

Garde, Hugo

Modelo del posicionamiento

Enfoques: contabilidad y administración N° 10, 2005

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (2005). Modelo del posicionamiento [en línea], *Enfoques: contabilidad y administración, 10*. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/modelo-del-posicionamiento-garde.pdf> [Fecha de consulta:.....]

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



MODELO DEL POSICIONAMIENTO

por Hugo Garde

1. INTRODUCCIÓN

Este ensayo tiene por propósito analizar la escuela del Posicionamiento de Michael Porter (1).

De acuerdo a Mintzberg (2) existen en la Teoría de la Administración de Empresas tres escuelas de corte netamente racionalista: la escuela del diseño, de la Planificación y la de Michael Porter (op. cit). La primera, se focaliza en concebir a la estrategia como un proceso de concepción siendo los autores más sobresalientes Selznick (3) y el profesor Chandler (4). La segunda sostiene que la estrategia es un proceso formal, siendo Igor Ansoff (5) su máximo exponente y finalmente, la escuela de Michael Porter (op. cit) que entiende que la esencia de la estrategia es un proceso analítico.

Para proceder al análisis de la escuela de Porter, es necesario encontrar dentro de la historia del pensamiento, los orígenes históricos y filosóficos que subyacen en su obra aunque la misma haya sido escrita en 1982.

En los comienzos de la modernidad (6), durante los siglos XVI – XVII, razones de índole teológicas dan paso a la protesta de Lutero y Calvino, fundada ésta en la aversión a la razón de la lógica formal: el hombre ha pecado y por lo tanto está condenado al trabajo. Nace así, una corriente de

pensamiento llamada *nominalismo*. Ésta defiende la razón instrumental, la praxis, conformando la idea contrapuesta al mundo estático de la era pagana y de la Edad Media en relación a la concepción del trabajo, debido a que en estas dos épocas sólo se trabajaba y producía para el sustento diario. Es decir no estaba inmersa la idea de *homo economicus*.

Vale decir que en esta etapa de la modernidad la idea de trabajo va cobrando un sentido de dinamismo. Como expresa Garde (nota 6) la fuerza de una comunidad reside en la comprensión por parte de ésta, de que sus relaciones sociales son ampliables. En ese sentido es que Hegel (7) expresa que la riqueza surge del mecanismo por el cual lo natural se traspasa al ámbito de lo social, por lo tanto son los sujetos los actores de las relaciones, y no las cosas. Se da paso así al mundo de la burguesía, es decir, al de la circulación del dinero.

Aparece entonces el modelo propuesto por Adam Smith (8) que realiza el primer intento por crear un arquetipo que pueda brindar trabajo a los pobres, basado en la productividad de la división del trabajo, mediante los diversos grados del uso de *la labor* (“esfuerzo”).

En esencia es la base del modelo de acumulación capitalista contra el cual surgirá el modelo Marxista de Carl Marx (9).

(1) Michael Porter, Estrategia Competitiva Ed. CECSA, 1982.

(2) Henry Mintzberg & Joseph Lampel, Reflecting on the Strategy Process, 1999.

(3) P. Selznick, Leadership in Administration, Ed. Evanston, Row Peterson, 1957.

(4) A. Chandler, Strategy & Structure, Ed. Cambridge, 1962.

(5) Igor Ansoff, Corporate Strategy, Ed. Mc Graw Hill, 1965.

(6) H. Garde, Ensayo sobre el Trabajo, 2005.

(7) Miguel Alfonso Martínez Echeverría, Apuntes de las clases del Seminario de Administración Avanzada, 2004.

(8) Adam Smith, La riqueza de las Naciones, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1979, reimpresión.

(9) Carl Marx, El Capital, New York, Modern Library, 1906.



En el plano filosófico durante los siglos XVIII y XX las ideas imperantes profundizan un pensamiento de racionalismo extremo.

Como Garde (10) ha expresado, el pensamiento de Bacon (11) resulta de vital importancia en el desarrollo de las ciencias empíricas como la sociología, la administración de empresas, etc.

Kant (12) en el siglo XVII sienta las bases del mundo científico y tecnológico, tanto para las ciencias naturales como para las Ciencias Sociales, y Augusto Comte (13) fundador del positivismo, tiene por objetivo organizar la sociedad a la luz de la ciencia y la tecnología. De tal manera que, como expresa Alfonso Martínez Echeverría (op. cit.), “*en la modernidad la racionalidad no admite libertad*” y este concepto se extiende y profundiza el la post-modernidad.

