

Estrategia: historia y evolución

William Baeza
Febrero de 2018

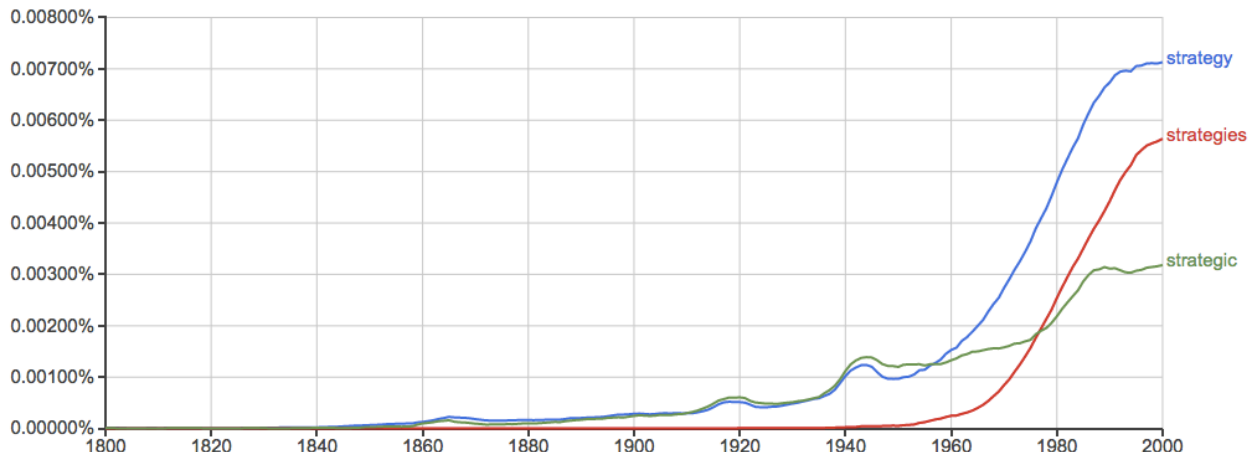
La historia y evolución del concepto de estrategia, está ligado a [The Boston Consulting Group \(BCG\)](#), [Bain & Company](#), [McKinsey & Company](#), así como a Michael Porter. La estrategia se puede entender como el marco conceptual a través del cual las empresas entienden qué están haciendo y qué quieren hacer. Es la forma a través y en torno a la cual todo el resto de los esfuerzos empresariales se organizan.

Pre Estrategia Corporativa	Post Estrategia Corporativa
Conocimiento del producto y servicio	Análisis sistemático de Costos,
Algo sabían de sus clientes	Clientes,
Poco o nada sobre la competencia, eran monopolios	Y Competencia ... las 3 Cs
Planes año-a-año: extrapolar lo que vienen haciendo	La palabra Estrategia aparece en el vocabulario
Holdings: asignan recursos entre negocios	Holdings: portafolio ¿qué negocio vender o comprar?

BCG fue fundada en 1963 por Bruce Henderson y fue la consultora que inició la revolución de la estrategia corporativa. Acá se generaron las primeras ideas sobre cómo pensar en torno a las empresas y analizar su dinámica competitiva. Previamente, si estabas en el negocio de televisión, era evidente que podías entrar al negocio de las radios (no era tan obvio las sinergias de tener un banco, una naviera y una cervecera). Con BCG se comienza a analizar el portafolio de negocios, es decir, ¿cuál línea hacer crecer o cosechar? ¿cuál negocio comprar o vender? Estas decisiones estaban al servicio del objetivo de la empresa. **Se dejaban atrás los ejercicios de simple asignación de recursos entre líneas de negocios.**

Históricamente, la palabra estrategia estuvo asociada a temas militares. Por ello, en el siguiente gráfico se observa un aumento en la frecuencia de uso de la palabra *estrategia* en los libros publicados durante la primera y segunda guerra mundial. **La palabra Estrategia aparece en el vocabulario empresarial en los 1960s.**

