



¿Cuál es la verdadera aportación de Michael Porter al *Management*?

LA VIGENCIA DE LAS IDEAS DE MICHAEL PORTER VA MÁS ALLÁ DE CONCEPTOS COMO ESTRATEGIA O VALOR COMPARTIDO. ÉL UNIÓ DOS MUNDOS HASTA ENTONCES DISTANCIADOS: LA ECONOMÍA Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

ENTREVISTA A JAUME AURELL

JOSÉ ANTONIO PÉREZ CARO

CONFLICTS AND COOPERATION: A GAME THEORY ANALYSIS OF THE ISRAELI-PALESTINIAN CONFLICT

ALEXIA TEFEL

LA CONFIANZA SE ROMPIÓ Y NUESTROS SISTEMAS TAMBIÉN

LILIANA MAGAÑA

NATALIDAD Y RIQUEZA: ENSEÑANZAS DEL CASO CHINO

ALEX NAVAS

LA INNOVACIÓN SOCIAL COMO MOTOR PARA IMPULSAR UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS

MARÍA EUGENIA CLOUET

COMPLIANCE: UNA INVERSIÓN EN VALORES INTANGIBLES COMO FUNDAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

JAVIER HERMOSO DE MENDOZA

LA APUESTA ÉTICA POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. UNA PERSPECTIVA EUROPEA

JOSLAY POLANCO MEDINA

SUMARIO.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

A Michael Porter lo conocemos muy bien en el mundo de los negocios por conceptos como la estrategia y ventaja competitiva, la diferenciación o el valor compartido, pero, muchas veces no comprendemos bien la utilidad, vigencia o el valor de las ideas de Porter. Me cuesta creer que digamos que Porter está pasado o superado, porque sus conceptos son sustanciales a la hora de entender y gestionar la empresa, como veremos más adelante.

Michel Porter logra una cosa muy importante para el mundo de la dirección de empresas y es combinar sus ideas de la teoría económica sobre oferta, demanda y valor con las necesidades prácticas de los directivos de tomar decisiones y entender el entorno para adaptarse mejor a las condiciones externas de la empresa.

La innovación de Porter consiste en unir dos mundos separados hasta ese momento, el de la economía y el de la dirección de empresas. El mundo de las leyes económicas con el mundo de la acción humana al interior de las organizaciones.

BREVE ESBOZO BIOGRÁFICO

Michael Eugene Porter nació en Ann Arbor, Michigan, en 1947. Su padre fue oficial del Ejército de los Estados Unidos. En su niñez, viajó a muchos lugares del mundo en compañía de sus padres. En 1969 obtuvo un Bachelor of Science degree in Engineering (BSE), en el campo de la ingeniería mecánica y aeroespacial, en la Universidad de Princeton, donde se destacó por tener las mejores calificaciones de su promoción.



Porter brilló también en el campo de la competición, especialmente con el golf. También le gustaban el fútbol, el baloncesto y el béisbol. Él mismo explicaba en una entrevista el porqué de su afición a los deportes; sostenía que el deporte le ayudó a definir sus preferencias hacia la competencia, las estrategias, las tácticas y las técnicas para asegurar el triunfo.

En la Universidad de Princeton, Porter participó en los intercollegiados de golf y fue campeón del torneo celebrado en Nueva Inglaterra. Posteriormente, fue seleccionado para el equipo de la asociación de universidades, que agrupa a los distintos programas e instituciones deportivas en Estados Unidos y Canadá, denominada The National Collegiate Athletic Association (NCAA).

Después de graduarse en la Universidad de Princeton, fue presionado por sus padres para que cursara un doctorado en ingeniería, dadas sus condiciones técnicas y su especialización en esta área. Sin embargo, él quería estudiar algo más holístico, más integral, más directivo. Uno de sus profesores, Burton Gordon Malkiel, le indicó

que el sitio que probablemente buscaba era Harvard Business School. Finalmente, comenzó a estudiar el MBA de HBS, en 1969. Cuando ya cursaba el MBA Porter se interesó profundamente por una asignatura de dirección general llamada Business Policy, que impartía Christensen y a la que pertenecía el profesor Kenneth R. Andrews. Gracias a esta asignatura, Porter descubrió su vocación como profesor.

