NOSOTROS SOMOS LOS CIEGOS Y LA FORMACION DE ESTRATEGIA ES NUESTRO ELEFANTE.

Nadie ha tenido la visión necesaria para apreciar al elefante entero, cada uno ha puesto la mano Sobre una u otra parte para reírse de la completa ignorancia del resto . No obtenemos un Elefante mediante la suma de sus partes. Sin embargo para comprender el todo también Necesitamos entender las partes.

FUENTE : https://slideplayer.es/slide/11877078/

5 P DE LA ESTRATEGIA

Las Cinco Ps de la Estrategia

Plan

La estrategia como Plan (Intenciones futuras)

Pattern

La estrategia como Patrón (Realizado en el pasado)

Position

La estrategia como Posición (Ubicación)

Perspectives

La estrategia como Perspectiva (Deseo)

Ploy

La estrategia como Maniobra (Disuasión, Represalia)

(Mintzberg)

Prof. Fernando D´Alessio Ipinza

La estrategia y el elefante

Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una

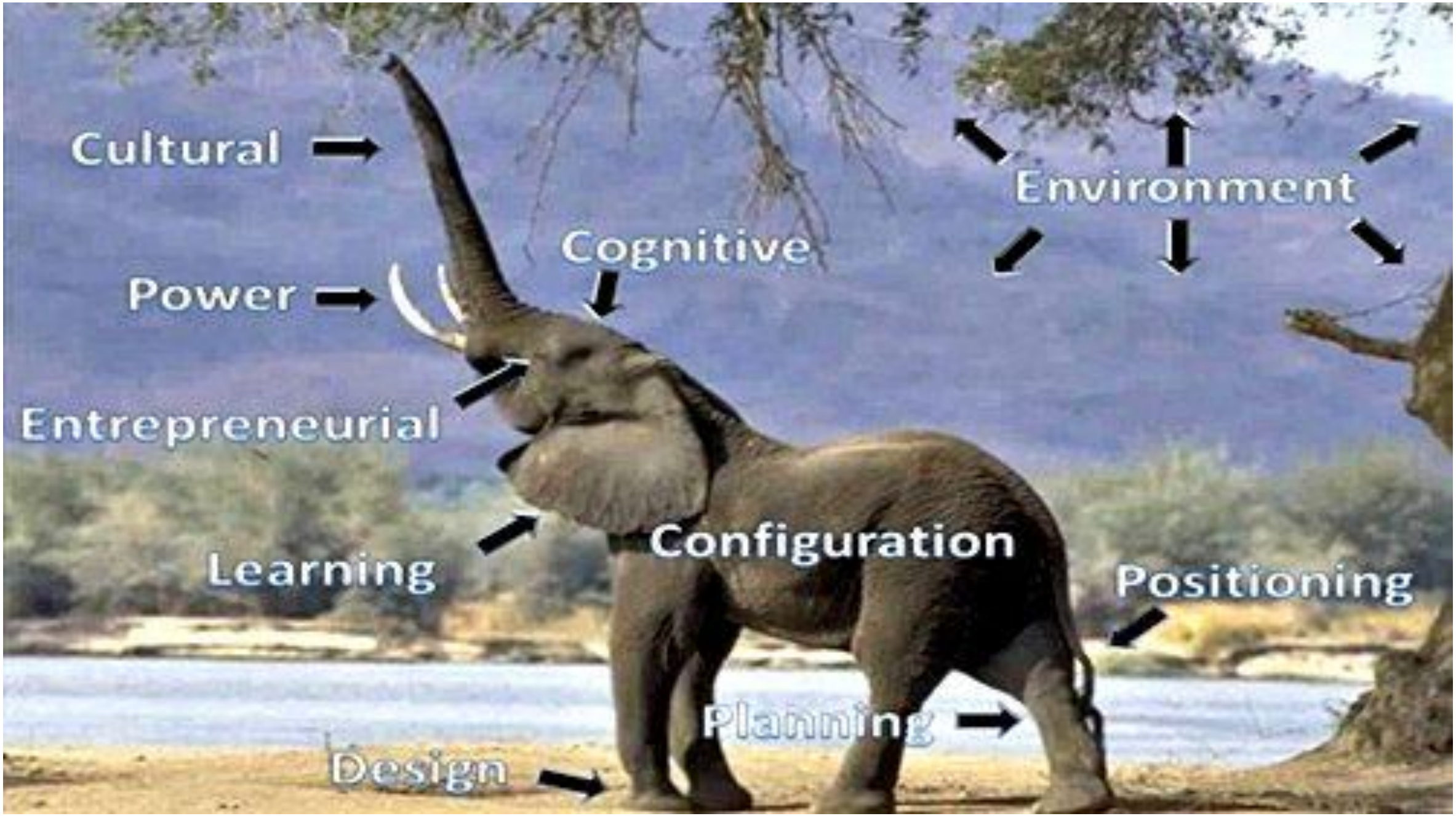
Por Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand

SAFARI A LA ESTRATEGIA

Una visita guiada por la jungla del management estratégico

HENRY MINTZBERG
BRUCE AHLSTRAND
JOSEPH LAMPEL

GRANICA


Cultural
Environment
Cognitive
Power
Entrepreneurial
Configuration
Learning
Positioning
Planning
Design

Escuelas de estrategia

LA ESCUELA DEL **DISEÑO**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO DE **CONCEPCIÓN**
LA ESCUELA DEL **PLANEAMIENTO**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO **FORMAL**
LA ESCUELA DEL **POSICIONAMIENTO**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO **ANALÍTICO**
LA ESCUELA **EMPRESARIAL**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO **VISIONARIO**
LA ESCUELA **COGNITIVA**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO **MENTAL**
LA ESCUELA DEL **APRENDIZAJE**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO **EMERGENTE**
LA ESCUELA DEL **PODER**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO DE **NEGOCIACIÓN**
LA ESCUELA **CULTURAL**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO **COLECTIVO**
LA ESCUELA **AMBIENTAL**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO **REACTIVO**
LA ESCUELA **CONFIGURACIÓN**	DESARROLLO ESTRATEGIA COMO PROCESO DE **TRANSFORMACIÓN**

Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management

Henry Mintzberg
Bruce Ahlstrand
Joseph Lampel

Strong increase in interest in the Learning and Confiuration schools in 1990's

Greatest failing comes from taking any view too seriously, treat as ingredients in a stew.

Not the "Whole Beast"?

Great quotes

Embarkation

The Strategic Management Beast

The Configuration School
"To everything there is a season...."

The Environmental School
"It all depends."

The Design School
"Look before you leap."

The Cultural School
"An apple never falls far from the tree."

The Planning School
"A stitch in time saves nine."

