

# Capítulo Dos—El Estado Actual del Pensamiento Estratégico

## 2.1 Introducción

El pensamiento estratégico ha cambiado mucho en los últimos veinticinco años, pero sus recientes aportaciones poco han influido en la forma en que se enseña la estrategia de negocios a nivel universitario como se verá en las secciones 2.2 y 2.3. En este capítulo se resume el análisis que Buendía (2005) ha hecho acerca de las contribuciones y limitaciones de los tres paradigmas de estrategia tradicionales: el FODA, los conceptos de planeación estratégica y el modelo de las cinco fuerzas, lo cual se lleva cabo en las secciones 2.4, 2.5 y 2.6. En la sección 2.7 se analizan las ventajas y desventajas del modelo de *co-opetition* como una mejora del modelo de Porter. Este capítulo termina con algunos comentarios acerca del estado actual de la teoría de estrategia.

## 2.2 Las Bases Teóricas del Pensamiento Estratégico

Con respecto al surgimiento del pensamiento estratégico de los negocios, Buendía (2004a) afirma que hasta antes de la Primera Revolución Industrial la palabra estrategia aún se refería principalmente a cuestiones relacionadas con la milicia. Esa época, por lo tanto, se distinguió por el poco desarrollo del pensamiento estratégico en los negocios. Esto se debió en gran medida a que la mayoría de las industrias eran de competencia perfecta y por lo tanto no requerían de instrumentos estratégicos para influir en los resultados de los mercados. Es precisamente esto lo que llevó a Adam Smith a definir a las fuerzas de los mercados como una “mano invisible” que se encuentra fuera del control de las empresas individuales. Como ejemplo se tiene a los panaderos, carniceros y demás productores organizados en agrupaciones sin posibilidad de realizar movimientos estratégicos.

En la Segunda Revolución Industrial, sin embargo, la empresa comenzó a ver a la estrategia como un medio para darle forma a las fuerzas del mercado e influir en el ambiente donde compite. Buendía (2004a) piensa que esto es una de las mayores revisiones a las perspectivas convencionales de las teorías de negocios, tanto en economía como en estrategia. De hecho, para confirmar esta idea este autor cita a Chandler (1966) quien encontró que a partir de 1840, la estrategia dio origen a la “mano visible” en la cual hubo proliferación de grandes compañías integradas verticalmente mediante jerarquías administrativas para poder coordinar las funciones de la empresa (especialmente las de fabricación y mercadotecnia) favoreciendo la inversión de grandes capitales para crear y aprovechar economías de escala en la producción y economías de alcance en la distribución.

Buendía (2004a) argumenta que otro aspecto importante en el desarrollo teórico del campo de la estrategia fue la Segunda Guerra Mundial, la cual dio un gran impulso al pensamiento estratégico y administrativo, ya que generó el problema de asignación de fuentes escasas a lo largo de toda economía en situación de guerra. Esto llevó al desarrollo de nuevas técnicas de investigación de operaciones las cuales sentaron las bases para el uso del análisis cuantitativo en la planeación estratégica formal. Un ejemplo de estas nuevas técnicas es el concepto de “curvas de aprendizaje” que se volvió una importante herramienta en la planeación. Este concepto se desarrolló como consecuencia del descubrimiento de la industria aérea militar en los años veinte y treinta, donde los fabricantes notaron que el costo de mano de obra directa tendía a disminuir en un porcentaje constante cada vez que se incrementaba la producción de aviones. Esto fue lo que llevó quizá a Peter Drucker a comentar que en este periodo la administración no se basa

en un ambiente pasivo adaptable, sino que significa tomar acción para lograr los resultados deseados.

### **2.3 Las Empresas de Consultoría**

Como en muchas otras áreas de las ciencias sociales, los economistas fueron los pioneros en el desarrollo de los conceptos de estrategia. Sin embargo, como Buendía (2005a) dice, éstos tuvieron menos impacto directo en los inicios de la evolución del pensamiento académico relacionado con la estrategia de negocios, del que tuvieron los académicos en las escuelas de negocios. Esto se inició en la Escuela de Warthon, fundada en 1881 y la escuela de negocios de Harvard, las cuales fueron de las primeras instituciones en promover la preparación de los gerentes para pensar estratégicamente y no sólo para actuar como administradores funcionales. No obstante, tales ideas fueron expuestas formal y explícitamente hasta la década de los años 1960. De hecho, en 1912, Harvard introdujo el curso “Política de los Negocios”, como requisito en el segundo año; la meta de dicho curso era dar a los estudiantes una perspectiva más amplia de los problemas estratégicos que enfrentaban los ejecutivos corporativos.

