



Revista Escuela de Administración de
Negocios

ISSN: 0120-8160

investigaciones@ean.edu.co

Universidad EAN

Colombia

Montoya Restrepo, Iván Alonso; Montoya Restrepo, Luz Alexandra
Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas
Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 53, enero-abril, 2005, pp. 84-93
Universidad EAN
Bogóta, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605307>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



VISITANDO A MINTZBERG: SU CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y PRINCIPALES ESCUELAS

Resumen

El presente artículo explora las definiciones ofrecidas por Henry Mintzberg sobre estrategia, así como las escuelas afines a estos planteamientos. Identifica luego los nichos de investigación al cruzar las definiciones de Mintzberg con el concepto de distancia de poder empleado por Hofstede.

Abstract

The present article shows the definitions offered by Henry Mintzberg in relation with strategy, as well as all existing schools the author has identified in connection with this field of study. Then, some research niches are identified in this field, linking the definitions of Mintzberg with the concept of power distance used by Hofstede.

Por
Iván Alonso Montoya Restrepo
Profesor Asistente, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia.
E-mail: iamontoyar@unal.edu.co

Por
Luz Alexandra Montoya Restrepo
Profesora Asistente, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
E-mail: lamontoyar@unal.edu.co

Palabras Clave:

Estrategia, Mintzberg, escuelas de la estrategia.



I NTRODUCCIÓN

Henry Mintzberg es quizás el autor más destacado en relación con el concepto de estrategia. Según sus planteamientos la palabra estrategia ha sido empleada en diferentes formas y propone varias definiciones para esclarecer alcances tanto para ejecutivos como para investigadores.

Mintzberg (1987a, 1987b, 1990, 1994, 1997, 2001 Y Mintzberg & Lampel, 1999) precisa que algunos planes, intenciones o maniobras pueden ser intencionalmente pretendidos, y sus pretensiones realizadas o no. Esta primera aproximación conduce a reflexionar sobre la existencia de *estrategias pretendidas* y *estrategias realizadas*. Mintzberg plantea que las estrategias pretendidas pueden ser realizadas o no, y que las estrategias realizadas pueden ser pretendidas o no.

Desde la noción de estrategia realizada, el autor observa que existen estrategias que fueron realizadas y pretendidas, con lo cual existe un esfuerzo *deliberado* en la mente del estratega para concebir y ejecutar intencionadamente sus iniciativas. Por otra parte, puede también darse la situación de estrategias realizadas que no fueron pretendidas, sino que surgieron de forma espontánea, o como producto del seguimiento de patrones desarrollados en la ausencia de intenciones (o a pesar de ellas), denominados *emergentes*.

Las estrategias no realizadas, procurando ampliar la reflexión del autor, pueden retornar como estrategias pretendidas, bien mediante su reformulación para el mismo período (o el siguiente), o también ser almacenadas de manera explícita (parcial o totalmente) para ser pretendidas en un momento futuro más favorable. También podría resultar una intención un tanto irreal que al final resultaría desechada.

Una iniciativa no realizada puede convertirse en una estrategia emergente, inicialmen-

te, por dos vías: en primer lugar, la iniciativa puede ser reconocida y acumulada tal como fue expresada por medio de un dispositivo de aprendizaje y con una intención deliberada por parte del estratega, sin una intencionalidad diferente a la de ampliar su base de experiencia y cognición; en segundo, la iniciativa puede ser incorporada de manera no consciente al patrón de comportamientos del estratega, de manera que resulta como un proceso emergente puro.

Con esta clasificación inicial entre estrategias deliberadas y emergentes, Mintzberg empieza por reconocer que una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un *plan*, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía (Mintzberg, 1987a, 1987b, 1990, 1994, 1997, 2001 y Mintzberg & Lampel, 1999) con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características, que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican (Mintzberg, 1987a, 1987b).

Otra forma de plan es también la realización de un “engaño” a competidores por parte del estratega. Estas “estratagemas”, con las cuales se inició el ejercicio estratégico (Allouche & Schmidt, 1995) se conciben para alardear y permiten al realizador posar en la ejecución de iniciativas que no van a realizarse pero que sugieren a los rivales amenaza o disuasión, en situaciones de negociación con asimetrías en información o tamaño.

Otra manera de aludir a la estrategia es entenderla como una *posición*, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia resulta ser un “nicho” que permite la generación de rentas (donde normalmente existe un dominio de actividad “producto–mercado”) fruto de lograr copar el mercado o el segmento y lograr evadir la competencia (Mintzberg, 1987a, 1987b). Este esfuerzo resulta normalmente de un ejercicio

GRÁFICA No. 1
ESTRATEGIAS DELIBERADAS Y EMERGENTES



Fuente: Mintzberg, 1987a, 1987b.

anticipatorio pero también podría proceder de un patrón de comportamiento de un actor específico.

