

# Capítulo Cuatro

## Evolución de la Teoría de Estrategia

### 4.1 Introducción

Diversos autores han notado que la teoría económica por mucho tiempo ha tratado a los mercados como simples fuerzas impersonales, más allá del control de los emprendedores u organizaciones individuales. Sin embargo, recientemente se ha argumentado que el propósito principal de la planeación formal en la gestión es dar forma al ambiente económico e influir en las fuerzas del mercado. En este capítulo se estudian las tres fases principales de la evolución de la teoría de estrategia con el propósito de determinar si pueden explicar la forma en que compiten las empresas farmacéuticas. De este análisis se desprende que las tres formas en que compiten las empresas que se proponen en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) no son exhaustivas, pues no explican el comportamiento estratégico en la industria farmacéutica. El capítulo concluye que la teoría económica evolucionista puede lograr este propósito y complementar el modelo de Porter (1980).

### 4.2 Antecedentes<sup>1</sup>

La teoría de estrategia tiene como fin determinar los factores que causan el éxito de la empresa. Estrategia es un término que se originó en la milicia y que se remonta a los antiguos griegos, para quienes esta palabra hacía referencia a un jefe o comandante militar. La Segunda Guerra Mundial produjo un enorme desarrollo en el pensamiento estratégico y administrativo ya que trajo consigo el monumental problema de asignar recursos escasos a lo largo de toda la economía. Aunque la estrategia es muy antigua su uso en los negocios es relativamente reciente, pues su aplicación en este campo se inició a mediados del siglo XX. Hasta entonces la teoría económica había tratado a los mercados como fuerzas impersonales que se encuentran más allá del control de los emprendedores y de las organizaciones. Pero, como Drucker (1954) y Chandler (1990) lo han señalado, la gestión de negocios, y especialmente la administración estratégica, no es una conducta adaptable y pasiva, sino que implica planear, tomar decisiones y llevar a cabo acciones que permiten

---

<sup>1</sup> Esta sección está basada en Ghemawat (2000).

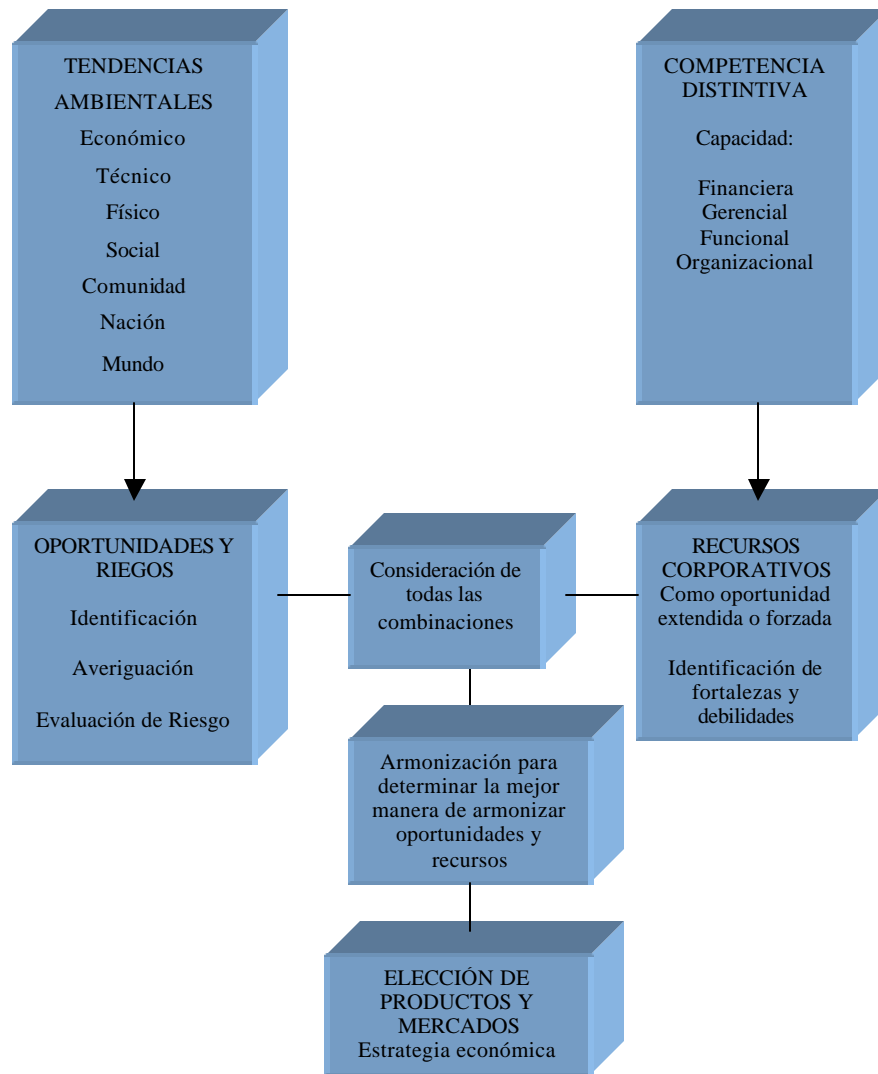
realizar cambios y dar forma al ambiente económico. De manera convencional, se ha considerado que la teoría de estrategia, ha pasado por tres etapas, las cuales se analizan brevemente a continuación.