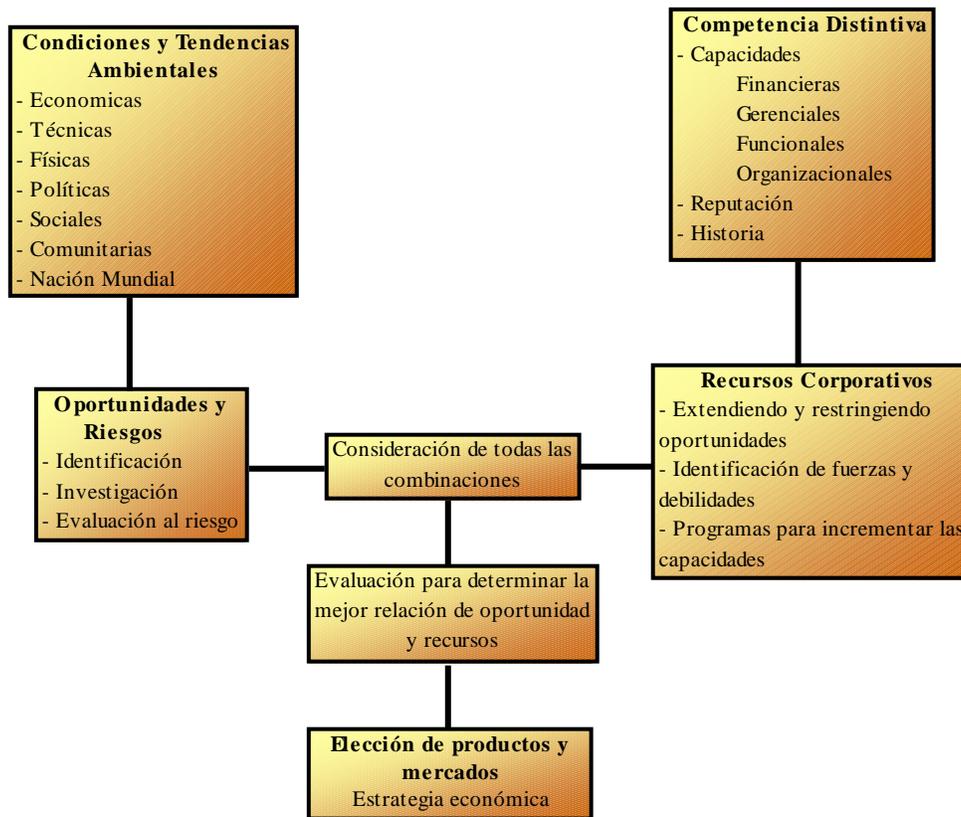
Luego, a principios de 1950, dos profesores de Política de Negocios de Harvard (George Albert Smith, Jr. y C. Roland Christensen) alentaron a sus estudiantes a cuestionarse si la estrategia de una empresa corresponde a su ambiente competitivo. A finales de esa década, en Harvard, Kenneth Andrews en su curso de Política de Negocios, sugirió que cada unidad de negocios, cada sub-unidad de la organización y cada individuo tienen que definir claramente un conjunto de propósitos o metas que mantengan su actividad en una dirección elegida deliberadamente y que impidan ir, en otra no deseable.

La definición de metas, según Andrews se podría llevar a cabo mediante la combinación de análisis interno y externo de la empresa, misma que quedó plasmada en el modelo FODA.

## **2.4 El FODA**

En los años sesenta, el análisis estratégico se enfocó al estudio de la estructura interna de la empresa y a su ambiente competitivo. Este análisis, conocido por el acrónimo FODA, fue introducido por Kenneth Andrews (1971) y representa un avance en el pensamiento estratégico de los negocios, pues es una guía para hacerse las preguntas relevantes acerca de la posición competitiva de la empresa. Andrews argumenta que la actividad principal que deben hacer los estrategas es identificar las oportunidades y amenazas del medio ambiente. Al mismo tiempo, deben identificar las fuerzas y debilidades de la empresa al momento de tomar decisiones. El modelo para analizar la estructura interna de la empresa y su ambiente externo se encuentra esquematizado en la figura 3.