Al siglo XVIII se lo llamó *El siglo de las luces*: sus pensadores sostenían que el conocimiento verdadero se obtenía exclusivamente a través de la luz de la razón. Razón que para Hazard (14) es la capacidad de realizar deducciones lógicas a partir de la realidad observable. Vale decir que es necesario un proceso (“razonamiento”) para demostrar y fundamentar la realidad; el dogma ya no es suficiente, no resulta fiable en temas de conocimiento. El punto de partida es la realidad y la experiencia, y en base a ello se establecieron *leyes generales*, esto es, leyes de aplicación universal.

Pero el capitalismo parece haber desbordado los principios cristianos que desde la óptica protestante enunciaba Max Weber (15).

Surge entonces la posición economicista cartesiana del “*homo economicus*” sustentada por las Escuelas de Administración de Empresas, tanto en la línea Sociologista, como en la de la Administración Científica e incluso por algunos autores de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Resulta ahora pertinente recorrer un poco la historia de las escuelas de la Teoría de Administración de Empresas en el siguiente punto -el Estado del arte-, a efectos de conformar una plataforma base, para luego continuar el desarrollo del Marco teórico de este trabajo.

2. ESTADO DEL ARTE

Los sociologistas como Max Weber (16), que realizó numerosos estudios sobre las diferentes clases de organizaciones, llegan a la conclusión que deben distinguirse tres clases de organizaciones o empresas: la carismática, la tradicional y la racional o burocrática, base del sistema capitalista. En esta última, las relaciones humanas se van despersonalizando, producto de la creciente formación de una burocracia. Y para lograr una eficaz coordinación de los factores de la producción es necesario realizar una racional coordinación de los medios de producción, y dentro de ellos, de la labor (trabajo). Este pensamiento coincide con el de Frederick Taylor (17) respecto a que se debe realizar una racional preparación y elección del trabajador y de quienes lo dirigen, como así también, una metodología científica para la mejor utilización de **la cadena de valor** - término acuñado por Michael Porter (op.cit)- y su coordinación.

Desde el punto de vista de la Teoría de la Administración de Empresas, Henri Fayol (18) promueve la formación profesional de los dirigentes de empresas y define que una empresa, en su faz instrumental, es un conjunto de funciones tales como: producción, compras, ventas, seguridad, contabilidad y administración. Estas funciones Michael Porter (19) las redefine como **directas** (abastecimiento, producción, comercialización y distribución, etc) e **indirectas** (finanzas, asesoramiento, etc). Asimismo reestructura la conocida cadena de valor de las organizaciones,

(10) Garde, Ensayo sobre la Ciencia de la Administración, 2005.

(11) Bacon, Francis, *Novum Organum*, Ed. Orbis SA, 1970.

(12) Kant, *Crítica de la razón Pura*, Ed. Orbis SA, 1970.

(13) Augusto Comte, citado en *el trabajo del Siglo de Las Luces*, Mónica Tacca, CONSUDEC, 2004.

(14) Paul Hazard, *El pensamiento europeo en el siglo XVIII*, Madrid, Editorial Guadarrama, 1958.

(15) Max Weber, *L'ethique protestante et L'esprit de capitalisme*, 1954.

(16) Max Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971.

(17) Frederick Taylor, *Principios de la Administración Científica*, Editorial El Ateneo, 1994.

(18) Henri Fayol, *Administración Industrial y General*, Editorial El Ateneo, 1994.

(19) Michael Porter, *Ventaja Competitiva*, Ed. CECSA, 1990.



para definir el mejor aprovechamiento de la misma desde el punto de vista tecnológico, de la fuerza laboral y de la estructura del diseño organizacional tradicional.

Vale decir que tanto Weber (op.cit), Taylor (op.cit) como Fayol (op.cit) coinciden al sostener que *la ganancia* es un cálculo racional producto de la eficiencia en la utilización de los factores de la producción.

Fayol (op.cit) también enuncia 14 (catorce) principios para la dirección de la organización y del trabajo con el objetivo de lograr la mayor eficiencia.

El neoteylorismo (Escuela de Administración Científica) será representado por Gantt (20), Gilbreth (21), Bedoux, Rowan y Halsey (22) y pondrán el acento en la utilización más eficiente de los factores de la producción para maximizar la ganancia.