### **4.3. Análisis FODA**

Fue en los años sesenta que el análisis estratégico se centró en el análisis de la estructura interna de la empresa y su ambiente competitivo. Este análisis, que se conoce como FODA, lo introdujo Andrews (1971) en su libro *The Concept of Corporate Strategy*. Este autor argumenta que la actividad principal que los estrategas deben llevar a cabo es la identificación de oportunidades y amenazas del medio ambiente así como asignarles una tasa de riesgo. Al mismo tiempo se deben identificar las fortalezas y debilidades de la empresa antes de elegir una opción. De modo que para poder llevar a cabo su tarea, los estrategas deben hacer un análisis interno de la empresa y un análisis externo de la industria, como se muestra en la figura 15.

Este esquema dio la pauta para que los estrategas se preguntaran cuáles son las oportunidades y amenazas comerciales en determinada industria, cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y si su estrategia es consistente con su medioambiente. El FODA, por lo tanto, hizo las preguntas adecuadas, pero no logró dar explicaciones a estas preguntas (Buendía, 2000). Es por ello que a partir de los conceptos de planeación estratégica se trató de dar respuesta a estas preguntas.

**Figura 15. Análisis FODA**



Fuente: Andrews (1971).

#### **4.4. Conceptos de Planeación**

La segunda etapa del campo de la estrategia se desarrolló dentro de lo que hoy se conoce como los conceptos de planeación estratégica. Estos consisten en un grupo de herramientas analíticas que intentaron llenar el vacío conceptual que caracterizó su primera etapa. El modelo pionero fue el de la curva de aprendizaje. En 1965 Bruce Henderson de *Boston Consultin Group* (BCG) desarrolló su versión de la noción de *learning-by-doing*, a la cual llamo curva de experiencia. De acuerdo a esta idea, los mercados en los que se

puede acumular experiencia y en los que la demanda es sensitiva al precio, los aumentos en la participación de mercado y las reducciones en costos unitarios se refuerzan mutuamente, así que la compañía que más rápidamente ocupe un mercado durante su etapa de crecimiento se vuelve muy eficiente y dominante, mientras que a sus rivales les pasa lo contrario y terminan marginados.

Más tarde BCG desarrolló la matriz de crecimiento-participación o análisis de portafolio, la cual se presenta en la figura 16. La idea era que, después de las curvas de experiencia fueran mejoradas para cada unidad de negocios, su potencial relativo como áreas de inversión podría ser comparado al ubicarlas en una matriz. La recomendación de BCG era mantener un equilibrio entre las industrias maduras y las nuevas con mucho potencial de crecimiento, al mismo tiempo destinar algunos recursos a los signos de interrogación que son negocios potenciales. Los perros debían de venderse. Ya que el productor con la mayor participación de mercado, tiene los costos más bajos y las ganancias más altas, se vuelve muy importante lograr una participación de mercado dominante en los más productos que sea posible. Como dos criterios en el proceso de asignar fondos de inversión resultaron muy simplistas, otras compañías de consultoría, como McKinsey, introdujeron matrices más completas.

**Figura 16. Matriz BCG**



Fuente: Ghemawat (2000)

Estos intentos, sin embargo, como ha señalado Ghemawat (2000), se sometieron en los años setenta a innumerables críticas. El problema con las recomendaciones para las unidades de negocios basadas en estas matrices consistía en que eran extremadamente sensibles a la técnica de análisis de portafolio utilizada. Por lo tanto, la utilización de diferentes matrices daba resultados contradictorios, tanto que eran equiparados con un proceso estocástico.