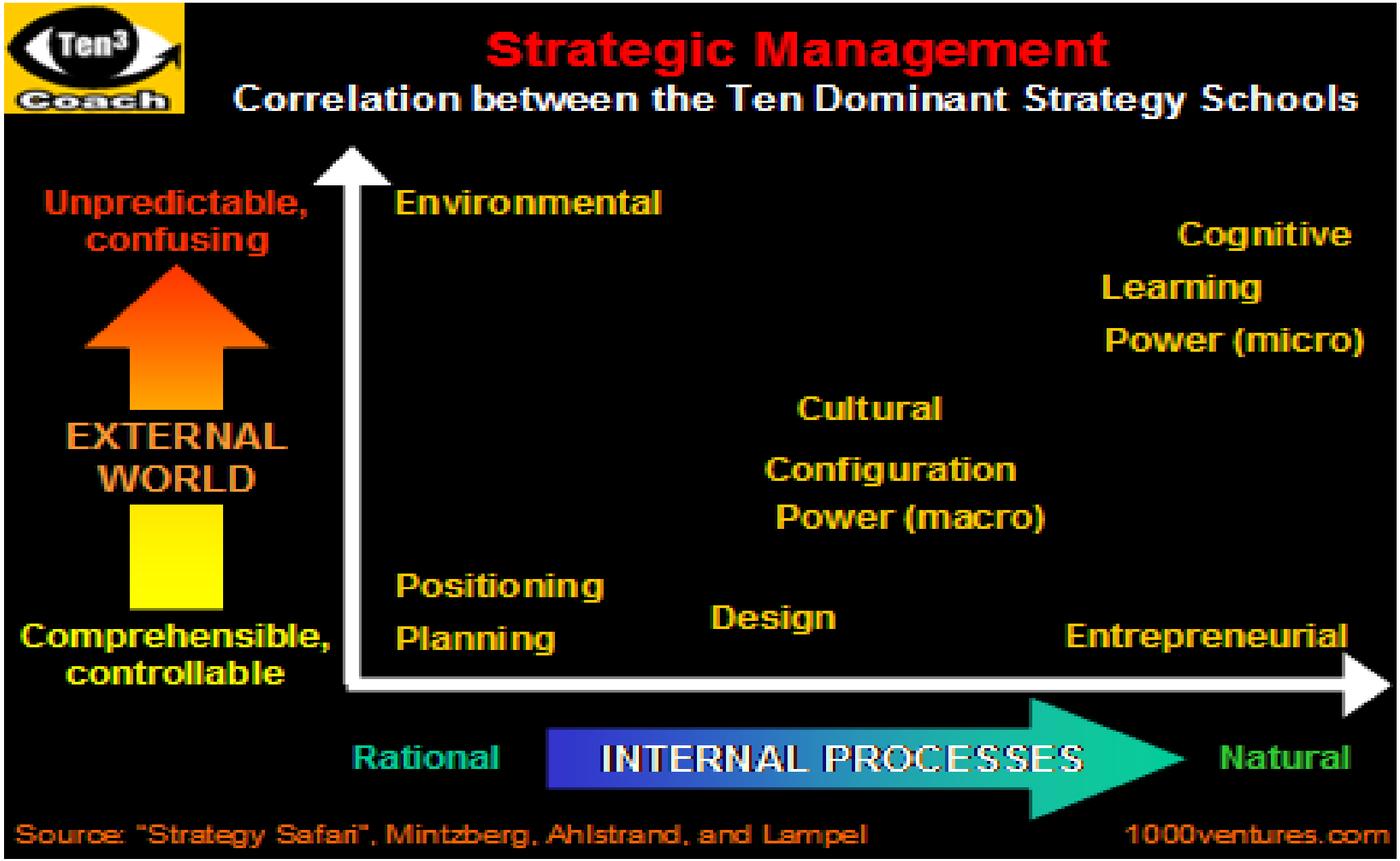
The Power School
"Look out for number one."

The Positioning School
"Nothin' but the facts, ma'am."

The Learning School
"If at first you don't succeed, try, try again."

The Entrepreneurial School
"Take us to your leader."

The Cognitive School
"I'll see it when I believe it."


Ten3 Coach
Strategic Management
Correlation between the Ten Dominant Strategy Schools
Unpredictable, confusing
EXTERNAL WORLD
Comprehensible, controllable
Environmental
Cognitive
Learning
Power (micro)
Cultural
Configuration
Power (macro)
Positioning
Planning
Design
Entrepreneurial
Rational
INTERNAL PROCESSES
Natural
Source: "Strategy Safari", Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel
1000ventures.com

METAFORA ESTRATEGIA

Metáfora para cada escuela

10 escuelas de pensamiento

ESCUELA...	LA ESTRATEGIA COMO UN PROCESO...
1. DE DISEÑO	DE CONCEPCIÓN
2. DE PLANIFICACIÓN	FORMAL
3. DE POSICIONAMIENTO	ANALÍTICO
4. EMPRESARIAL	VISIONARIO
5. COGNOSCITIVA	MENTAL
6. DE APRENDIZAJE	EMERGENTE
7. DE PODER	DE NEGOCIACIÓN
8. CULTURAL	COLECTIVO
9. AMBIENTAL	REACTIVO
10. DE CONFIGURACIÓN	DE TRANSFORMACIÓN