**Figura 3. Diagrama Estratégico de Andrew**



Fuente: Ghemawat (1999)

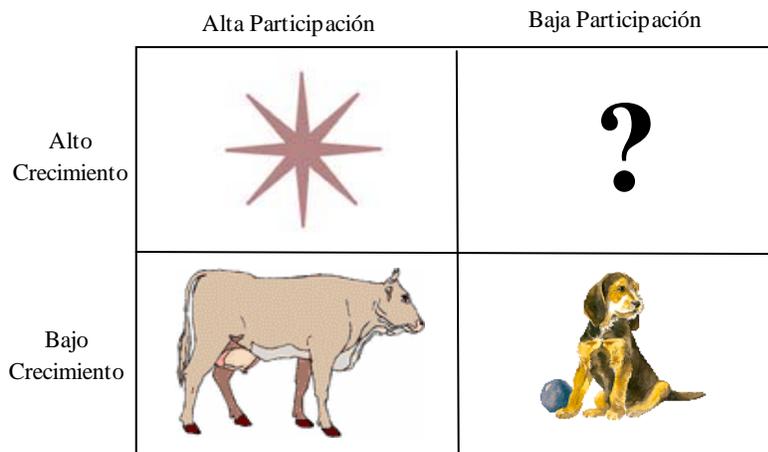
En 1963, una conferencia de política de negocios realizada en Harvard ayudó a difundir el concepto del FODA en la academia y en la práctica gerencial. Sin embargo, como argumenta Buendía (2004a), la popularidad resultante del FODA no dio fin al problema de definir la competencia distintiva de una empresa, pues aún cuando este esquema hacía las preguntas adecuadas, no les daba respuesta. Por tal motivo, se tuvo que decidir qué aspectos de la empresa eran duraderos e invariables sobre periodos relativamente largos de tiempo, y cuáles eran necesariamente más sensibles a cambios en el mundo mercantil y a presiones de otras fuerzas ambientales. Para poder determinar tales aspectos, se introdujeron los conceptos de planeación estratégica.

## 2.5 Los Conceptos de Planeación Estratégica

Los conceptos de planeación estratégica consisten en un grupo de herramientas analíticas que intentaron complementar el análisis del FODA. En 1960, la Boston Consulting Group (BCG) desarrolló la “Curva de Experiencia” para tratar de explicar a sus clientes el comportamiento de los precios y el ambiente competitivo en segmentos de crecimiento extremadamente rápidos de la industria. Henderson creyó que con este concepto, las relaciones competitivas, el valor de las acciones del mercado y el efecto del crecimiento pueden ser calculables y predecibles. La curva de experiencia ha sido siempre considerada una herramienta poderosa, pero Henderson se equivocó al querer aplicarla a todas las situaciones de negocios.

A principios de 1970, la BCG simplificó la Curva de Experiencia a una Matriz de Crecimiento-Participación (o Análisis de Portafolio). La idea era que después de sacar las curvas de experiencia de cada unidad de negocio de una compañía diversificada, el potencial relativo de esas unidades de negocios como área de inversión viable, podían ser comparadas y situadas en la matriz. La recomendación es que, de acuerdo a esta matriz, hay que mantener un balance entre las industrias maduras (vacas lecheras creadoras de flujos de efectivo) y las nuevas que tengan potencial de crecimiento (estrellas) y destinar al mismo tiempo algunos recursos a los negocios potenciales (signos de interrogación). Sin embargo, a las empresas que no generen participación y crecimiento se les debe vender (perros). Debido a que la unidad de negocios con mayor participación de mercado tiene los costos más bajos y las ganancias más altas, se hace importante el tener una participación dominante en el mercado con tantos productos como sea posible. Todo esto está esquematizado en la Figura 4.

**Figura 4. Matriz Participación / Crecimiento de BCG**



Fuente: Ghemawat (1999)

Otras empresas de consultoría desarrollaron sus propias matrices de análisis de cartera al igual que BCG. La compañía McKinsey sugirió un sistema formal de planeación estratégica que dividía a la compañía en “unidades naturales de negocio”. A pesar de estas mejoras, las matrices — de acuerdo con Buendía (2004a) — ocasionaron resultados contradictorios que se equiparaban a un proceso estocástico. En suma, los conceptos de planeación estratégica intentaron resolver los problemas del análisis FODA, pero no lo lograron por sus limitaciones.

