



## LOS GRANDES ESTRATEGAS DEL MUNDO EMPRESARIAL

Walter Kiechel III: *The lords of strategy: the secret intellectual history of the new corporate world* (Los amos de la estrategia: la historia intelectual no contada del nuevo mundo corporativo). Cambridge: Harvard University Press. 2010.

ALEJANDRO E. CÁCERES, profesor de Historia empresarial de Venezuela e Historia económica de América Latina en la Universidad Católica Andrés Bello, y gerente regional para Venezuela y el Caribe en el área de estrategia y planificación corporativa en el sector privado.

Entre los términos más comunes y glamorosos en una discusión de negocios se encuentra «estrategia». Para un ejecutivo en ascenso ser reconocido por «la habilidad de ser estratégico» puede marcar la diferencia entre lograr una posición de alta dirección o ser relegado a posiciones «tácticas». Sin embargo, ¿qué es estrategia? Esta palabra se deriva del griego *strategos*, referido a la oficina o el comando de un general, lo cual se remonta a personajes como Alejandro Magno, quizá el mayor conquistador de la historia, y la manera como decidía el arreglo de sus tropas y anticipaba sus movimientos antes de que el enemigo se acercara. «Una vez que el enemigo esté a la vista las decisiones ya no son estratégicas sino tácticas» (p. 24), lo cual permite entender por qué ser «estratégico» es una habilidad clave en el arsenal de un ejecutivo. Qué mejor que un heredero de los héroes de la antigüedad para satisfacer los intereses, ya no de reyes, sino de los accionistas y actores relevantes de una compañía.

En el mundo empresarial no es sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando «estrategia» entra en su vocabulario de forma regular. En 1962, Alfred Chandler, el gran historiador empresarial estadounidense, define la estrategia en su obra *Estrategia y estructura* como «la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas» (p. 25).

*The lords of strategy* de Walter Kiechel III, periodista con las credenciales de haber sido director editorial de Harvard Business Publishing y director de la prestigiosa revista de negocios *Fortune*, es la historia de la estrategia empresarial y de los visionarios que desarrollaron herramientas y ciencia para ser aplicadas por los ejecutivos de las empresas. El foco principal recae en cuatro de esos «amos de la estrategia»: Bruce Henderson, creador de la firma consultora Boston Consulting Group (BCG); Bill Bain, creador

de la firma Bain; Fred Gluck, director de McKinsey & Co.; y Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Particularmente, el autor atribuye a Henderson, de BCG, una gran revolución en la estrategia empresarial con su marco estructurado para que las empresas entiendan qué hacen y qué desean hacer. Este no es un libro de historia o de gerencia, en sentido riguroso, sino más bien un ensayo desarrollado a partir de entrevistas, cuyo encanto es el de haber sido escrito por un periodista que permite a la historia fluir de forma sencilla y ser fácil

### ***The lords of strategy* es la historia de la estrategia empresarial y de los visionarios que desarrollaron herramientas y ciencia para ser aplicadas por los ejecutivos de las empresas**

de leer, independientemente del perfil o los intereses del lector.

Para entender la revolución de la estrategia empresarial ocurrida en la segunda mitad del siglo XX es necesario, según el autor, que el lector supere tres creencias comunes: 1) en las empresas no son importantes las ideas referidas a cómo pensar acerca de un negocio o analizar su dinámica; 2) antes de mediados del siglo XX existía estrategia empresarial, de no ser así no podría explicarse el éxito de John D. Rockefeller al frente de su imperio petrolero, Henry Ford al frente de su grupo automotriz o los Watson al frente del gigante informático IBM; y 3) los consultores gerenciales son para las empresas una suerte de «gancho de ropa», cuya utilidad es ocasional y limitada (p. x-xiv).

La primera creencia —en las empresas no son importantes las ideas referidas a cómo pensar acerca de un negocio o analizar su dinámica— se supera al advertir que los «visionarios» de la consultoría estratégica desarrollaron estas ideas con un propósito: resolver un problema que afecta a la organización, sea de rentabilidad, pérdida de mercado o crecimiento

limitado. Por ello, *The lords of strategy* no es solamente la historia de estas ideas, sino también de los retos que han enfrentado las compañías en la segunda mitad del siglo XX, así como de las soluciones conceptuales desarrolladas para enfrentarlas (p. xi).

La segunda creencia —antes de mediados del siglo XX existía estrategia empresarial— se supera al encontrar que, si bien aquellos legendarios empresarios tenían muy claro cómo deseaban hacer dinero, sus compañías, año tras año, desarrollaban planes, pero no estrategia,

entendida como una forma sistemática de estructurar los elementos que determinan el futuro de una compañía, y eso les privaba de la capacidad de verla como un todo, como una cartera de negocios. Algo más peligroso aún es que carecían de un sentido riguroso de las dinámicas de la competencia (p. xi-xii).