Una vez culminó su MBA, Porter se vinculó como profesor asistente en HBS, en el Departamento de Business Policy. Estando allí, trabajó con los profesores senior y de mayor prestigio de la escuela en ese momento; era el grupo de Christensen, Andrews, Hamermesh y Bower, entre otros. En este grupo, Porter colaboró con algunas ediciones del libro *Business Policy, Text and Cases* y se encargaba de los temas relacionados con la estrategia económica.

En 1971, Porter inició su doctorado, que no fue en negocios ni administración, sino en el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias y de Artes de la Universidad de Harvard. Con

¿Cuál es la verdadera aportación de Michael Porter al Management?
Jorge Iván Gómez Osorio
3

Entrevista a Jaume Aurell
José Antonio Pérez Caro
8

Conflicts and Cooperation: A Game Theory Analysis of the Israeli-Palestinian Conflict
Alexia Tefel
13

La confianza se rompió y nuestros sistemas también
Liliana Magaña
18

Natalidad y riqueza: enseñanzas del caso chino
Alex Navas
23

La innovación social como motor para impulsar una estrategia de sostenibilidad en las empresas
Maria Eugenia Clonet
28

Compliance: una inversión en valores intangibles como fundamento de la Responsabilidad Social Empresarial
Javier Hermoso de Mendoza
31

La apuesta ética por la inteligencia artificial. Una perspectiva europea
Joslay Polanco Medina
33

Actividades y Foros
36

Recensiones
38

Su proyecto consistió en trasladar los conceptos económicos al lenguaje de la administración de empresas



esta decisión, cambió de facultad y de profesores, y pasó del campo de la administración y la dirección de empresas al de la teoría económica.

Al cursar el doctorado en Economía, Porter se interesó por el campo de la organización industrial (en adelante OI), una rama que estudia la teoría de la empresa desde la relación entre la estructura de los mercados y la empresa, a partir de premisas como la competencia perfecta y las restricciones a esta premisa, como los costos de transacción, la información limitada y las barreras de entrada, así como los temas relacionados con el comportamiento de la empresa en entornos de competencia y monopolio. Así conoció a los primeros autores que, a comienzos de la década de 1930, desarrollaron el área de la OI. Leyó con especial interés a los profesores Edward Chamberlin (1899–1967), Joan Robinson (1903–1973), Edward S. Mason (1895–1988) y luego a Joe S. Bain (1912–1991), pioneros en el estudio tanto de la estructura de la competencia en cada industria como del análisis sobre la competencia monopolística

En el Departamento de Economía de Harvard conoció a Richard E. Caves, con quien creó y desarrolló una línea de investigación y trabajo alrededor de los temas de la OI. Este trabajo tuvo un fuerte impacto en su carrera como profesor.

LA APORTACIÓN DE PORTER AL MANAGEMENT

Las relaciones entre Bain, Mason, Robinson y Porter confirman que el proyecto de este último consistió en trasladar los conceptos económicos al lenguaje de la administración de empresas; para ello, se ancló en las ideas de estos pensadores modernos de la economía, que estudiaron la teoría de la competencia, especialmente en el marco conceptual de la microeconomía neoclásica.

En 1973, Porter obtuvo el PhD en Economía. Su disertación doctoral recibió el premio David A. Wells en Economía, por sus aportaciones a la investigación sobre la organización industrial. Ese mismo año, a la edad de 26 años, fue ascendido a *assistant professor* en Harvard Business School, para que trabajara en la asignatura de *Business Policy*.

Esta promoción se debió a la culminación de su doctorado y a sus méritos investigativos en el campo de la OI. Sin embargo, en el campo de la BP, Porter no tenía ninguna credencial académica ni tampoco poseía experiencia práctica en los negocios y la dirección. Por otra parte, el departamento de BP contaba con los profesores de mayor renombre en HBS, y estos, frente a las ideas de Porter, no manifestaban mayor entusiasmo. En primer lugar, Christensen y Andrews no consideraron que los contenidos de organización industrial y el enfoque económico tuviesen cabida en *Business Policy*. En segundo lugar, la filosofía de Business Policy sostenía que cada empresa era única y diferente, mientras que Porter aseguraba lo contrario. Estas diferencias empezaron a generar una tensión en el claustro de la asignatura, entre un joven y brillante profesor, y unos profesores muy reconocidos en HBS y en la universidad.

