
ANALISIS INTROSPECTIVO DE LA TACTICA Y LA ESTRATEGIA EN MERCADEO

JOHN JAIRO URREGO R.

- Profesor Departamento de Mercadeo EAFIT
- Especialista en Mercadeo EAFIT
- Asesor de Investigaciones EAFIT en Estrategia de Mercadeo

"Show me managers who think they can rely on formal planning to create their strategies, and I'll show you managers who lack intimate knowledge of their businesses or the creativity to do something with it".

Henry Mintezberg

¿LA TACTICA DICTA LA ESTRATEGIA?, ¿ESTRATEGIA DE ABAJO HACIA ARRIBA?

Uno de los buenos negocios de la década es escribir libros sobre temas gerenciales. El mercado está atestado de publicaciones, la mayoría de las cuales se presentan en llamativo lenguaje, saturado de agradables anécdotas, que refuerzan su propósito mercantilista con el atractivo ropaje de la heterodoxia y rebeldía contra el pensamiento académico tradicional.

La mayoría de las veces, estas publicaciones sólo reflejan opiniones de los autores poco sustentadas en el rigor de la investigación sería ⁽¹⁾.

Para adobar más la falacia, los autores de estas obras suelen comenzarlas apelando al espíritu ingenuo de los lectores ofreciéndoles la seguridad de caminos fáciles, recetas y "fórmulas" para ascender a las soñadas cúspides del éxito gerencial. Son típicas, frases como las siguientes: "Este es un libro de autoayuda, diseñado para la persona que quiere llegar a la cima" ⁽¹⁾.

Vestidas estas obras con el atractivo de la novedad y con el ropaje de una aparente seriedad, se torna difícil para el lector desprevenido distinguir los estudios serios sobre temas gerenciales de las opiniones no sustentadas que aparecen en ese nuevo género literario que ha tenido su "boom" en esta década y que podría clasificarse como el "género rosa" o "reader's digest" de la literatura sobre temas gerenciales.

En nuestro medio, el libro: "La revolución del marketing: la táctica dicta la estrategia" (referencia 1) se ha convertido en un "best-seller", posiblemente por sus agradable lectura, por el carácter anecdótico de sus ejemplos y por la exposición fluida y convincente de ideas heterodoxas en el campo del marketing. También, por el esfuerzo publicitario de la editorial que lo ha publicado y porque el contenido mismo se preocupa de hacer un esfuerzo de mercadeo presentando las apreciaciones de los autores con juicios de valor como los siguientes: "... hemos llegado a una **conclusión revolucionaria**: la

estrategia se debe desarrollar de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo. En otras palabras, la estrategia se debe desarrollar partiendo de un conocimiento profundo y de un compromiso con las tácticas reales del negocio en sí. Las tácticas deben imponer las estrategias ... ⁽²⁾.

Los editores tampoco guardan ninguna modestia para posicionar a sus autores: "... con esta nueva publicación los autores Al Ries y Jack Trout han logrado un liderazgo como pensadores futuristas en el mundo del marketing y de la publicidad. Sus revolucionarias ideas en estos campos..." ⁽³⁾.

Por otra parte, no se dignan ahorrarle al lector ni los costos ni el tiempo de las tres hojas de dedicatoria, que sólo contiene la pedantería de los siguientes mensajes comerciales:

en una hoja: Dedicado a los millares de personas vinculadas a los negocios, (sic) que no leyeron **POSICIONAMIENTO**.

en otra hoja: Y a los millares que no leyeron **LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA**.

y en otra hoja "ojalá que se iluminen",

pero sí le ahorran al lector toda cita bibliográfica y toda referencia a la investigación que permita dar validez a sus opiniones. Sobra aclarar que **POSICIONAMIENTO** y **LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA** son obras de los mismos autores.

Lo anterior sería suficiente para que un lector instruido desconfiara de la seriedad científica del libro y pensara que a su contenido no puede dársele el alcance de teoría administrativa o de mercadeo válida, que dé origen a reglas prescriptivas sobre el proceso de formación de la estrategia empresarial; sino que son meras opiniones de los autores, que pueden o no soportar la evidencia de la comprobación científica.