## **2.6 El Modelo de las “Cinco Fuerzas”**

Según Buendía (2004a), las teorías anteriormente estudiadas, generaron preguntas para las cuales no había respuesta. En 1980 Michael Porter publicó su libro “Estrategia Competitiva” el cual debe su éxito al diagrama de las “cinco fuerzas”. En él intentó relacionar la rentabilidad promedio de los participantes de una industria con las cinco fuerzas competitivas. El objetivo de este diagrama, es diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en un sector industrial y reconocer las habilidades y desventajas

estratégicas que puede tener cada empresa, para con ello determinar las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo de la empresa en cuestión. Las cinco fuerzas identificadas por Porter son las siguientes:

### *2.6.1 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores*

La ganancia industrial promedio está influenciada por los competidores existentes y por los potenciales. La clave para analizar la amenaza son sus barreras de entrada, las cuales actúan para prevenir la afluencia de empresas en la industria siempre que haya ganancias. Estas barreras pueden reflejar obstáculos de entrada físicos o legales. Las más comunes son las economías de escala y la inversión necesaria para ingresar en la industria como un competidor eficiente. Otro obstáculo, es que las barreras de entrada no se dan exógenamente. Un ejemplo claro es la amenaza de represalias por parte de los dueños.

Para ilustrar en general la diferencia que pueden ocasionar las barreras de entrada, se deben tomar en cuenta dos diferentes grupos estratégicos dentro de una misma industria (ejemplo, en la industria automotriz serían las compañías de refacciones de piezas originales y las copias como las de empresas chinas).

### *2.6.2 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos*

La amenaza de los productos sustitutos a la rentabilidad de una industria, se ve afectada en primer lugar por el rendimiento del precio ante los diferentes tipos de productos o servicios a los cuales pueden cambiar los clientes para satisfacer la misma necesidad elemental; en segundo lugar, por los costos cambiantes (que son los costos en los que se incurre cuando un cliente cambia a un diferente tipo de producto o servicio). Es necesario hacer énfasis que cualquier análisis de amenaza de sustitución debe contemplar a todos los productos que desempeñan funciones similares para los clientes y no solo productos

físicamente similares. El análisis de las sustituciones que están abiertas a los compradores debe de complementarse considerando la disponibilidad existente en los proveedores.

### *2.6.3 Poder de Negociación de los Compradores*

El poder de los compradores permite a los clientes apretar los márgenes de utilidad de la industria convenciendo a los competidores de reducir precios o de incrementar el nivel de servicio ofrecido sin obtener una remuneración a cambio. Probablemente las determinantes más importantes del poder del comprador son el tamaño y la concentración de los clientes. El poder de negociación de los compradores, se puede compensar en situaciones donde los competidores estén concentrados o diferenciados. Ambas condiciones han logrado altas tasas de ganancia en lugar de extensas integraciones. Para explicar el porqué los compradores tienen o no el incentivo de usar su poder, se deben tomar en cuenta algunos factores que condicionan la conducta. Uno de esos factores, esta relacionada con el costo de compra de la industria explicado por los productos en cuestión. Esto quiere decir que las decisiones de compra se basan primero en los artículos de mayor costo. Otro factor importante es el “riesgo de falla” asociado con el uso del producto. Por tal motivo, es importante estudiar el proceso de toma de decisión cuando se analiza el poder de compra.

### *2.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es similar al poder de negociación de los compradores. Este poder se enfoca primero, en el tamaño y la concentración de proveedores participantes de la industria y segundo, en el grado de diferenciación de las entradas suministradas. La habilidad de cobrar a los clientes diferentes precios con diferencias en el valor creado por cada uno de esos compradores, indica que el mercado está caracterizado por un alto poder de los proveedores (y bajo poder de los compradores).

Por tal situación, la relación entre compradores y proveedores tiene tanta importancia cooperativa, como elementos competitivos. Un claro ejemplo de esto fue cuando General Motors y otras compañías automotrices estadounidenses perdieron de vista estos factores y empujaron contra la pared a sus proveedores de auto-partes poniéndolos a competir unos con otros. En contraste, los fabricantes de autos japoneses se comprometieron en relaciones a largo plazo que redituaron en términos de alta calidad y rápido desarrollo de nuevos productos. Este compromiso de cooperación y competencia, se vio reflejado en el análisis del valor neto que se verá más a detalle en el punto 2.7.