Este último aspecto conduce a considerar la estrategia como un *patrón* o una forma de conducta predeterminada característica en el tiempo. Cuando los patrones de comportamiento provienen de una determinada forma de concebir el papel de la organización en el entorno, la estrategia es concebida como una perspectiva, que orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo (Mintzberg, 1987a, 1987b, 1990, 1994, 1997, 2001 Y Mintzberg & Lampel, 1999).

Mintzberg muestra las posibilidades de conformación de enfoques múltiples en el campo de la teoría estratégica. En este sentido Mintzberg y Lampel (1999. p.p. 21-30) presentan, luego de una investigación histórica de literatura sobre estrategia, un mapa de caracterización de 10 escuelas, que corresponden a las orientaciones de diseño, planeación, posicionamiento, entrepreneur, cognitiva, del aprendizaje, del poder, cultural, ambiental y de configuración, las cuales se reseñan brevemente:

- **Escuela de diseño.** Representadas por Chandler (1962), Andrews (1965, 1971) y Ansoff (1965, 1988, 1990). De acuerdo con Mintzberg (1990, p. 171-195), esta escuela propone un modelo simple que considera el proceso de formación de la estrategia como un ajuste esencial entre las amenazas externas y las oportunidades, y la competencia distintiva interna organizacional. Así las cosas, el proceso requiere un rígido control corporativo y las estrategias aparecen como un haz de acciones y objetivos explicitados de manera deliberada, simple. Liedtka propone en defensa de la escuela una definición de atributos en el proceso de diseño que permiten entender la utilidad de la metáfora de diseño en la construcción de la estrategia: oportunista, dialógica, sintética y orientada linealmente desde hipótesis previas (Liedtka, 2000 p. 8, 23). Otros aportes importantes relacionados con este enfoque deliberado provienen de Newman, 1951 y Selznick, 1957.
- **La escuela de planeación.** El trabajo de Ansoff (1965, 1988, 1990) ha sido el más destacado en este enfoque, particularmente en un desarrollo más profun-



GRÁFICA No. 2
LA ESTRATEGIA NO REALIZADA EN EL ESQUEMA DE MINTZBERG



Fuente: Modificaciones de los autores al esquema de Mintzberg, 1987a, 1987b.

do y con un enfoque sistemático de direccionamiento estratégico.

petencias y generen nuevas alineaciones particulares de recursos.

- **La escuela del posicionamiento y la ventaja competitiva¹.** Para Porter (Porter, 1991, 1999) la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla. Mediante la innovación y el mejoramiento continuo, resulta posible para esta escuela la integración cruzada por funciones o actividades. De acuerdo con Porter (Porter, 1999 p. 13) para lograr una ventaja sostenible una compañía debe integrar múltiples actividades para crear un posicionamiento único en el cual se involucren mecanismos de compensación en la estructura de interacción competitiva con los rivales². Hatten (Hatten, 1999 p. 293) sugiere la participación de dos elementos esenciales en un modelo de dirección estratégica: una red de funciones y procesos que permitan crear una plataforma para generar alineamiento de recursos, y el ajuste en relación con la identificación de oportunidades que permitiría mejorar el desempeño económico de la empresa, y el desarrollo de capacidades para que se traduzcan en com-

Hatten (1977, 1999), y Rumelt, Schendel y Teece (Rumelt et al., 1994), entre otros, han considerado de manera significativa el problema de la asignación de recursos y la coordinación de la firma, con la suposición implícita de que los actos de competición orientados hacia la disponibilidad de activos ofrecen retornos sobre la inversión más elevados³. También han presentado explicaciones sobre la causa por la cual las firmas innovadoras fracasan con frecuencia en obtener retornos sobre la inversión, en relación con otros agentes en la interacción competitiva, lo cual podría conducir a las empresas

¹ Esta escuela ha tenido una gran difusión y aportes, dentro de los cuales se resaltan los de Barney, 1986a, p. 1231-1241; 1986b, p. 791-800; Caves y Porter, 1977, p. 241-262; Cool y Schendel, 1987, p. 1102-1124; 1988, p. 207-223; Dierick y Cool, 1989, p. 1504-1513; Hansen y Wernerfelt, 1989, p. 399-411; Harrigan, 1980, p. 397-425.