No obstante lo anterior, y dado el atractivo de la tesis central del libro, es válido su análisis y confrontación a la luz de investigaciones serias reseñadas en la literatura sobre el proceso de formación de la

(2) Op. Cit. p. 5

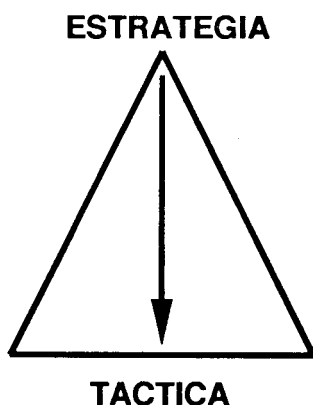
(3) Op. Cit. página inicial

estrategia empresarial; bien para validar total o parcialmente las tesis de los autores o para refutarla, ya que se trata de un tema gerencial trascendente, no sólo desde el punto de vista teórico sino práctico.

Desde el punto de vista académico tradicional el proceso de formación de la estrategia empresarial es un proceso deliberado y racionalmente ordenado en forma secuencial: el ápice estratégico de la organización formula cursos de acción que se implementan en programas. Bajo este enfoque la táctica es consecuencia de la estrategia. La nota clave de este modelo, que se puede denominar el **MODELO ACADÉMICO**, es la razón: control racional, análisis sistemático de competidores y mercados, de fortalezas y debilidades de la organización, que conducen a estrategias claras y explícitas.

Bajo este modelo, el proceso de formación de la estrategia se supone intencional y deliberado. Primero se piensa, luego se actúa. Primero se formula, luego se implementa: la estrategia dicta la táctica.

El modelo académico puede representarse esquemáticamente así:



REPRESENTACION DEL MODELO ACADÉMICO DE LA FORMACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

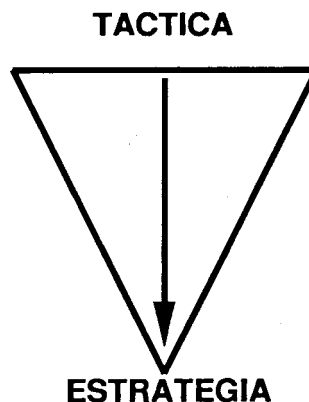
FIGURA 1

Se habla entonces de un "enfoque de arriba hacia abajo".

La tesis central del libro "La revolución del marketing" afirma que los cambios del entorno han hecho que el

"enfoque de arriba hacia abajo" sea obsoleto. Los autores ponen en duda la utilidad de los planes estratégicos, de largo plazo, dada la dificultad de predecir los movimientos futuros de la competencia ya que la utilización de los recursos organizacionales en planes a largo plazo se opone a la facilidad de reacción frente a la competencia.

Los autores están en desacuerdo con el **MODELO ACADÉMICO** de formación de la estrategia y con los enunciados de misiones, metas, planes empresariales y presupuestos anuales ya que este modelo aleja el ápice estratégico del "frente de batalla del negocio", llevándolo a generalizaciones y a formular estrategias que no funcionan tácticamente y que por lo tanto fracasan. En consecuencia proponen un modelo de formación de la estrategia empresarial a partir del compromiso con las tácticas reales del negocio. Este modelo, que puede llamarse el **MODELO RIES Y TROUT**, propone desarrollar la estrategia de lo específico hacia lo general, del corto hacia el largo plazo. La táctica dicta la estrategia. El proceso se desarrolla de "abajo hacia arriba"; esquemáticamente de la manera siguiente:



REPRESENTACION DEL MODELO DE RIES Y TROUT DE LA FORMACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FIGURA 2

Al considerar los dos modelos anteriores surge la pregunta: ¿Cuál es el válido?; de acuerdo con la investigación seria, ¿Cuál conduce a estrategias eficaces? La respuesta no es sorprendente: ninguno de los dos; puesto que ambos son visiones

parcializadas y rígidas de una realidad más compleja, menos mecánica y por supuesto más creativa y rica.

Una cosa son las suposiciones y prescripciones de cómo debe formularse la estrategia y otra como lo hacen las empresas exitosas. Como en todo proceso complejo, los buscadores de recetas, de fórmulas mágicas para "llegar a la cima" deben decepcionarse; la realidad de los hechos gerenciales no suele ser trivial.

Sobre el tema de la formación de la estrategia empresarial, la universidad de Mc. Gill, en Canadá, desarrolló una investigación durante 13 años a partir de 1971, dirigida por Henry Mintzberg, uno de los investigadores más serios en el campo de las teorías de la organización. La investigación hizo un seguimiento de la formación de las estrategias de 11 grandes organizaciones durante varias décadas de su historia y de otras 20 medianas y pequeñas⁽⁴⁾.