#### *2.6.5 Grado de Rivalidad entre los Competidores*

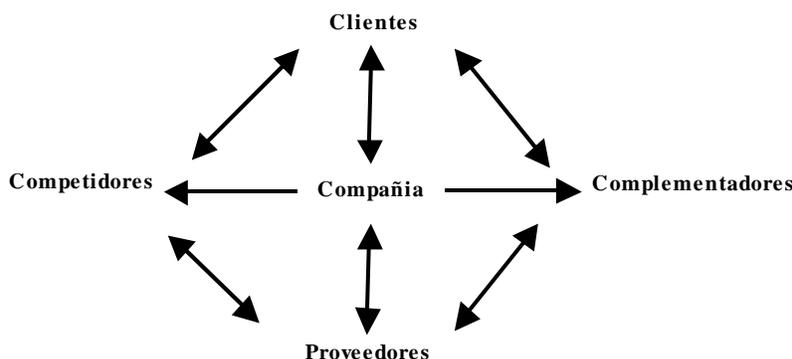
El grado de rivalidad es una de las contribuciones más valiosas de las cinco fuerzas en una industria; es una ayuda para determinar la proporción en la que se desperdiciará el valor creado por una industria, a través de la competencia entre industrias.

Las determinantes estructurales del grado de rivalidad en las industrias son tres: La primera, se basa en el número y tamaño relativo de los competidores. Es decir, entre más agrupada sea la empresa, los competidores reconocerán más claramente su interdependencia y reducirán su rivalidad. La segunda, está estrechamente relacionada con las condiciones básicas de la industria. Si se tienen costos fijos altos, exceso de capacidad, bajo crecimiento y carencia de diferenciación de producto todo esto incrementará el grado de rivalidad. Por último, el grado de rivalidad posee determinantes conductuales y al haber diversidad de competidores, atribuye un alto valor estratégico a sus posiciones en la industria dando como consecuencia una competencia más agresiva.

## 2.7 El Modelo de Co-opetition

El modelo de las “cinco fuerzas” de Porter (1980) sufrió una mejora sustancial cuando Ghemawat (1999) añadió una sexta fuerza: los complementadores (una dimensión de competencia y cooperación) a sus cinco fuerzas originales. Este nuevo marco teórico, que fue introducido por Nalebuff y Brandenburger (1999), resulta más general al introducir un nuevo tipo de jugadores a este análisis. Con esto, el “Valor Neto”, como se ve en la Figura 5, depende también del papel crítico que juegan los complementadores (personas a las cuales los clientes compran productos o servicios complementarios). Por parte de la demanda, incrementan la disposición de los compradores para pagos por los productos; por parte de la oferta, disminuyen el precio que los proveedores requieren por sus insumos.