METAFORA	MENSAJE
ARAÑA	CONCORDANCIA
ARDILLA	FORMALIZAR
BUFALO	ANALIZAR
LOBO	IMAGINAR
LECHUZA	ENMARCAR
MONO	APRENDER /JUGAR
LEON	APODERARSE
PAVOREAL	UNIRSE
AVESTRUZ	DAR ABASTO
CAMALEON	INTEGRAR

FUENTE DE LAS IMAGNES DE ESCUELAS:
https://slideplayer.es/slide/1494498/
SE RECOMIENDA SU VISITA

ESCUELA DE DISEÑO

1 ESCUELA DE DISEÑO

La creación de estrategia como un proceso de CONCEPCIÓN

✓**Propuesta:** Se formulan estrategias claras y únicas en un proceso deliberado. En este proceso, la situación interna de la organización se concilia con la situación externa del ambiente.

✓**Base:** Arquitectura como metáfora.

✓**En resumen:** ¡Ajuste! "Establezca el ajuste!"

✓**Contribuciones:** Orden. Reduce la ambigüedad. Simplicidad. Útil en entornos relativamente estables. Apoya un liderazgo fuerte y visionario.

✓**Limitaciones:** La simplificación puede distorsionar la realidad. La Estrategia tiene muchas variables y es intrínsecamente compleja. Desvía el aprendizaje. Es inflexible. Débil en ambientes que cambian rápido. Existe el riesgo a la resistencia (comportamiento o forma de hacer las cosas).

DE PLANIFICACION

2 ESCUELA DE PLANIFICACIÓN

La creación de estrategia como un proceso FORMAL

✓**Propuesta:** Se toma un grupo de rigurosas medidas, a partir del análisis de la situación hasta la ejecución de la estrategia.

✓**Base:** Planeamiento urbano, teoría del sistema

✓**En resumen:** ¡Formalice! "La estrategia debe ser como una máquina."

✓**Contribuciones:** Da una clara dirección. Permite la asignación de recursos. Los analistas pueden prever los hechos y pueden juzgar las estrategias hechas a la medida. Control.

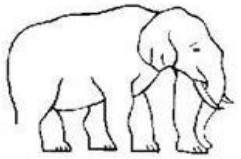
✓**Limitaciones:** La Estrategia puede llegar a ser demasiado estática. Existe riesgo de un Groupthink (Pensamiento Grupal). Predecir es difícil. Las gerentes de la plana mayor deben crear la estrategia desde una torre de la marfil. La Estrategia es en parte un arte.

DE POSICIONAMIENTO

3 ESCUELA DE POSICIONAMIENTO

La creación de estrategia como un proceso ANALÍTICO

✓**Propuesta:** Pone el negocio dentro del contexto de su industria, y observa cómo la organización puede mejorar su posicionamiento estratégico dentro de esa industria.



✓**Base:** Organización industrial (economía) y estrategia militar.

✓**En resumen:** ¡Analice! "Nada más que los hechos, señora."

✓**Contribuciones**: Esta escuela hizo de la Administración estratégica una ciencia, permitiendo su progreso futuro. Proporciona, de una manera sistemática, contenido a la manera existente de ver la estrategia. Enfoque en los hechos verificables (económicos). Particularmente útil en los primeros momentos de desarrollo de la estrategia, cuando se analizan los datos.

✓**Limitaciones:** Descuida el poder, la política, la cultura, los elementos sociales. Está polarizada negativamente hacia las grandes empresas. Orientada a los números.

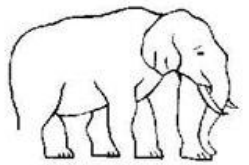
DE EMPRESARIAL

4 ESCUELA EMPRESARIAL

La creación de estrategia como un proceso VISIONARIO

✓**Propuesta:** El proceso visionario ocurre dentro de la mente del fundador o del líder carismático de una organización. La escuela tensiona el más natural de los estados y de los procesos mentales - la intuición, el juicio, la sabiduría, la experiencia, y la perspicacia.