En la escuela de las Relaciones Humanas, es Lewin (23) quien intentó explicar las causas del hartazgo laboral y el concepto de autoridad con una impronta racionalista, puesto que se focalizó en la enunciación de las que consideraba las mejores condiciones en la organización para lograr la mayor productividad del trabajador.

Mac Gregor (24) enarbola su famosa teoría, que en esencia, es la descripción relativa a trabajar más **eficientemente** en condiciones dignas y de respeto por los superiores. Surge de su estudio la famosa Dirección por Objetivos (DPO) que conforma una manera de fijar metas por cada empleado, las que deben ser controladas y coordinadas por sus superiores para mejorar la eficiencia.

Para Peter Drucker (25), exponente de la Escuela Racionalista, deben definirse objetivos tangibles

e intangibles. Son esos objetivos tangibles: la rentabilidad, el valor aportado/productividad, la situación en el mercado, la innovación y los recursos físicos y financieros. Respecto a los intangibles: la imagen pública, las relaciones con los obreros y gerentes son las áreas intangibles.

Cyert y March (26), de la misma escuela, van definiendo el espíritu del modelo racionalista basado en la necesidad de lograr la productividad y la mejor utilización de los recursos (materia prima, la labor relativa a la oferta de trabajo, etc).

Simon (27) es el primer teórico de la corriente clásica que aborda el problema de la insuficiencia. En su estudios identificó el Centro de la Administración conformado por las decisiones y define el concepto de racionalidad limitada. En ese sentido (28), expresa que la cultura, el nivel intelectual y el contexto limitan la toma de decisiones racionales y reconoce dos clases de decisiones que atañan al negocio: las estratégicas y las de rutina.

Forrester (29) desarrolló un sistema para determinar en base a su utilización el valor de las variables de la empresa y su relación con el entorno; constituye una herramienta de simulación para definir la mejor utilización de la cadena de valor en el futuro y determinar la máxima ganancia probable.

La idea de empresa de la corriente racionalista es de tipo formalista (30), es decir, que la empresa es un conjunto de puestos de trabajo y cada uno de ellos debe desarrollar una función.

La relación de cada puesto de trabajo y sus relaciones con otros se lleva a cabo por medio de la coordinación y subordinación, vale decir que se construye una jerarquía *cargo-labor*.

Burns expresa que a fines del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX comienzan a nacer nue-

(20) H.L. Gantt, *Organizing for Work*, ED. Harcourt, 1919.

(21) Franck Gilbreth, *Science Management for one Best Way to do Work*, Ed. Societa Umanitaria, 1923.

(22) Bedoux, citado por Bernardo Kliksberg, *El Pensamiento Organizativo*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

(23) Lewin, *A dynamic theory of personality*, PUF, 1959 y Jean Claud Sheid, *Los Grandes Autores en Administración*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

(24) Douglas Mc Gregor, *Mando y Motivación*, Ed. Diana, 1957.

(25) Peter Drucker, *La Gerencia de Empresas*, Ed. Sudamericana, 1981.

(26) Cyert y March, *A behavioural theory of the firm*, ED. Prentice Hall, 1963.

(27) Herbert Simon, *La Nueva Ciencia de la decisión gerencial*, Ed. Ateneo, 1992.

(28) Simon H. *El comportamiento administrativo*. Ed Sudamericana. B Aires. 1977.

(29) Forrester, *Industrial Dynamic*, Press, 1961.

(30) Raymond Willers, *Dinamismo en la dirección industrial*, Ed. Herrero Hnos, México 1962.



vas formas de capitalismo, como el capitalismo financiero que permitió la expansión a escala. Así, las empresas financieras comienzan a controlar un número importante de corporaciones. Vale decir que la aparición de los Bancos en el orden económico debe ser considerada estructural en el sentido económico.

Para finalizar el estado del arte citaré las palabras de Gulick, el que argumentaba “... *en la ciencia de la administración ... el bien básico es la eficiencia*” (31).

3. MARCO TEÓRICO

La estrategia (32) tiene por objetivo analizar el conflicto, permaneciendo subordinada a la política que le estableció los fines que debe alcanzar, y dependiendo de los medios materiales, humanos y tecnológicos que se encuentren a su disposición.

La estrategia (33) presupone siempre la existencia de un conflicto, y este conflicto nace cuando las partes del mismo tienen un interés en común. Cada parte del conflicto debe conocer a su adversario para identificar cuáles son las posibles jugadas que podrá realizar en el escenario planteado.