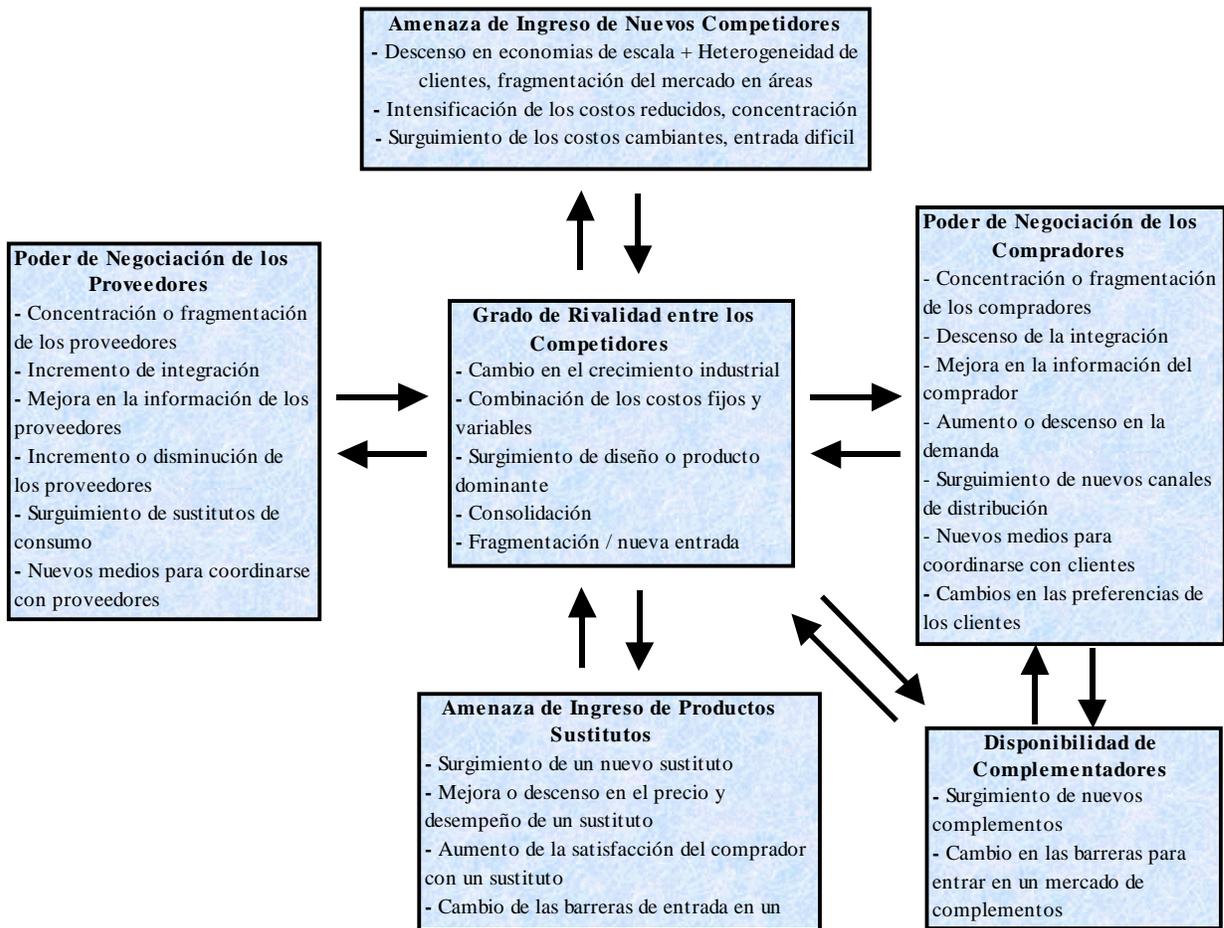
**Figura 5. El Valor Neto Considerando la Cooperación y la Competencia**



Fuente: Ghemawat (1999)

Los complementadores son una característica presente en muchos panoramas de negocios. Son particularmente importantes en situaciones en las que los negocios están desarrollando maneras completamente nuevas de hacer las cosas. El resultado final de agregar una sexta fuerza y una dimensión de competencia y cooperación a las cinco fuerzas, resulta en un esquema más completo y sofisticado para analizar la posición competitiva de la empresa tomando a todos los participantes independientemente de la “fuerza” en la que se encuentren, como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6. Diagrama de las “Cinco Fuerzas + Sexta Fuerza”**



Fuente: Buendía (2004b)

## 2.8 Conclusiones

Algunas de las conclusiones que se pueden sacar del análisis que Buendía (2005a y 2004b) ha hecho acerca del estado actual de la teoría de estrategia son las siguientes: Las empresas consultoras contribuyeron a poner los cimientos académicos de la teoría de estrategia. Sin embargo, fue hasta la introducción del análisis del FODA que la teoría de estrategia alcanzó primer nivel verdaderamente teórico al hacer las preguntas adecuadas con respecto a los aspectos que le dan a la empresa una posición competitiva. El FODA, no obstante, no estaba dotado con las herramientas para contestar esas cuestiones. Los intentos de los conceptos de planeación estratégicos no fueron suficientes para llenar este vacío

conceptual de FODA. Fue el modelo de las cinco fuerzas el que proporcionó las primeras respuestas planteadas por Andrews en su conocido análisis. Este modelo se enriqueció con el modelo de *co-opetition* (Nalebuff y Branderburger, 1999), pero como se verá en el siguiente capítulo este nuevo modelo de las “seis fuerzas” tiene todavía algunas limitaciones que, al parecer, se pueden solucionar con el Modelo General de Negocios (Buendía, 2005b).