En cuanto a la última creencia —los consultores gerenciales son una suerte de «gancho de ropa»— el autor considera que la naturaleza de los consultores puede ser muy variada, de tener la pasión digna del académico para explicar el gran concepto que permitirá guiar una discusión estratégica o contar con las habilidades del más experimentado vendedor. De hecho, para Kiechel, una naturaleza muy particular fue la que hizo a los «amos de la estrategia», los héroes de su libro, capaces de llevar a cabo la revolución de la estrategia (p. xii-xiii).

La obra comienza con los orígenes y la evolución del término estrategia en la década de los cincuenta. Luego presenta a uno de los primeros «amos», Bruce Henderson, y desarrolla una de las historias más interesantes de la obra, que lleva a la arena de los negocios una vaca, una

# reseña

estrella y un perro: la legendaria matriz de crecimiento-participación de mercado del Boston Consulting Group, que sirvió por muchos años para guiar procesos de decisión en la compañías y forma parte del arsenal de herramientas que escuelas de negocios como el IESA enseña a sus estudiantes. Posteriormente presenta a los otros tres «amos»: Bill Bain, Fred Gluck y Michael Porter. Acto seguido, pasa a conversar sobre la «búsqueda de la excelencia» en las organizaciones, que trasciende Estados Unidos y llega hasta Japón, donde encuentra en Honda un alumno aventajado.

La parte siguiente se dedica a los paradigmas en la estrategia y los retos para que «las cosas realmente sucedan en una compañía», así como la mejor manera de irse «comiendo por pedacitos» un mundo empresarial que se fue volviendo más complejo, y el papel de los consultores en ello. Así, ya en los ochenta y los noventa, se refiere a cómo los «magos de las finanzas» impactaron el verdadero propósito de la estrategia y las «competencias» de una compañía se convirtieron en su elemento clave. Finalmente, el libro desemboca en la forma como las grandes firmas internacionales de consultoría lle-

varon la revolución de la estrategia por todo el mundo, y culmina con la gran crisis financiera de 2008 y los retos que el mundo empresarial tiene ante sí. Kiechel logra, así, su cometido de contar la historia de la estrategia empresarial y de los visionarios que desarrollaron herramientas y ciencia para los ejecutivos de las empresas. Muchos puntos darán de que hablar y serán objeto de discusión por los lectores, como es usual en el género ensayístico.

La realidad de la planificación y la estrategia es muy compleja en la Venezuela de hoy. La empresa privada se juega su derecho a existir, en medio de una aguda crisis del modelo político y económico. Se toman decisiones «tácticas» para sobrevivir hasta el final del trimestre o del año. Los gerentes y consultores de estrategia son una «especie en extinción». Para muestra el hecho de que las grandes consultoras internacionales de estrategia y gerencia, muchas de ellas con fuerte presencia en Venezuela antes de 1998, han desaparecido paulatinamente y muchos consultores han emigrado del país, desarrollado firmas de consultoría propias o buscado empleo en compañías que en otro momento hubiesen sido sus clientes.

De allí que leer sobre estrategia empresarial en estos momentos puede parecer una actividad digna de un diletante o de alguien que desea desarrollar su habilidad estratégica... para aplicarla en otro país donde la estrategia tenga cabida.

Pero es precisamente en medio de grandes crisis cuando la alta dirección de una empresa debe tomar decisiones para evitar el sacrificio del largo plazo por el corto plazo y, con ello, el éxito futuro. Para un proceso de decisión estratégica exitoso es determinante aplicar marcos estructurados y herramientas que permitan guiar el proceso, para que las discusiones se basen en «hechos» y no en lo «anecdótico». En estas circunstancias, precisamente, la lectura de *The lords of strategy* puede proveer insumos valiosos al gerente de planificación estratégica, al consultor gerencial o a los integrantes de un comité ejecutivo o una junta directiva, para guiar a su organización exitosamente, al igual que lo lograron los antiguos *strategos* en sus campañas militares, al enfrentar circunstancias iguales o aún más complejas, o, más recientemente, los altos directivos que junto con sus consultores gerenciales hicieron exitosas a sus corporaciones en el largo plazo. ■



Somos una red de instituciones, personas, empresas y redes, al servicio de los emprendedores venezolanos.

Te **ofrecemos** información, conexión y participación.

Te **proponemos** conversar, cooperar y construir una Venezuela emprendedora.

**Incorpórate y participa.**

[f](#) EneVenezuela [t](#) @eneVenezuela [in](#) EneVenezuela  
[www.enevenezuela.org](http://www.enevenezuela.org)