² Dentro de los numerosos aportes de Porter se destacan Porter, 1979, p. 214-227; Porter, 1981, p. 609-620; Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1996, p. 61-78.

³ CRF. Rumelt, 1991, p. 167-85; Teece, 1986, p. 285-305; 1994, p. 509-533; 2000, p. 34.

innovadoras a establecer una posición ventajosa en la disponibilidad de ciertos activos complementarios a los procesos de producción innovadores (Teece, 1996).

Finalmente, podría decirse que la ventaja competitiva de una firma es el resultado de un proceso distintivo, originado por la disponibilidad de activos de una firma (específicos) y la manera como evolucionan, tanto por adopción como por herencia o desarrollo propio.

- **Escuela entrepreneur.** Se cuestiona sobre la manera como el direccionamiento estratégico puede incluir lo impredecible del cambio del entorno. Estudia la manera de convertir en aliado lo impredecible y radical en la búsqueda proactiva de oportunidades; también la priorización de mejores alternativas y la conformación de grupos “seguidores” de oportunidades⁴.
- **La escuela cognitiva.** La perspectiva cognitiva sugiere que los directores contribuyen a reducir la complejidad e incertidumbre asociada con las decisiones estratégicas, pues poseen experiencia va-

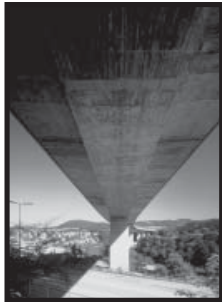
liosa en la resolución de problemas, aplicada a contextos distintos. Las contribuciones cognitivas de los gerentes a la toma de decisiones mediante el desarrollo de tareas como el scanning, la interpretación y la elección desarrolla habilidades individuales para hacerle frente a la incertidumbre y los costos que ésta genera⁵.

- **Escuela del aprendizaje.** Esta escuela cuestiona la adaptabilidad estratégica de la teoría tradicional, en particular la existente en la década de 1980–1990 en Estados Unidos. La formulación subsiguiente reside en la explicación del éxito en el desempeño a través de nuevas formas de ventaja competitiva, también lograda por modificaciones a los contratos laborales, o en la creación de mercados recientes totalmente diseñados por los “nuevos” competidores. Discurren por los temas de la batalla por el liderazgo intelectual, la concentración en las “core competences” (Hamel & Prahalad, 2000) y la manera en la cual pueden generarse de manera continua procesos de aprendizaje y conformación de instituciones, a partir de labores de innovación en pro-

GRÁFICA No. 3
MAPA DE EXPLORACIÓN PRELIMINAR EN EL CAMPO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Montoya & Montoya (2003) con base en Whittington, 1993.



ductos, activos y procesos, para generar nuevas competencias en un ambiente dinámico (Tidd, 2000). Los miembros de la escuela proponen presentar esquemas para el desarrollo de la arquitectura estratégica, a cambio de los diseños de planeación anticuados. La crítica a esta escuela se origina en la presunción de que el éxito de la estrategia puede fundamentarse con énfasis sólo en las competencias centrales (Hamel & Prahalad, 2000).⁶

- **La escuela del poder.** Considera el problema empresarial de formación de estrategia como un problema de negociación. El desarrollo de estrategias de la organización incluye un intenso proceso político, mientras que la organización es vista como una entidad que utiliza su capacidad de imponerse sobre sus socios y sobre terceros en alianzas, redes o híbridos organizacionales.
- **La escuela cultural.** Concibe la organización, estratégicamente, como una comunidad interesada en la creación de mecanismos de concertación e integración, en donde la cultura tiene un papel preponderante en el cambio cuantitativo y cualitativo (Mintzberg & Lampel, 1999).
- **La escuela ambiental.** Se interroga sobre cómo se adaptan o intervienen las organizaciones sobre sus ambientes. Los enfoques contingentes y la ecología de las poblaciones permiten delimitar las opciones estratégicas, con un apoyo importante en la conformación de instituciones (Mintzberg & Lampel, 1999).

CLASIFICACIÓN DE LAS ESCUELAS Y HALLAZGO DE NICHOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se desarrollan dos esfuerzos por clasificar los enfoques de investigación en el área de dirección estratégica, apoyados en los trabajos de Mintzberg y Whittington (1993).

En la Gráfica No. 3, se propone una identificación de enfoques, con base en los criterios de divergencia de intereses e

intencionalidad de los procesos de conformación de la estrategia. El cuadro muestra una cobertura extendida en múltiples áreas de investigación.