Lo que diferencia a aquellas personas o comando estratégico (34) de una organización con respecto a otra, es la habilidad intelectual de quien o quienes tomen las decisiones para dirigir una misión de la que depende la vida organizacional y la capacidad potencial para alcanzar las metas fijadas.

Las decisiones, en concordancia con Harrison y Montpellier (35), nunca son nuestras, es decir, tienen un efecto y un costo dentro de las organizaciones.

El conflicto se caracteriza por su una gran complejidad, y existen exponentes como Selznick (op.cit), Chandler (op.cit) , Ansoff (op.cit) y Por-

ter (op.cit) que los abordan desde un punto de vista totalmente racional.

Es conveniente aclarar que las partes en conflicto sustentan sus decisiones, en general, dentro de un sistema de valores diferente.

Además, el intentar ser totalmente racional en el conflicto, no asegura una ventaja competitiva, puesto que resulta posible que elementos emocionales jueguen un papel contrario a la racionalidad total, pudiendo resultar esta postura contraria al sentido común o a las reglas generalmente aceptadas.

Como expresa Meléndez (op.cit), la situación de conflicto es posible cuando dos o más contendientes desean alcanzar un objeto determinado del ecosistema valorándolo de distinta manera.

En el ámbito empresarial -siendo las organizaciones sistemas abiertos (36) caracterizados por una gran complejidad y diversidad, producto ello del medio ambiente y de la propia estructura de diseño organizacional- en lo referente a modos tecnológicos, comunicación, razones de tipo culturales y de costumbres, las guerras se dan en el mismo entorno y sin tregua.

Desde el punto de vista de la teoría de sistema (37), una organización es un sistema social abierto que interactúa con el medio ambiente o **entorno**.

Por ser sistemas abiertos, las organizaciones poseen centros de gravedad que son los lugares en los cuales se articula el funcionamiento del sistema y en el supuesto de que se lo destruya, éste pierde operatividad. Entonces, la esencia de la estrategia en la vida empresarial, es la de determinar cuáles son esos centros de gravedad, que se encuentran protegidos porque de ellos depende la **sobre- vivencia de la organización**. Conforman la debilidad de la organización: si se atacan exitosamente, se desbarata la empresa.

Para finalizar lo referente a la teoría del conflicto en las organizaciones, el sistema político define

(31) Burns y Gulick, citados por Bernardo Kliksberg, El Pensamiento Organizativo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

(32) Meléndez. Estrategia, definiciones para un entorno competitivo y complejo, Ed. EDUCA.

(33) Schelling, La Estrategia del conflicto, Ed. Estructura y Función (Tecnos), 1964.

(34) Von Clausewitz, de la Guerra, Ed. Distal 2003, Nota adaptada al mundo empresarial del citado libro.

(35) E. Frank Harrison & Monique Pelletier, Artículo The essence of management decisión, 30/7/200/462-463.

(36) Enrique Herrscher, Pensamiento Sistémico, Ed. GRANICA, 2003.

(37) Borje Langefors, Teoría de los Sistemas de Información, Ed. El Ateneo, 1976, Primera Parte Teoría de los Sistemas.



los objetivos y para alcanzarlos asigna los recursos necesarios.

Los recursos de la organización son manejados y combinados por la estrategia, y en el nivel operativo o táctico, los conforman la tecnología, los recursos materiales y humanos.

Se advierte un hilo conductor en las tres escuelas racionalistas. En la Escuela del Diseño, lo característico es que para determinar la formulación de la estrategia, Selznick (38) aportó el análisis de las falencias internas y debilidades de la organización respecto al medio ambiente. Además, y siguiendo los escritos de Chandler (op. cit.), llegó a la conclusión que para alcanzar los objetivos estratégicos resultaba imperioso contar con la estructura adecuada, por lo tanto la estrategia será la que defina cuál va a ser la estructura del diseño organizacional necesaria.

Es co-fundador de esta escuela Andrews (39), quien insiste en poner el foco del análisis, previo a la formulación de la estrategia, en la matriz FODA (Fortalezas, Amenazas, Debilidades internas y Oportunidades). Resulta necesario aclarar que se debe realizar el estudio o análisis de la matriz en relación con el mejor existente en la industria, o bien con el competidor más cercano, y delimitar los objetivos para poder focalizarse en ellos. Como en la corriente anteriormente referida, el proceso de determinación de la estrategia es deliberado.