✓**Base:** Economía.



✓**En resumen:** ¡Prevea! "El CEO es el arquitecto del Estrategia."

✓**Contribuciones:** Una visión sana y visionaria del Presidente de la empresa puede ayudar a la organización a navegar cohesionada a través de aguas tormentosas. Especialmente en los años iniciales y en los muy difíciles para la organización. Deliberante en las líneas generales. Flexible y emergente en los detalles.

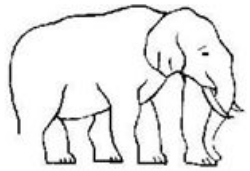
✓**Limitaciones:** La navegación de un curso predefinido puede cegar a alguien respecto de los peligros o los potenciales desenlaces inesperados. ¿Cómo puede usted encontrar al líder adecuado, con todas las muchas cualidades necesarias? Los líderes emprendedores, visionarios tienen una tendencia a ir demasiado lejos. El ser Presidente de la empresa es un trabajo extremadamente exigente en esta perspectiva.

COGNOSCITVA

5 ESCUELA COGNOSCITIVA

La creación de estrategia como un proceso MENTAL

✓**Propuesta:** Analiza cómo la gente percibe patrones y procesa la información. Se concentra en lo que está sucediendo en la mente del estratega, y cómo es que él procesa la información.



✓**Base:** Psicología.

✓**En resumen:** "Lo veré cuando lo crea."

✓**Contribuciones:** Ve la estrategia como proceso cognoscitivo en la mente del estratega. Las estrategias emergen como conceptos, mapas, esquemas y marcos de la realidad. Tensiona el lado creativo del proceso de la estrategia. Fuerte en el nivel de un estratega individual. muy útil para explicar porqué nuestras mentes son imperfectas

✓**Limitaciones:** No muy práctico más allá de la etapa conceptual. No es muy práctico concebir grandes ideas o estrategias. Normalmente no es muy útil para conducir procesos estratégicos colectivos.

APRENDIZAJE

6 ESCUELA DE APRENDIZAJE

Sistema unificador de Crossan, Lane y White para el aprendizaje organizacional (1997)

Nivel	Proceso	Información recibida / resultados
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapa cognitivo Conversación / Diálogo
Grupo	Integración	Compresión compartida Adaptación mutua Sistemas interactivos
Organización	Institucionalización	Planes / rutinas / normas Sistemas diagnósticos Reglas y procedimientos

PODER

7 ESCUELA DE PODER

La creación de estrategia como un proceso DE NEGOCIACIÓN

✓**Propuesta**: Se analizan las redes de poder existentes, junto a posibles alianzas. Se traza el juego político dentro y fuera de la organización, y las relaciones de poder son las que predominan. El poder puede presentarse en cualquier persona de la organización (micro), o en alguna organización externa (macro).

✓**Base:** Ciencia política.

✓**En resumen:** ¡Atrápelo! "Busque afuera al verdadero número uno."

✓**Contribuciones:** permite que la gente más fuerte sobreviva en la selva de la corporación. Puede ayudar a asegurarse que todos los puntos de vista de un tema sean discutidos por completo. Puede ayudar a romper los obstáculos a cambios necesarios. Democrático. Puede ayudar a disminuir la resistencia inicial después de que se toma una decisión. Realista. Particularmente útil para entender las alianzas estratégicas, proyectos de riesgo compartido y para hacer un análisis de los Stakeholders.

✓**Limitaciones:** La política puede ser divisionista, demanda mucha energía, causa despilfarro y distorsión y es muy costosa. Puede conducir a aberraciones. Puede conducir a no tener ninguna estrategia sino apenas a hacer ciertas maniobras tácticas. Exagera el papel del poder en la formación de la estrategia.

CULTURAL

8 ESCUELA CULTURAL

La creación de estrategia como un proceso COLECTIVO

✓**Propuesta:** Intenta implicar a los distintos grupos y departamentos que existen dentro de la compañía. La formación de la estrategia se ve como proceso fundamentalmente colectivo y cooperativo.