Un mapa de exploración resulta pertinente para reconocer la agenda de investigación de diversas escuelas en relación con sus supuestos y la manera de interactuar o intervenir frente al entorno. También es útil en virtud a que permite, entre otras labores:

- La identificación de problemas concretos y el enfoque de mejor ajuste a dicha problemática.
- El reconocimiento de los puntos de convergencia entre diferentes escuelas.
- El planteamiento de las posibles alternancias dialógicas que pueden suscitarse en el proceso de cambio de las organizaciones, según los enfoques.

Una propuesta adicional, construida con el fin de identificar nichos de investigación, considera las definiciones de estrategia sugeridas por Mintzberg e introduce como criterio de comparación la noción de distancia de poder de Hofstede (1999), según la cual una distancia elevada implica relaciones jerárquicas tradicionales y un ejercicio de imposición de la estrategia por parte de los directivos en las organizaciones, mientras que una distancia de poder baja se traduce en relaciones horizontales, podría decirse que casi entre pares, con una relativa participación favorable de los miembros de la organización en la toma de decisiones. La dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones, o el grado de desigualdad

⁴ CRF. Burgelman, 1984, p. 154–166; Cole, 1959; Mass 2000, p. 96; Michael, 2001, p. 133; Schumpeter, 1934; Singh, 2001, p. 10.

⁵ Dentro de los aportes se destacan: Crf. Cyert y March, 1963; Bukszar, 1999, p. 105; March y Simon, 1958; Simon, 1947; Rindova, 1999, p. 953.

⁶ Se destacan los trabajos de: Braybrooke y Lindblom, 1963; King, 2001, p. 12; Prahalad y Hamel, 1990, p. 79-81; Quinn, 1980; Weick, 1979.

GRÁFICA No. 4
NICHOS DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE LAS DEFINICIONES DE
MINTZBERG (FILAS) Y LA NOCIÓN DE DISTANCIA
DE PODER DE HOFSTEDE (COLUMNAS)

Escuelas y definiciones

	Distancia de poder alta	Distancia de poder media	Distancia de poder baja
PLAN -Deliberado	Poder	Planificación	Diseño
POSICIÓN -Deliberado -Emergente	Posicionamiento		
PATRÓN -Deliberado -Emergente		Cognitiva	Diseño
PERSPECTIVA -Deliberado -Emergente			Empresarial Cultural / Ambiental

Fuente: Los autores.

de poder entre un individuo menos poderoso y otro más poderoso, en el que ambos pertenecen al mismo sistema social. La Gráfica No. 4 señala las principales escuelas enunciadas por Mintzberg y los espacios vacíos corresponden a potenciales nichos para el desarrollo de investigaciones.

CONCLUSIONES

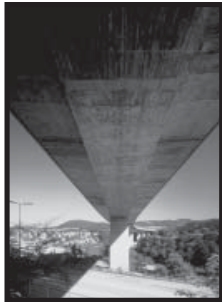
Como se puede apreciar, la estrategia posee variadas definiciones que dependen de si se concibe como una actividad puntual o como un proceso continuo en el tiempo. La estrategia como un proceso emergente suele ser relativamente desconocida, así como las relaciones posibles de articulación de estrategia deliberada con emergente, como las que se sugieren inicialmente en este documento. Además, puede pensarse una relación recursiva entre formulación deliberada y emergente, que implica procesos de acumulación de experiencia.

En cuanto a los nichos de investigación, también es importante sugerir el desarrollo de nuevos trabajos conceptuales en estrategia deliberada como patrón o perspectiva, en

particular cuando se presenta una distancia de poder. Este enfoque bien podría corresponder a una escuela de corte “elitista” si puede decirse así, en donde se toman persistentemente decisiones para mantener o favorecer distancias importantes de poder. Esta zona puede corresponder al caso de agentes asimétricos, con poderes de negociación bien diferenciados, en donde los agentes con mayor poder de mercado hacen uso deliberado y racional de su posición privilegiada en el tiempo⁷.

Por otra parte, existe un nicho en la estrategia como plan para sistemas (sociedades, territorios u organizaciones) en los cuales la distancia de poder es baja y existen agentes homogéneos en el sentido de los modelos neoclásicos usuales, con agentes con poderes de negociación similares, en los cuales es posible perfeccionar enfoques de redes y de integración sistémica.

⁷ Al respecto se viene desarrollando en este tema un adelanto en cuanto a modelos de chantaje, con base en aportes de economía de la información. Véase (Montoya y Montoya, 2005).