El modelo de negocios del Posicionamiento de Michael Porter (op.cit), parte de la obra del Profesor Andrews (op.cit) y de otros profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, y es continuadora de la obra de Selznick (op.cit) -Escuela del Diseño- y de Ansoff (op.cit) -Escuela de la Planificación-, pero agrega el análisis de la organización industrial y su comportamiento en una clase determinada de industria. En este sentido, es continuador de la obra de Schendel y Hofer (40) de la Universidad de Purdue.

Michael Porter (op.cit) desarrolla un modelo estratégico en el cual una organización en un sector industrial, logra una posición relativa que le

permite contrarrestar lo que él ha denominado **las fuerzas competitivas** que interactúan en dicho sector.

El objetivo de la formulación de la estrategia es realizar un estudio subyacente de la intensidad de las fuerzas competitivas en el sector. Esa tarea se lleva a cabo sobre la base de los límites internos de la organización, establecidos luego de haber realizado un análisis de sus fortalezas y oportunidades y las de sus competidores y las amenazas que éstos representan. Este proceso dará como resultado una reformulación estratégica, teniendo en cuenta los mensajes que recibe del entorno. Se trata de idear una estrategia que le permita defender su posición relativa lograda en dicho sector industrial. Debe entenderse que en el sector industrial conviven las fuerzas que están representadas por los proveedores, los clientes, los productos sustitutos, los competidores potenciales y los competidores establecidos en el sector industrial.

Es requisito fundamental para el desarrollo del modelo del posicionamiento, explicar el concepto de sector industrial. Éste es definido como el conjunto de competidores que fabrican productos sustitutos cercanos. Se considera apropiada esta definición a los efectos del desarrollo del modelo en cuestión, pero no como la definición más adecuada de lo que es un sector industrial en la actualidad, puesto que ya no existen fronteras nacionales, y en consecuencia los límites de los sectores resultan difusos como consecuencia de la globalización de los mercados.

Respecto a los integrantes de las cinco fuerzas en relación a los proveedores y clientes debe tomarse en cuenta al realizar el análisis, cuál es el poder de negociación con que cuentan. Si se trata de productos sustitutos, es necesario identificar la preferencia de los clientes, es decir, conocer el grado de amenazas respecto a nuestros productos en relación a los del modelo. También, y en lo concerniente a los competidores potenciales, se debe establecer la posibilidad real existente de que se incorporen al sector. Y por último, conocer el grado de rivalidad competitiva que existe entre los competidores ya establecidos en el sector.

(38) Selznick, Leadership in administration, Peterson, 1957.

(39) Andrews, Corporate Strategy, Harvard Business Review, 1980.

(40) Schendel y Hofer Strategic Management, Ed. Little Brown, 1979.



En síntesis, Porter (op.cit) afirma que las cinco fuerzas actúan en el sector con un cierto grado de intensidad competitiva. Vale decir que se instaura entre ellos, como consecuencia del nivel de competitividad, una puja de intereses contrapuestos, que influye directamente sobre la rentabilidad del capital invertido para cada una de las organizaciones que forman el sector.

El aporte de Porter (op.cit) consiste en delimitar un número de estrategias claves posibles. Por ello expresa que cuando la empresa en el sector industrial ha podido identificar sus amenazas y definir sus posibilidades, o sea, ha alcanzado a:

identificar sus fortalezas y debilidades internas;

definir cuáles son sus productos sustitutos, las barreras de entrada y el poder de negociación de los proveedores; cuáles son los competidores potenciales; y cuál es el poder de sus competidores establecidos, esa organización estará entonces en condiciones de formular su estrategia competitiva. Citando a Michael Porter(op.cit) esto significa implementar **“una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defensible contra las cinco fuerzas”**.

En relación a esta definición de Michael Porter (op.cit) surgen diferentes alternativas estratégicas:

- 1.- Que la organización fundada en sus capacidades logre una posición defensiva respecto a las fuerzas competitivas. En esencia, la empresa acepta la estructura del sector industrial y acopla sus puntos fuertes y débiles a esa estructura. Así se defenderá de la competencia de las fuerzas, o bien se ubicará en la posición en la que las fuerzas son más débiles.
- 2.- La empresa decide llevar adelante movimientos estratégicos para mejorar su posición relativa en el sector industrial. En esta hipótesis, sus movimientos son ofensivos y se enfrenta a las fuerzas competitivas. Las tácticas que implementa para lograr su nueva posición son: la innovación en los procesos comerciales, el mejoramiento de la identificación de su producto con el cliente por medio de una marca o mejor servicio.