Esta época fue la de mayor tensión psicológica para Porter, porque era profesor de una asignatura cuyos contenidos no compartía con el grueso de sus colegas. Como comenta Kiechel, vivió “momentos de desaliento”, porque la corriente dominante en HBS era BP y él formaba parte de un equipo de profesores que trabajaba sobre un paradigma académico que él no compartía del todo.

En 1975, Porter continuó con su objetivo de ganarse el respeto del claustro de profesores de HBS. El camino que eligió fue la investigación. Por ese motivo, junto con Richard E. Caves, el profesor del Departamento de Economía de la Universidad de Harvard, efectuó un rastreo sobre la relación entre la formulación de las estrategias competitivas y el sector en el que

compite una empresa. Fruto de este trabajo es su primer artículo, publicado en 1975, y que tituló “Note on the Structural Analysis of Industries”.

Este artículo le sirvió para esbozar su camino hacia la consolidación académica. Igualmente, le permitió mostrar el resultado global de su trabajo como investigador, que consistió en una creativa combinación de disciplinas académicas que terminaron en una síntesis entre la dirección general y la estrategia, agrupadas alrededor de Business Policy, y los postulados y principios de la organización industrial.

De igual modo, Porter aprovechó este trabajo para llenar los vacíos que los críticos habían censurado a *Business Policy* que, fundamentalmente, era la falta de rigor empírico. Con su conocimiento de la teoría económica, en este artículo se lanzó a desarrollar un concepto de la estrategia de una manera más sistemática y disciplinada. A Porter, el SWOT Analysis le parecía amplio y general y, por esto, no creía que tuviera el rigor para aportar metódicamente a la toma de decisiones estratégicas.

Curiosamente, Porter se basó en la teoría económica, pero no usó los métodos de investigación cuantitativos y matemáticos de esta disciplina ni los que utilizaban sus maestros, como Chamberlin, Robins, Mason o Bain. Entendió que el campo de la dirección no seguía la misma lógica de la economía. Por ejemplo, en economía se estudiaba un fenómeno y luego se llevaba a un modelo matemático; mientras que, en la dirección, la complejidad y la multidimensionalidad de la empresa y de la organización impedían el desarrollo de modelos explicativos de la realidad. Por esta razón, Porter eligió el



método de investigación denominado “The Case–Study Approach”, en lugar del “Modeling Large/Scale Statistical Testing”, propio de los economistas.

No obstante, Porter, en este artículo, marcó una profunda distancia con un principio fundacional del grupo de profesores de *Business Policy*. Estos sostenían que cada empresa y cada situación de negocios eran realidades únicas y singulares. Por el contrario, Porter mantuvo el interés en crear ciertas generalizaciones o principios generales sobre el comportamiento de los mercados y del entorno, a partir de la cuales pretendía que el directivo trazara pautas válidas o categorías para la toma de decisiones en materia de estrategia empresarial. En consecuencia, construyó todo su aparato conceptual con base en el método deductivo, que surgió de su formación académica doctoral en la teoría económica de la organización industrial. El punto de arranque de Porter estaba en una pregunta esencial: ¿cuáles son los determinantes fundamentales de rentabilidad en una industria? La respuesta a esta pregunta provino de dos fuentes principales de análisis: en primer lugar, la demanda del mercado en

términos de precios, competencia, productos y clientes; en segundo lugar, la oferta productiva de la empresa en cuanto a insumos, mano de obra y, en general, las actividades que esta realiza. Asimismo, la unidad de análisis para entender las dinámicas empresariales con más claridad fue la industria. Porter vio que, cada vez que se afectaba alguna de estas variables, inmediatamente disminuía la rentabilidad de la empresa que participaba en una industria. En resumen, se trató de un análisis competitivo para la definición de estrategias en un marco de rentabilidad empresarial.