BIBLIOGRAFÍA

ALLOUCHE, J. & SCHMIDT, G. Les outils de la décision stratégique. Éditions la découverte, París, 1995. tome I, tome I.

ANDREWS, K.R. et al. (1965). Business Policy: Text and Cases, Homewood, Ill. Richard D. Irwin.

ANDREWS, Kenneth (1971). The concept of corporate strategy, Cap. I_III, p. 33-123, Dow Jones, Irvin.

ANSOFF, H. I. (1965). Corporate Strategy. Nueva York. McGraw-Hill.

——— (1988). The New Corporate Strategy. Nueva York: Wiley and Sons.

BARNEY, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. Management Science, 32.

——— (1986). Types of competition and the theory of strategy: Towards and integrative framework. Academy of Management Review, 11.

BUKSZAR, E. Jr. (1999). Strategic bias: The impact of cognitive biases on strategy. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Montreal; Jun. Vol. 16, Iss. 2.

BURGELMAN, R.A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in diversified firms. California Management Review, 26.

CAVES, R. E.; PORTER, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. Quarterly Journal of Economics, 91.

COLE, A.H. (1959). Business Enterprise in Its Social Setting. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

COOL, K. O., SCHENDEL D. (1987). Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry. Management Science, 33.

COOL, K. O.; SCHENDEL, D. (1988). Performance differences among strategic group members. Strategic Management Journal, 9.

DIERICKX, I.; COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, 35.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (2000). Competing for the future. Cambridge, Harvard University Press.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. (1989). Determinants of firm performance; The relative importance of economic and organizational factors. Strategic Management Journal, 10.

HARRIGAN, K. R. (1980). The effect of exit barriers on strategic flexibility. Strategic Management Journal, 1.

HATTEN, K.J. (1999). Managing the process-centred enterprise. Long Range Planning, London; Vol. 32, Iss. 3.

HOFSTEDE, Geert. (1999). Culturas y organizaciones, el software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Madrid: Alianza Editorial.

KING, W. R. (2001). Strategies for creating a learning organization. Information Systems Management. Boston. Vol. 18, Iss. 1.

LIEDTKA, Jeanne. In defense of strategy as design. California Management Review, Berkeley; Spring 2000; Vol. 42, Iss. 3.

MASS, J. (2000). The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Judith Mass; Sloan Management Review, Cambridge. Vol. 42, Iss. 1.

MICHAEL, S. C. Entrepreneurship As Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge.

Academy of Management. The Academy of Management Review, Mississippi State; Jan. Vol. 26, Iss. 1.

MINTZBERG, H. (1987a). The strategy concept I: Five ps for strategy. Fall 1987 California Management Review.

——— (1987b). The Strategy Concept II. Fall 1987 California Management Review.

——— (1994). The fall and rise of strategic planning. Jan-Feb. Harvard Business Review.

MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (1999). Reflecting on the strategy process. En: Sloan Management Review.

MINTZBERG, H. & WESTLEY, F. (2001). Decision Making: It'S Not What You Think. Mit Sloan Management Review.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James; VOYER, John (1997). El Proceso Estratégico. Prentice hall, México.

MONTOYA, Alexandra; MONTOYA Iván. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. En: Revista Innovar. No. 21, Enero- Junio. P. 81-104.

——— (2005). Un modelo de chantaje: reflexiones a partir de un modelo de selección adversa. En prensa.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 68(3).

PORTER, Michael (1979). The structure within industries and companies performance. Review of Economics and Statistics, 61.

——— (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 6.

——— (1991). Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal. Vol. 12 95-117.

——— (1996). What is Strategy? Harvard Business Review 74(6).

QUINN, J.B. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, Illinois: Irwin.

RINDOVA, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. The Journal of Management Studies, Oxford. Dec. Vol. 36, Iss. 7.

RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D. (1994). Fundamental Issues in Strategy. En: Fundamental Issues in Strategy.

SCHUMPETER, J.A. (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

SELZNICK, P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Evanston, Illinois: Row, Peterson.

SIMON, H.A. (1947). Administrative Behavior. Nueva York, Macmillan.

TEECE, D. J. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy. Research Policy 15(6).

——— (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. Journal Economic Behavior & Organization. Vol. 31. 193-224.

TEECE, D. J.; PISANO, G. (1994). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal 18(7).

TIDD, J. (2000). The Competence Cycle: Translating Knowledge Into New Proceses, Products and Services. En: Tidd, J. From Knowledge Management to Strategic Competence, Imperial College Press, London.

WHITTINGTON, R. (1993). What is Strategy- and Does it Matter? International Thompson Business Press, London. pp. 1-9.