- 3.- La empresa predice los cambios en el sector industrial: implementa una estrategia basada en el cambio y realiza el primer movimiento para obtener ventaja respecto de sus competidores.

En la formulación de una estrategia siempre hay que interrogarse respecto a la potencialidad del negocio en el que se está y sobre su rentabilidad a largo plazo. Una manera de hacerlo es analizando la posibilidad de lograr algún tipo de diversificación para potenciar las utilidades del negocio medular, o en su defecto, migrar de éste hacia espacios o mercados más rentables relacionados con las actividades que no desarrolla la empresa colateralmente. No es aconsejable invertir en ellos cuando la perspectiva del negocio medular no es óptima, puesto que provocará un cambio en el negocio medular.

Este proceso requiere de la fijación de objetivos los que deberán convertirse en metas cuantificables. Para alcanzar los fines de la estrategia corporativa, deben definirse políticas o cursos de acción que deben sustentarse en programas operativos.

Porter (op.cit) con una impronta economicista, identifica en su análisis del sector industrial tres posibles estrategias genéricas a implementar en la empresa:

- 1.- **Estrategia de Liderazgo en costos:** es una estrategia de producción a bajo precio (costos) que requiere instalaciones industriales, cierto nivel tecnológico y la capacidad de producir grandes volúmenes de producción. Es una readaptación de la aplicación de la Teoría microeconómica de Alfred Marshall (41) relativa al comportamiento de los costos de producción y a la teoría del valor. La organización no está en condiciones de producir pedidos marginales de productos debido a que la esencia es la de producir a bajo costo. Por lo tanto para lograr las metas no se deben realizar gastos de importancia en investigación y desarrollo, o sistemas sofisticados de ventas. Sólo invierte lo mínimo e indispensable para lograr sobrevivir y mantener una posición importante en el mercado o sector industrial. Se trata de una estra-

(41) Alfred Marshall citado por Walter Nicholson, Teoría Microeconómica, Cap I, sobre la Teoría del Valor.



tegia de diferenciación, aunque Porter (op.cit) no lo considera de esta manera.

- 2.- **Estrategia de diferenciación:** la clave es lograr la fidelidad de los clientes con el objeto de evitar que elijan productos sustitutos.

Los márgenes de rentabilidad son superiores y debe lograr que dicha fidelización se mantenga en el tiempo. Para ello, resulta necesario desarrollar sistemas de distribución y ventas e invertir en investigación y desarrollo para mantener la ventaja competitiva respecto a sus competidores. Además debe desarrollar nuevos productos y fijar una política de publicidad y promoción de su portfolio.

- 3.- **Estrategia de enfoque o alta segmentación:** este tipo de estrategia tiene por meta enfocarse en un segmento determinado de clientes para lograr satisfacer sus necesidades y alcanzar niveles de rentabilidad altos. De lograr una posición relevante en el sector la rentabilidad será superior a la medio del sector al cual pertenece.

Para finalizar el marco teórico, cabe agregar que este modelo fija una serie de supuestos relativos a: el acceso de la materia prima, la ubicación de la planta industrial, los canales de distribución, políticas de precios (42) para mantener el dominio competitivo, la defensa de la posición lograda, las barreras de entradas para evitar nuevos jugadores (43) y las de salida de carácter político corporativo y los productos sustitutos. La fuente de estas políticas son una readaptación de los modelos clásicos racionalistas de la teoría microeconómica relativa a el comportamiento de las empresas en mercados de competencia perfecta o de una gran cantidad de oferentes de monopolios y/o oligopolios.

4. HIPÓTESIS

El modelo del Posicionamiento de Michael Porter (op.cit) hace hincapié en la posición lograda por la **organización industrial** en el sector. Las bases de este principio tiene sus orígenes en los estudios de Lawrence y Lorsh (44) respecto a la interacción de las empresas con su medio ambiente que para hacer frente al mismo se dividen en unidades (cadena de valor en funciones directas e indirectas) para decodificar el nivel de incertidumbre del medio ambiente.

Pero no se ocupa del nivel de complejidad y diversidad, tema que será tratado en las Conclusiones.

No toma en cuenta el pensamiento sistémico, sólo hace hincapié en la curva de experiencia de los empleados. Las organizaciones son sistemas abiertos en los que la cultura organizacional encierra los conocimientos tácitos y normados (45).

