

# El Nuevo Pensamiento Convencional

Natalia Gómez Castillo<sup>1</sup>

## Resumen

Los cambios de paradigma han permitido la evolución del concepto de estrategia, hasta el punto de ser considerada como pilar fundamental para competir en los mercados, además de ser elemento fundamental del éxito en la gestión empresarial (De Ríos, 2018); un claro ejemplo de la evolución del concepto de estrategia lo constituyen los aportes de Michael Porter. Porter, quien sin duda alguna es uno de los grandes referentes de la administración moderna, concibe en sus inicios que el único fin de las organizaciones es la maximización de utilidades, como única fuente de crecimiento y desarrollo, y esto es conocido como el pensamiento convencional o clásico. Posteriormente, Porter reevalúa su postura y comprende que la sociedad y las entidades gubernamentales y no gubernamentales desempeñan un rol relevante para la consecución del crecimiento sostenible de las organizaciones. El presente artículo de revisión aborda los aportes del economista Michael Porter al pensamiento administrativo moderno.

## Palabras Claves

Estrategias, eficacia operacional, pensamiento estratégico, maximización de utilidades, ventaja competitiva.

## Abstract

Paradigm changes have allowed for the evolution of the concept of strategy, to the point of it being considered a fundamental pillar to compete in the market, in addition to being a fundamental element of success in business management (De Ríos, 2018); a clear example of the evolution of the concept of strategy are the contributions of Michael Porter. Porter, who without a doubt is one of the great referents of modern administration, conceives in his beginnings that the only purpose of organizations is the maximization of profits, as the only source of growth and development, which is known as conventional or classical thinking. Afterwards, Porter reevaluates his position and understands that society and both governmental and non-governmental entities play an important role in achieving sustainable growth in organizations. This review article addresses the contributions of economist Michael Porter to modern administrative thinking.

## Keywords

Strategies, operational efficiency, strategic thinking, profit maximization, competitive advantage.

Fecha de recepción: 27 de Abril de 2019, Fecha de evaluación: 17 de Mayo de 2019, Fecha de aceptación: 28 Mayo de 2019

1. Estudiante de Especialización en Planeación Estratégica de la Universidad Tecnológica de Bolívar de Cartagena. Ingeniera Industrial. Correo electrónico: natygoomez22@yahoo.com

## Introducción

Cuando se inicia el estudio de los negocios, desde las primeras ideas que uno se forma en la pre-adulthood, siempre tiene sentido pensar en los negocios en términos de hacer más dinero, de tener más ganancias. Esta visión es reforzada cuando uno interactúa con los demás ya que todos parecían compartir la misma noción. Esa noción queda luego legitimada al entrar a realizar estudios formales, ya que cualquier escuela de negocios que se respete inmediatamente empieza desde la maximización de utilidades.

Lo curioso es que esta no es una visión revolucionaria. Por el contrario, el enfoque en los negocios desde la perspectiva de la maximización de utilidades lleva décadas siendo propagada. No es extraño entonces que el enfoque de las publicaciones clásicas de Michael Porter, profesor de Harvard y experto en Negocios, se desarrollen alrededor de esos temas y de forma fría y calculada.

## Trasfondo Teórico

Porter revoluciona el mundo de los negocios al introducir el concepto de las Cinco Fuerzas, donde afirma que “la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos” (Porter, 2008). Su estudio está enfocado en la industria como tal, brindando un marco a través del cual los negocios pueden entender mejor su propio entorno y la competencia que existe en él. Sus postulaciones sobre el poder de negociación de clientes y proveedores, ya sea si hay muchos o pocos, si pueden ponerse de acuerdo para determinar el precio, si tienen o no poder de decisión y poder sobre el costo final de las empresas, son herra-

mientas que le permiten a una empresa entender ante qué realidad está enfrentada y si le conviene o no. Comprender el peligro de la entrada de nuevos competidores les permite buscar formas de crear barreras de entrada, ya sea a través de economías de escala, acceso a canales de distribución o inversiones de capital. La aparición de productos sustitutos bajará la rentabilidad del sector, mientras que innovaciones difíciles de copiar las incrementan. Por último, a menor número de competidores, mayor rentabilidad. Pensar en la estructura del sector les permite a las empresas entender su ámbito y su negocio, protegerse, y encontrar nuevas oportunidades.

Dicho de otra forma, “La estructura del sector, tal como se manifiesta en la fortaleza de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de utilidades en el largo plazo del sector porque determina cómo se divide el valor económico creado por el sector” (Porter, 2008).

Otro enfoque puramente del mundo de negocios frío que aborda Porter es el concepto de estrategia o posicionamiento estratégico. “Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia.” (Porter, 2008). Las empresas han enfocado sus esfuerzos por décadas en la eficacia operacional, en hacer más en menos tiempo y por menos recursos. Todavía hoy en día se continúan siendo el primer frente de ataque, la primera prioridad, en muchas empresas del sector industrial. Aunque que todas las teorías de sistema de gestión y eficacia operacional son necesarias, no reemplazan la estrategia. La visión de Porter y los límites de su enfoque se vuelven muy claros al afirmar que “tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, el que, después de todo, es la meta prin-

principal de todo negocio” (Porter, 2008). Aunque la eficacia operacional apunta a que la clave es hacer lo mismo que la competencia pero mejor, la estrategia va enfocada hacia la realización de las actividades de forma diferente, para entregar una propuesta de valor diferente.