Frecuencia de uso de la palabra Estrategia y similares (<https://books.google.com/ngrams>)



Bruce Henderson consideraba que la competencia llevaba a mayor desempeño. Así, inspirado en las ideas de Darwin de evolución y selección natural del más apto, dividió BCG en 3 mini-empresas: los equipos rojo, azul y verde. ¿Resultados? En menos de 3 años después de iniciado el experimento, el equipo azul, el más exitoso por lejos, liderado por Bill Bain, estableció **Bain & Company**. Fue en respuesta a la frustración de los consultores, que no sabían si las empresas a las que asesoraban estaban o no ganando más dinero después de hacer un proyecto con ellos. Bain enfatizó los resultados, se hizo cargo de la implementación de la estrategia. Transformó conceptos en comportamientos. Que ocurriera un impacto en la última línea (utilidad) y en el precio de las acciones. **Para llevar adelante este tipo de consultoría, era necesario tener clientes que se sintieran muy descontentos con el status quo.**

Consultoría en los 1960s (modelo BCG)	Consultoría en los 1970s (modelo Bain)
Proyectos de 6 semanas, no recurrentes	Relaciones de varios años con el cliente
Honorarios (fee) por proyecto (horas)	Fee mensual
Entregable: informe con perfil de la situación	Entregable: resultados (reunión mensual de avance)
Marketing de ideas (publicaciones y seminarios)	Trabajo propietario, distintivo, casi secreto
Se ofrecía la misma asesoría a empresas rivales	Un cliente por sector industrial

En los años 1970s **McKinsey** se sumó a la revolución de la estrategia corporativa. En 1926 James O. McKinsey, profesor de contabilidad, fundó en Chicago una empresa dedicada a servicios de finanzas y presupuesto. Luego, evolucionó hacia temas organizacionales y de gestión. El interés de los clientes estaba primero, rechazaban proyectos donde no podían agregar valor y todos los consultores tenían que usar sombrero al salir de la oficina. Desde sus inicios destacó por su capacidad de examinarse a sí misma, de capturar y diseminar el conocimiento adquirido en cada proyecto, por juzgar una idea por su contenido y no por el seniority de quien la daba. McKinsey informó que Kevin Sneider fue elegido Global Managing Partner. **El [press release muestra con claridad que para ellos “el ambiente competitivo de mañana es más importante que el de hoy”.](#)**

Tras 15 años de silencio, la siguiente autoridad intelectual en abrazar la estrategia corporativa fue Harvard Business School, con Michael Porter, el padre del concepto de Posicionamiento.

Desde fines de 1980s hasta hoy, predomina el foco en los Procesos, Procedimientos y Rutinas a través de los cuales las empresas hacen las cosas (competencias core, rediseño de proceso, reingeniería, etc.)

En paralelo, la Estrategia Centrada en las Personas apareció en el mapa, aunque de forma más difusa, sin modelos o bases microeconómicas. En un extremo del espectro están las empresas de Private Equity que ven a los gerentes como intercambiables. En el otro extremo, la estrategia debía estar a nivel de cada persona, para obtener lo mejor de cada uno de ellos. **Con todo, las personas son claves para innovar. Y la innovación es el requisito para el éxito competitivo.**

La última interpretación relevante sobre *cuál es el propósito de la estrategia* ocurrió en los 1980s en Wall Street: enriquecer al accionista, elevar el precio de la acción. En Chile, algunas empresas aún no incorporan ese propósito empresarial ([ejemplo 1](#), [ejemplo 2](#)).

[Contáctanos](#) para ayudarte a evaluar tu posición competitiva e identificar tus alternativas estratégicas.

PD: envía esta columna a tus amigos/as que pueden estar interesados.

Saludos cordiales,

William Baeza

wbaeza@gibak.cl

www.gibak.cl

Gibak

| Socio Líder

| Estrategia y M&A

| Cel.: +56 9988 79801