El conocimiento humano es una fuente de creación de riqueza, por lo tanto el conocimiento sistémico organizacional es el camino para alcanzar la innovación (46). La innovación es la aplicación del conocimiento a procesos, canales comerciales, productos y servicios. Es lograr la ventaja diferenciadora como consecuencia de la implementación de estrategias distintas a la competencia (47).

Es un modelo de organización industrial que replica el los años 80 el modelo neoteaylorista llevado a la escala del fordismo que pertenece a una mezcla de la segunda y tercera ola descrita por Toffler (48) y por lo tanto reformula la organización máquina que ha estudiado Mintzberg (49), focalizada en la estandarización de la producción .

(42) Walter Nicholson, Teoría Microeconómica, Ed. Mc GrawHill,1997 Movimientos económicos de los precios, trabajo de Dwyer y Lindsey, American Economic Review, 1984.

(43) Barreras de Defensa de Monopolios y Oligopolios readaptación de Michael Porter al Modelo, Harbeger, Monopoly & Resources, American Review,1997.

(44) Lawrence y Lorsh, Harvard University Press, 1967.

(45) Juan Pablo Manzuolli, Las Organizaciones Inteligentes, Tesis de Magister en Administración, 2004.

(46) La Quinta Disciplina, Peter M. Senge, Ed. Granica, 1990.

(47) Gary Hamel, Liderando la revolución Ed. Grupo Editorial Norma, 2000.

(48) Alvin Toffler, El cambio de poder, Ed. Litografía Rosés, 1996.

(49) Henry Mintzberg, La Estructuración de las organizaciones, Ed. Ariel Economía, 1993.



Del modelo prescriptivo de Porter (op.cit) se resaltan especialmente dos: la curva de la experiencia de la *labor* es importante para mejorar el nivel táctico de la empresa en lo que reducción de costos y mejora de la productividad de los procesos se refiere. El segundo es el análisis de la cadena de valor (50) que permite a través de un costeo por actividad controlar la cantidad y calidad de los recursos empleados y realizar los ajustes necesarios de precios o procesos.

En relación a la curva de experiencia coincide con Drucker (51) en que debe medirse el nivel productivo del empleado y la mejor utilización de la innovación industrial para lograr la mejor utilización de los recursos en la cadena de valor que produzcan la mayor rentabilidad para el accionista (52).

La estrategia es deliberada por lo tanto la organización no está democratizada y no existe una interacción de niveles funcionales es su determinación con un carácter de emergente (53) (Mintzberg).

5. CONCLUSIÓN

El de Porter, es un modelo estático que no incluye la complejidad y la diversidad. Al respecto, Del Prado (54) expresa que cualquier modelo actual de organización debe participar de la **complejidad** cada vez mayor de los sistemas y el entorno. La complejidad son los acontecimientos, acciones e interacciones que afectan a la realidad y por ende a las organizaciones.

La complejidad implica interconexiones, turbulencia, desequilibrio, imprevisibilidad, transformaciones permanentes y es comprendida a través de principios que no contemplan detalles.

Battam (55) expresa que el universo complejo requiere de una visión, de un pensamiento tan complejo como la organización que se pretende conducir. Así, la innovación, el aprendizaje y la

adaptación son repuestas eficaces para avanzar por la complejidad.

Mientras las organizaciones se adaptan, en ese escenario de cambios permanentes convive una compleja mezcla de colectividades con similitudes y diferencias. Mezclas como consecuencia de alianzas estratégicas entre las organizaciones; como resultado de un cambio organizacional o relativa a la naturaleza del negocio y cultura del país en el que éste se desarrolla. Esta **diversidad** también deber ser eficazmente administrada. Visión contrapuesta a la Peter Drucker (op. cit.) quien opina que el cambio no puede ser administrado.

La organización debe responder a esta diversidad interna y externa (56), a esta mezcla de personas, sistemas, negocios, etc, con claro conocimiento de su dimensión. La diversidad, aún generando algún grado de tensión, puede producir consecuencias que contribuyan con el objetivo de la organización si es eficazmente administrada.

Como se ha detallado en el marco teórico, la estrategia propuesta por el modelo de Porter (op.cit) es deliberada, es decir impuesta como patrón por la alta dirección.

Vale decir, que el proceso estratégico no acepta ser emergente (Mintzberg, op.cit) entendiéndose por tal que no existe en la organización un amplio margen de participación para que los niveles funcionales (tácticos) sean escuchados y tenidos en cuenta en su elaboración.

