empresas americanas con mejores resultados, durante veinte años, seleccionando 43 de entre ellas para analizar los puntos en común que tenían. El resultado de este análisis, que, en nuestra opinión carece de base científica, es la base de su primer libro. Al poco tiempo de la publicación de este, más de dos tercios de las empresas glorificadas por Peters y Waterman como excelentes tenían graves problemas de gestión. La solución para Peters fue publicar su segundo libro, donde manifestaba que no había empresas excelentes. Pese a todo, inexplicablemente, sigue contando con gran predicamento en el mundo empresarial. En sus libros posteriores tampoco, en nuestra opinión, mantiene una línea de pensamiento coherente.
- 35 *A Pasión for Excellence*, de Tom Peters y Nancy Austin, 1985.
- 36 *Thriving on Chaos*, de Tom Peters, 1987.
- 37 *Liberation Management*, de Tom Peters, 1993.
- 38 *The Tom Peters Seminar*, de Tom Peters, 1994.
- 39 *The Pursuit of Wow!*, de Tom Peters, 1994.
- 40 *The Circle of Innovation*, de Tom Peters, 1997.
- 41 Andrew Campbell, nacido en 1950 en Escocia, ha sido consultor de Mc.Kinsey y es miembro fundador, junto con Goold, del Ashridge Strategic Management Centre...
- 42 *A Sense of Mission*, de Andrew Campbell, 1990.
- 43 Michael Goold, nacido en 1945, fue consultor de The Boston Consulting Group durante años, hasta fundar el Ashridge Strategic Management Centre con Andrew Campbell...
- 44 Marcus Alexander, nacido en 1958, es el tercer director de Ashridge Strategic Management Centre.

- 45 "Corporate Strategy: the Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995.
- 46 "What's Wrong with Strategy", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1997.
- 47 *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Compan*, de Michael Goold y Andrew Campbell, John Wiley, Nueva York, 1994.
- 48 *Synergy: Why Links Across the Corporation Often Fail and How to Make Them Work*, de Michael Goold y Andrew Campbell, 1999.
- 49 Jhon Kay, economista inglés, profesor de estrategia en Oxford, Comenzó su carrera como profesor de Ciencias Económicas en la Universidad de Oxford, donde fue elegido miembro del St. John's College a los 21 años. Luego fue director de Investigaciones y Director del Instituto para Estudios Fiscales, al que convirtió en uno de los comités asesores más respetados. De 1986 a 1996, fue profesor de Ciencias Económicas en la Escuela de Administración de Londres. Es Miembro de la Academia Británica.
- 50 *Fundations on Corporate Success*, de Jhon Kay, 1993.
- 51 *Strategy Safari*, de Henry Mintzberg, 1988.
- 52 *The Rise and Fall of Strategic Planning*, de Henry Mintzberg, 1984.
- 53 Gary Hamel, nacido en 1954, es director de su propia firma de consultoría en California y profesor de la London Business School. En la Universidad de Michigan conoce a Prahalad y juntos escriben *Competing for the Future*.
- 54 C. K. Prahalad, fue profesor de Hamel en la Universidad de Michigan y han escrito en colaboración su más importante obra: *Competing for the Future*.
- 55 *Competing for the Future*, de Gary Hamel y C. K. Prahalad, 1994.
- 56 *Estrategia competitiva*, de Michael E. Porter, Compañía Editorial Continental (Cecs). México D. F., 1982, p. 24.
- 57 *Marketing Management*. De Philip Kotler, segunda edición, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1972, pp. 432-433.
- 58 *Making Strategy Explicit*, de S. Tilles, Business Strategy, Penguin, 1968.