Hasta este punto es claro que el enfoque de Porter en esencia su único propósito resulta ser la maximización de las ganancias, el aumento del éxito empresarial, lo que coincide con la visión original con la que todos hasta hoy empezamos. El enfoque es frío, es estructurado, es metódico, y pone a las empresas en el centro de la problemática. La solución que se busca es su supervivencia, y el fin que se menciona es la maximización del dinero. No hay mención de las personas por fuera

del rol que pueden cumplir dentro de la empresa.

Sin embargo, y aunque Porter continúa siendo un gran pensador de negocios y defensor del sector privado, su posición frente a la empresa como el único centro del universo y principal actor en las problemáticas que aborda, sí cambia. Sus posteriores planteamientos ya no ubican a la empresa en el centro, sino que por el contrario, la emparejan con la Sociedad, y las ubican juntas como eje principal, como dos actores interdependientes. “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”(Kramer y Porter, 2011). (ver fig. 1)



**Figura 1. Ventaja competitiva y los problemas sociales**

**Fuente:** Porter y Kramer (2011)

El pensamiento convencional hasta ese punto pinta a la empresa incluso como un villano, maximizando ganancias por cualquier medio, incluso por encima de las personas y la sociedad. Porter no lo ve así, y su enfoque se vuelve más cálido, más incluyente, alejándose del enfoque frío que se percibía con anterioridad. Ya no se habla de maximizar ganancias y competir y punto, sino que se parte del concepto de que “corpora-

ciones exitosas necesitan de una sociedad sana” (Kramer y Porter, 2006). Cualquier ventaja que se consiga perjudicando la sociedad es reconocida como temporal e insostenible, mientras que la supervivencia a largo plazo se vincula con el progreso social. El análisis de las Cinco Fuerzas no hace mención del contexto social, así como la eficacia operacional y el posicionamiento estratégico hasta ese punto abordaban el tema con

una frialdad semejante, pero el concepto de valor compartido reconoce la importancia de la sociedad. El concepto de valor compartido le quita el protagonismo único al dinero, al plantear una relación de simbiosis con el progreso social. Aunque se parte de un planteamiento donde para que alguien gane, otro debe perder, se llega a un gana – gana, donde cualquier progreso de un lado es directamente proporcional al progreso del otro.

Al no estudiar los negocios dentro de un vacío industrial, Porter da un brinco hacia adelante. No desconoce sus conclusiones anteriores, ya que siguen siendo válidas en el estudio del sector y en el posicionamiento estratégico, pero le agrega una nueva dimensión que trae consigo una visión más incluyente y nuevas oportunidades. No todas las empresas pueden generar valor compartido de la misma forma. Por el contrario, cada una debe analizar qué se asemeja más a su modelo de negocio, para que no exista una contradicción. De esa forma, pueden incorporarlo a su estrategia y su modelo.

Para Porter, la única manera de generar riqueza es a través del sector privado. Sin embargo, reconoce la importancia de la cooperación entre las empresas y los gobiernos y ONGs para la implementación de valor compartido. Juntas, son capaces de generar más riqueza a través de modelos de negocios direccionados a problemáticas específicas y compatibles con la empresa. Perjudicar a las empresas resulta entonces en un eventual golpe al

progreso social, así como el progreso social representa una mayor demanda y una fuerza laboral más sana y más motivada, es decir, “garantizar la buena salud del contexto competitivo beneficia a la empresa y a la comunidad” (Kramer y Porter, 2006).

Es evidente que la posición inicial de la que parte Porter encaja perfectamente con lo que se conoce como pensamiento convencional en el mundo de los negocios. Sus métodos y teorías resultan tan útiles hoy como en el año de publicación original. Sin embargo, no son suficientes y es por eso que Porter posteriormente evoluciona hacia una visión más incluyente y más cálida. No lo hace alejándose de la maximización de utilidades. Por el contrario, su conclusión finalmente viene siendo que esa maximización en el largo plazo está ligada al progreso social. Al introducir a las personas dentro del modelo, lo humaniza, y les abre la puerta a todos los actores relevantes, ya sean del sector público o privado, personas jurídicas o naturales, a cooperar en búsqueda de una supervivencia mutua. Al ponerlos todos en el mismo equipo, rompe las barreras y las divisiones del pensamiento convencional de negocios, y trae hacia adelante un nuevo pensamiento convencional, donde la humanidad es quien participa de los negocios y de la sociedad, y se beneficia al coordinar el éxito de ambos. Los pone a todos a remar hacia el mismo lado, hacia un verdadero progreso.

## Referencias bibliográficas

- De Ríos, C. C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista científica anfibios*, 1(1), 71-79.
- Kramer, Mark R. Porter, Michael E., (2011). *Estrategia y Sociedad*. Harvard Business Review América Latina, Diciembre 2006, USA.
- Kramer, Mark R. Porter, Michael E., (2011). *La creación del Valor Compartido*. Harvard Business Review América Latina, Enero-Febrero 2011, USA.

- Porter, Michael E., (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina, Enero 2008, USA.
- Porter, M. E. (2008). On competition, updated and expanded edition. Harvard Business School Press, 2008.—576 p.
- Porter, Michael E., (2008). ¿Qué es la Estrategia? Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2008, USA.
- Porter, M. E. (2008). Wettbewerbsstrategie:(competitive strategy). Campus Verlag.