La investigación mostró que la causa principal de estrategias no realizadas radica en la distinción que se hace entre la formulación y la implementación, que presupone que el pensamiento debe ser independiente y preceder a la acción (el modelo académico).

La investigación también reveló que la noción de que la estrategia es algo que puede formularse alejado de los detalles del acontecer diario de la organización es una falacia. En las organizaciones exitosas hay estrategias que aparecen sin intención clara - ESTRATEGIAS EMERGENTES - que pueden llegar a ser deliberadas si su patrón es identificado y luego legitimado por el ápice estratégico de la organización; pero esto ocurre después del hecho. Esto puede sonar extraño pero

(4) Las empresas principales que fueron objeto de la investigación son:

Air Canadá

Arcorp - una firma de arquitectos

Asbestos Corporation

Candelle - un fabricante de ropa interior femenina

Universidad de Mc. Gill

National Film Board of Canadá

Saturday Night Magazine

Sherbrook Record - una compañía editora de periódicos

Steinberg Inc. - una gran cadena de supermercados

La estrategia militar de US en Vietnam

Volkswagen - un fabricante de automoviles

es real: ¡estrategias que emergen, gerentes que validan estrategias ya formadas!

Una de las grandes debilidades del MODELO ACADEMICO, del enfoque de "arriba hacia abajo", es el desconocimiento de esta situación. Pero el MODELO DE RIES Y TROUT es igualmente débil al formular un proceso de formación de la estrategia de "abajo hacia arriba" refutando y rechazando totalmente la validez y la utilidad del proceso de "arriba hacia abajo", de las ESTRATEGIAS DELIBERADAS.

La estrategia puramente deliberada imposibilita el aprendizaje al perder el ápice estratégico contacto con el "frente de batalla" como lo afirman RIES y TROUT. Pero la estrategia puramente emergente propuesta por estos autores impide el control.

El aprendizaje debe acoplarse con el control; es por esto que el proceso de formación de la estrategia eficaz debe cubrir tantos aspectos deliberados como emergentes.

En realidad no puede formarse una estrategia eficaz a partir del MODELO ACADEMICO de estrategia puramente deliberada, ni a partir del MODELO DE RIES Y TROUT de estrategia puramente emergente, Ninguna organización conoce lo suficiente ni puede predecir la evolución del entorno para hacer formulaciones totalmente anticipatorias que le permitan ignorar la ruta del aprendizaje y ninguna puede ser totalmente flexible para prescindir del control. La estrategia tiene que ser a la vez proactiva y adaptativa.

En la práctica lo que valida la investigación es que la formación de la estrategia eficaz se apoya en dos pilares: uno deliberado y otro emergente.

El punto clave es la estrategia eficaz se forma y a la vez se formula; en forma iterativa nace de la síntesis de procesos de formulación debidamente seguidos por la implementación y de estrategias eficaces que son modeladas en el mundo real; algunas estrategias se pueden aproximar a uno u otro extremo pero muchas caen en puntos intermedios.

El proceso correcto no es exclusivamente de "abajo hacia arriba" ni de "arriba hacia abajo"; es un proceso creativo circunvalar, recurrente e iterativo en un espacio multidireccional, al tiempo proactivo y

adaptativo. Surge así un nuevo modelo que conjuga en un espacio sinérgico los modelos "académico" y "de Ries y Trout" que puede denominarse el **MODELO MINTZBERG** (Figura 3).

Las prescripciones resultantes de este modelo se fundamentan en que la estrategia no debe ser ni deliberada (como prescribe el modelo académico), ni emergente (como prescribe el modelo de RIES y TROUT), sino **DELIBERADAMENTE EMERGENTE** en el sentido de que el proceso debe ser conscientemente manejado y deliberadamente formulado para permitir que emerjan estrategias en el camino.

EL **MODELO DE MINTZBERG** desemboca necesariamente en un enfoque contingente de la formulación de la estrategia empresarial. Las estrategias efectivas se desarrollan a través de los medios más diversos e inesperados. No hay un procedimiento o regla prescriptivos para formar una estrategia eficaz, éstos sólo tienen validez dependiendo de su relevancia en los factores situacionales específicos.

Bajo el "modelo de Mintzberg", la estrategia dicta la táctica y la táctica dicta la estrategia" en forma circunvar, multidireccional, iterativa y sinérgica.

A partir de la investigación, Mintzberg (ref. 2) indica que la formación de la estrategia puede ser concebida en forma metafórica, identificándola con el proceso de modelado de un ceramista.