✓**Base:** Antropología.

✓**En resumen:** ¡Únase! "Una manzana nunca cae lejos del árbol."

✓**Contribuciones:** Acentúa el papel crucial que los procesos, las creencias y valores sociales desempeñan en la toma de decisiones y en la formación de la estrategia. Explica la resistencia al cambio estratégico y ayuda a ocuparse de valores dominantes en las organizaciones o en regiones, y ayuda a manejarse ante fusiones y adquisiciones.

✓**Limitaciones:** Vago, puede alimentar resistencia al cambio y puede ser empleado mal para justificar el status quo. Da pocas pistas en cómo deben transformarse las cosas.

AMBIENTAL

9 ESCUELA AMBIENTAL

La creación de estrategia como un proceso REACTIVO

✓**Propuesta:** La estrategia es una respuesta ante los desafíos impuestos por el ambiente externo. Donde otras escuelas ven el ambiente como factor, la escuela ambiental lo ve como un agente.

✓**Base:** Biología.

✓**En resumen:** ¡Enfréntelo! "De eso depende todo."

✓**Contribuciones**: Da un papel central al entorno en la formación de la estrategia.

✓**Limitaciones:** Las dimensiones del entorno son a menudo vagas y agregadas. Esto la hace menos útil para la formación de la estrategia. Niega opciones estratégica factibles para las organizaciones. Esto es poco realista.

CONFIGURACION

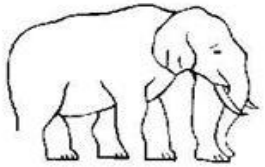
10 ESCUELA DE CONFIGURACIÓN

La creación de estrategia como un proceso DE TRANSFORMACIÓN

✓**Propuesta**: La formación de la estrategia es un proceso de transformación de la organización de un tipo de estructura de la toma de decisiones a otro.

✓**Base:** Contexto.

✓**En resumen**: ¡Integre, transforme! "Para todo hay una estación."



✓**Contribuciones**: La estrategia y la forma de organización (desarrollo organizacional) están cercanamente integradas y deben ser reconciliadas. Una organización se puede describir en términos de cierta configuración estable de sus características, que adopta por un período del tiempo en un tipo particular de contexto. Esto la hace comportarse que se comporte de determinadas maneras, que a su vez da lugar a un grupo particular de estrategias. Los períodos de estabilidad son interrumpidos de vez en cuando por un cierto proceso de transformación. Por lo tanto, la formación de la estrategia en sí misma tiene varias configuraciones.

LA ESTRATEGIA Y LAS ESCUELAS

Metáfora para cada escuela

10 escuelas de pensamiento

ESCUELA...	LA ESTRATEGIA COMO UN PROCESO...	METAFORA	MENSAJE
1. DE DISEÑO	DE CONCEPCIÓN	ARAÑA	CONCORDANCIA
2. DE PLANIFICACIÓN	FORMAL	ARDILLA	FORMALIZAR
3. DE POSICIONAMIENTO	ANALÍTICO	BUFALO	ANALIZAR
4. EMPRESARIAL	VISIONARIO	LOBO	IMAGINAR
5. COGNOSCITIVA	MENTAL	LECHUZA	ENMARCAR
6. DE APRENDIZAJE	EMERGENTE	MONO	APRENDER /JUGAR
7. DE PODER	DE NEGOCIACIÓN	LEON	APODERARSE
8. CULTURAL	COLECTIVO	PAVOREAL	UNIRSE
9. AMBIENTAL	REACTIVO	AVESTRUZ	DAR ABASTO
10. DE CONFIGURACIÓN	DE TRANSFORMACIÓN	CAMALEON	INTEGRAR

FUENTE :
https://slideplayer.es/slide/1187707/

FUENTE DE LAS IMAGNES DE ESCUELAS:
https://slideplayer.es/slide/1494498/
SE RECOMIENDA SU VISITA