La novedad de este artículo no estuvo en el contenido ni en los resultados de su investigación. Fue, precisamente, la forma de presentarlo. Porter presentó una idea compleja, y para especialistas en economía, de una manera fácil, a fin de que la entendiera una comunidad de negocios ávida de respuestas a la encrucijada competitiva que enfrentaba Estados Unidos ante el éxito de los productos japoneses en los años setenta. En consecuencia, este autor convirtió la filosofía, las premisas y los modelos económicos de la OI en simples esquemas

.....
El punto de arranque estaba en una pregunta esencial: ¿cuáles son los determinantes fundamentales de rentabilidad en una industria?



gráficos basados en conceptos de fácil comprensión para el público del mundo empresarial. Con esta idea, Porter presentó en sociedad el famoso esquema de las cinco fuerzas que configuran la competencia en una industria, más conocido como “el modelo de las cinco fuerzas de Porter”.

Porter creía que la empresa era un sujeto económico que competía en múltiples y diversas arenas. Por consiguiente, la tarea de la dirección general consistía en defenderse o avanzar con una posición en el mercado competitivo para capturar el valor creado en la industria.

Porter, con el modelo de las cinco fuerzas, pretendió analizar y describir los determinantes de la rentabilidad de una industria mediante la evaluación de los factores de la demanda económica, que inciden en los precios de un producto o servicio, y los factores de oferta productiva, que determinan la estructura de costos relativos de una empresa en un ambiente de competencia. El principio general de este modelo consistía en una premisa básica: “Cuanto más potente fuera la fuerza, mayor presión podría imponer a los precios o a los costos, o a ambos, y por lo mismo menos atractiva resultaría para los participantes”.

Esta forma de pensamiento era la lógica del modelo de las cinco fuerzas, que consistía en entender cómo funciona la industria y cómo se crea y se comparte el valor.

CONCLUSIÓN

Porter tradujo el concepto de estrategia empresarial al idioma de la competencia y la rivalidad dentro de los mercados económicos. Porter diseñó un modelo para analizar la competencia en un mercado abierto y señaló las correspondientes estrategias que debían tener en cuenta los directivos para que pudieran competir con éxito.

En consecuencia, Porter, con su primer artículo publicado en Harvard Business Review, una de las principales revistas de dirección y negocios en los Estados Unidos, cambió los paradigmas vigentes de la dirección general. Pasó de un proceso de la dirección general basado en el paradigma propósitos-estructuras-personas, propio de la estrategia corporativa, a una nueva corriente de pensamiento que estaba centrada en la competencia, en la posición de la empresa en la industria y, sobre todo, en una organización orientada a los aspectos externos de la compañía.

Porter tradujo el concepto de estrategia empresarial al idioma de la competencia y la rivalidad dentro de los mercados económicos. Señaló las estrategias para competir con éxito

En asuntos de dirección general, Porter brindó a los directivos los elementos analíticos y conceptuales para que desarrollaran una estrategia competitiva en la fase de formulación. En última instancia, con los estudios sobre la estructura de la industria y el análisis competitivo, buscó proveer a técnicos planificadores de mayores instrumentos analíticos, datos, teorías y modelos, para diseñar estrategias que fueran más allá de los rudimentarios análisis, como el DOFA-FODA. Recapitulando, lo que realmente logró Porter fue construir un siguiente nivel de la estrategia, que estaba dotado de rigor y principios inmanentes, y, sobre todo, se basaba en una sólida teoría económica.

Porter elevó las industrias y los sectores a la cima de la unidad de análisis. Producto de esto, el análisis competitivo y de industria se convirtió no solo en un tema central de formación en las escuelas de negocios, sino que también lo fue del mundo empresarial y, especialmente, del campo de la consultoría. Por este hecho, floreció la industria de la consultoría y de las publicaciones en estrategia abigarradas de datos, estadísticas y matrices.

Porter sigue estando vigente y es atemporal, porque entender la empresa por fuera de las relaciones de mercado, del entorno o de la industria es una falta de una visión integral y comprensiva de la empresa.