La esencia del modelo es la posición de la empresa en la industria y la elaboración de una estrategia genérica para defender esa posición. Por lo tanto, la cultura (57) de la organización no ocupa espacio relevante A modo de ejemplo, las organizaciones, que son sistemas abiertos, conviven en un sistema complejo. En ciertas ocasiones deben enfrentarse a cambios tecnológicos, y si en la organización no está enraizada la idea de aceptación del cambio y si no cuenta con los

(50) Michael Porter, Ventaja Competitiva, Ed. CECSA, 1990.

(51) Peter Drucker, Los nuevos desafíos del siglo XXI, Ed. Sudamericana, 1999.

(52) Milton Fridman, Capitalism & Freedom, Chicago, University Of Chicago Press, 1962.

(53) Henry Mintzberg* James Brian Quinn El Proceso Estratégico., Ed. Prentice May Hispanoamericana SA, 1994.

(54) Del Prado, El Desafío de la administración del cambio, Ed. OSDE, 1999.

(55) Arthur Battam, Navegar por la complejidad, Ed. Granica, 2001.

(56) Michael Hart y Antonio Negri, Imperio, Ed. Paidós, 2002, citando a Rosa de Luxemburgo.

(57) Edgar H. Schein, The Corporate Culture, Ed. Jossey Bass Publishers, 1999.



equipos que puedan desarrollar nuevas tecnologías, entonces este modelo se aplica a la “organización máquina”, enfocada al desempeño cartesiano. En consecuencia, no puede romper los patrones establecidos y carecen de flexibilidad para enfrentar el cambio (Toffler, op.cit). Se trata de un Modelo opuesto al que se vive en la sociedad del conocimiento y del manejo de la información de una economía súper simbólica, como ha estudiado y anticipado Toffler (58).

Porter no prevé la necesidad de transformación organizativa como arma competitiva, porque como expresa Nadler (59), al ser estático no acepta que los límites del sector industrial son difusos. Por lo tanto, este modelo desconoce que en el sector siempre hay un cambio y no sólo de límites sino también de actores. Tampoco reconoce la necesidad del acople de la estructura organizativa a los mensajes del ecosistema.

El patrón del modelo es el desempeño y si éste no se trasluce en la rentabilidad deseada por los inversores, utiliza como método la reestructuración de procesos manifestando su falta de responsabilidad social. Velo (60) plantea el surgimiento de una corriente humanista que ubica al hombre como centro de la economía, transitando un camino de responsabilidad corporativa comprometida con el desarrollo social.

En este modelo los directivos se preocupan por el hoy, no por estudiar la situación del sector en 5

o 10 años, como proponen Hamel y Prahalad (61). Es decir no incluye la visión ni el desafío de imaginarse cual será el cliente del mañana, y por lo tanto no participan en la creación de demanda de los mercados del futuro.

Los integrantes de las cinco fuerzas, según el modelo, siempre son competidores entre si en búsqueda del mayor lucro en función de la debilidad de otro actor. No contempla que en realidad, existe la cooperación entre empresas, por ejemplo, mediante la implementación de sistemas de alianzas (Timothy Laseter) (62) entre los diferentes miembros de una cadena de valor (desde el proveedor hasta el cliente). Por lo tanto, esta forma de integración minimiza la lucha por la rentabilidad de miembros de las cinco fuerzas a través de la complementariedad de las actividades para sobrevivir y adaptarse. Esta idea conduce al desarrollo de un ecosistema de negocios más equilibrado en términos de lucha por posiciones y a la creación de nidos de valor.

Este modelo se focaliza sobre las características externas y no sobre las habilidades o competencias esenciales (Hamel y Prahalad, op.cit) y es aplicado por organizaciones no flexibles y que actúan por poder. Se entiende por poder el dominio competitivo ganado. En la actualidad no existe un dominio estratégico estático; debido a la complejidad y a la diversidad el “dominio” es dinámico.

(58) Alvin Toffler, *La Empresa Flexible*, Ed. Plaza & Janes Editores, 1985.

(59) Nadler y Tushman, *El Poder de la arquitectura organizacional*, Ed. Oxford Press, 1997.

(60) Velo, D. Corporate social responsibility in the global market, in *The european review*. Vol 8 Nro 1-2 Consorzio Pavese. 2003.

(61) Gary Hamel y C.K. Prahalad, *Compitiendo por el futuro*, Ed Ariel Sociedad Económica, 1995.

(62) Timothy Laseter, *Alianzas estratégicas con Proveedores*, Ed. Norma, 2000.