La estrategia eficaz se formula y se forma, al tiempo, es decir, se modela. Formular la estrategia es un

proceso mecánico. Modelar la estrategia es un proceso creativo que requiere destreza, dedicación y perfección a través del dominio del detalle y de la técnica.

El modelado de la estrategia no es un proceso en que intervengan sólo el pensamiento y la razón, es un acto creativo que presupone intimidad y armonía con los elementos que la componen, desarrollados por la experiencia y el compromiso con el negocio.

El ceramista se sienta frente a una masa de arcilla. Conoce las reglas del arte y es un maestro del detalle. Su mente está en la arcilla pero también está consciente de sus experiencias pasadas y de su proyecto futuro. Sabe exactamente que le ha funcionado y que no le ha funcionado. Puede formar deliberadamente su obra y en el acto creativo es a la vez proactivo. Tiene conocimiento íntimo de su trabajo, los materiales y herramientas, sus capacidades y potencialidades. Como artista siente estas cosas en lugar de analizarlas. A medida que sus manos trabajan la arcilla, trabaja su mente.

La obra que emerge posiblemente está en el estilo de su trabajo pasado, pero tiene carácter propio que la distingue.

En la metáfora de Mintezberg, el ápice estratégico de la organización es el artista y la arcilla, la estrategia. Como el artista, el gerente se sitúa entre un pasado de capacidades corporativas y un futuro de oportunidades de mercadeo. Y si es un verdadero artista agrega a su trabajo un conocimiento íntimo de las tácticas y de sus posibilidades y una conexión íntima entre el pensamiento y la acción.



REPRESENTACION DEL MODELO DE MINTZBERG DE LA FORMACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FIGURA 3

Frente a la arcilla, una idea conduce a otra en forma circunvalar y recurrente hasta que se forma un patrón. El pensamiento ha conducido a la acción y la acción al pensamiento y ha emergido una estrategia.

Ningún artista crea en unos días y trabaja en otros. La mente del artista va constantemente en "tandem" con sus manos. Muchas organizaciones tratan de separar el trabajo de mente (estrategia) de las manos (tácticas) al hacer esto cortan el vínculo vital de retroalimentación entre los dos.

El trabajo del artista es interactivo: redondea la arcilla un poco allá, la aploma un poco acá, una y otra vez hasta lograr la obra deseada. Ensayo una y otra vez. Eventualmente después de días, meses o años obtiene una obra maestra. Ha modelado una estrategia.

En todo esto hay un conocimiento involucrado, el que procede del sentimiento del artista por la arcilla; este conocimiento no es intelectual. Igual cosa ocurre con las organizaciones. No es el conocimiento intelectual, ni los informes analíticos, ni los resúmenes de hechos y cifras (aunque ciertamente pueden ayudar) lo que permite modelar una estrategia efectiva, sino el conocimiento personal, el entendimiento íntimo que reemplaza la razón por la intuición.

La mejor palabra para describir esto es sabiduría. Pero esta palabra se ha perdido en las burocracias de las organizaciones que son sistemas diseñados para apartar los líderes de los detalles operativos,

del "frente de batalla"; en esto tienen razón Ries y Trout.

En conclusión, en las organizaciones, la formación de una estrategia efectiva es un proceso contingente que requiere una síntesis natural y sinérgica del enfoque "de arriba hacia abajo" y del enfoque "de abajo hacia arriba" en un proceso que no opera unidireccional y secuencialmente, a la manera del "modelo académico" ni a la manera del "modelo de Ries y Trout" sino en forma iterativa a la manera de bucle del modelo y la metáfora de Mintzberg. Su lógica no es matemática sino difusa.

Ni la táctica dicta la estrategia, ni la estrategia dicta la táctica en forma unidireccional. La estrategia dicta la táctica y la táctica dicta la estrategia, en forma multidireccional, circunvalar, recurrente, iterativa y sinérgica.

REFERENCIAS

1. RIES, AL y TROUT, Jack. La revolución del marketing: la táctica dicta la estrategia. 1ed. Bogotá: Mc. Graw - Hill, 1989. 216 p.
 2. MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. En: Harvard Business Review. Vol. 65, No. 4 (jul/agos. 1987); p. 66-75.
- * Estudiantes de Maestría en Administración. Ensayos sobre la Revolución del Marketing. Medellín. Reconocimiento especial al Dr. Jorge A. García L. 1989.