Porter nos ayuda a entender mejor la empresa y sus posibilidades y riesgos que provienen del mundo exterior; pero sobre todas las cosas, Porter nos aporta algunos elementos clave de la teoría económica que nos ayudan a tomar mejores decisiones empresariales ●

PARA SABER MÁS: Aktouf, Omar (2005), “The False Expectations of Michael Porter’s Strategic Management Framework”, *Revista Gestao e Planejamento*, año 6, n.º 11, pp. 75–94; Andrews, Kenneth Richmond [1971(1977)], *El concepto de estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona; Ansoff, Igor [1965(1976)], *La estrategia de la empresa*, Eunsa, presentación y prólogo de Antonio Valero, Pamplona; Argyres, Nicholas & MacGahan, Anita (2002), “An Interview with Michael Porter”, *Academy of Management Executive*, vol. 16, n.º 2; Christensen, Roland; Andrews, Kenneth; Bower, Joseph L.; Hammermesh, Richard G. & Porter, Michael Eugene [1965(1987)], *Business Policy, Text and Cases*, sixth edition, Irwin, Homewood, Illinois; Gómez Osorio, Jorge Iván (2015), “La evolución de Business Policy en Harvard Business School”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, n.º 127, pp. 9–128; Kiechel, Walter. (2010), *The Lords of Strategy*, Harvard Business Press, Cambridge; McGahan, Anita y Porter, Michael Eugene (1997), “How much does Industry Matter, ¿really?”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, (summer special issue), pp. 15–30; Magretta, Joan (2013), *Para entender a Michael Porter, guía esencial hacia la estrategia y la competencia*, Editorial Patria, México; Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (1983), *Evolución del pensamiento económico*, Espasa, Madrid; Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2005), *Dirigir empresas, de la teoría a la realidad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid; McGahan, Anita y Porter, Michael Eugene (1997), “How much does industry matter, ¿really?”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, (summer special issue), pp. 15–30; Mintzberg, Henry (2005), *Directivos no MBAs: Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*, Deusto, Barcelona; Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph [1998(2016)], *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Buenos Aires; Montgomery, Cynthia (2008), “Putting Leadership Back into Strategy”, *Harvard Business Review*, reprint R0801C, pp. 1–6; Montgomery, Cynthia (2008), “Recuperar el liderazgo en la estrategia”, *Harvard Business Publishing*, reprint R0801C–E, pp. 1–5; Montgomery, Cynthia (2012), *El estratega*, Aguilar, Bogotá; Porter, Michael Eugene (1975), “Note on Structural Analysis Industries”, *Harvard Business School Cases*, pp. 1–17; Porter, Michael Eugene (1979), “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 57, n.º 2, pp. 137–145; Porter, Michael Eugene [1980(2013)], *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, tercera edición en español, Pirámide, Madrid; Porter, Michael Eugene [1985(2013)], *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*, tercera edición en español, Pirámide, Madrid; Porter, Michael Eugene (1987), “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, reprint 87307, pp. 1–22; Porter, Michael Eugene (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York; Porter, Michael Eugene (1995), “The Competitive Advantage of the Inner City”, *Harvard Business Review*, reprint 95310, pp. 61–78; Porter, Michael Eugene (1996), “What is Strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 6, pp. 61–78; Porter, Michael Eugene (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Publishing*, product 242X, pp. 20–33; Porter, Michael Eugene (2003), *Ser competitivos*, Deusto, Barcelona; Porter, Michael Eugene (2006), “Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Publishing*, reprint R0612D, pp. 3–17; Porter, Michael Eugene (2006), “Empresa y sociedad”, *Harvard Business Review*, vol. 84, n.º 12, pp. 78–93; Porter, Michael Eugene (2006a), *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Barcelona; Porter, Michael Eugene (2011), “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, vol. 89, n.º 1/2, pp. 62–77; Porter, Michael Eugene & Heppelmann, James (2014), “How Smart, Connected Products are Transforming Competition”, *Harvard Business Review*, reprint R1411C, pp. 3–23; Porter, Michael Eugene & Kramer, Mark (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, Reprint R0212D–E, pp. 20–33; Porter, Michael Eugene & Kramer Mark (2006), “Empresa y sociedad”, *Harvard Business Review*, vol. 84, n.º 12, pp. 78–93; Porter, Michael Eugene y Kramer, Mark (2011), “La creación de valor compartido”, *Harvard Business Review*, vol. 89, n.º 1, pp. 62–77; Porter, Michael Eugene & Van der Linde, Claas (1995a), “Green and competitive: ending the stalemate”, *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 6, pp. 61–78.

FOTOS: Foto de portada: De World Economic Forum from Cologny, Switzerland – Michael Porter, CC BY-SA 2.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=5977192>. Página 3: Foto de Fondo creado por fanjianhua – www.freepik.es