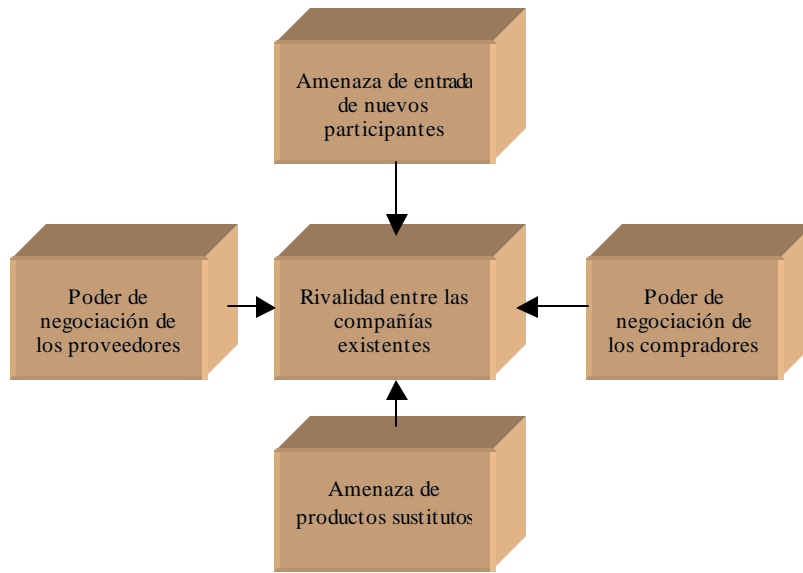
#### **4.5 Modelo de las Cinco Fuerzas**

Teniendo en mente que las teorías anteriormente propuestas dejaron muchas preguntas sin contestar, Michael Porter (1980) desarrolló un paradigma más completo que representa la tercera etapa de la evolución del campo de la administración estratégica: el modelo de las Cinco Fuerzas. Tal vez la principal aportación de este modelo es su capacidad para explicar cómo las industrias se estructuran y cómo la empresa puede crear una posición defensiva en contra de las fuerzas competitivas de la industria en la que compete.

La esencia de formular la estrategia competitiva es relacionar una compañía con su medioambiente. A pesar de que el medioambiente es muy amplio, abarca fuerzas sociales y económicas, el aspecto clave del entorno de la firma es la industria en la que compete. La estructura industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas competitivas del juego así como de las estrategias disponibles para la firma. Las fuerzas fuera de la industria usualmente afectan a todas las compañías del grupo industrial, la clave es encontrar las habilidades diferenciadoras de las compañías para lidiar con ellas. (Porter, 1980 P.3)

La competencia en una industria se debe a la estructura económica subyacente y va más allá de la conducta de los competidores actuales. El estado de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas, que se muestran en la figura 17. La fortaleza colectiva de estas fuerzas determina el potencial de rendimiento en la industria, donde el potencial de rendimiento se mide en términos del retorno a largo plazo del capital invertido. No todas las industrias tienen el mismo potencial.

**Figura 17. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas**



Fuente: Porter (1980)

La meta estratégica de una unidad de negocios es encontrar una posición en la industria donde la esa unidad de negocios pueda defenderse en contra estas fuerzas competitivas o pueda influirlas en su favor. El conocimiento sobre estas fuentes subyacentes de presión competitiva sobresalta las fortalezas y debilidades críticas de una compañía, anima su posicionamiento en la industria, clarifica las áreas donde los cambios estratégicos pueden obtener las mayores utilidades y resalta las áreas en las que las tendencias industriales representan las mayores oportunidades o amenazas. La posición competitiva de la empresa depende de cinco fuerzas que se estudian en las siguientes subsecciones.

#### **4.5.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Participantes**

Los entrantes potenciales disminuyen las ganancias, aumentan el riesgo, disminuyen la parte de mercado y en general ponen en peligro la posición competitiva de las empresas ya establecidas en la industria, debido a que pueden traer nueva capacidad productiva. Las empresas establecidas, para disminuir esta amenaza, pueden crear las siguientes barreras a la entrada: economías de escala, costos de cambio, accesos a canales de distribución, desventaja de costos y políticas gubernamentales.

*Economías de escala.* Se refieren a la disminución de costos unitarios de un producto debido al incremento en el volumen absoluto de producción. Las economías de escala desalientan la entrada al forzar a los nuevos participantes a entrar a gran escala y arriesgarse a una fuerte reacción por parte de las compañías existentes o a entrar en una pequeña escala y aceptar desventajas en costos.

*Costos de cambio.* Son los costos en que tiene que incurrir los consumidores de la empresa si decide cambiar de proveedor. Como estos costos regularmente son muy altos los entrantes potenciales tienen que ofrecer una reducción sustancial en el precio de sus productos para convencer a los consumidores de cambiar al nuevo proveedor.

*Acceso a los canales de distribución.* Una barrera de entrada puede crearse por la necesidad de los nuevos participantes de asegurar la distribución de sus productos. En el grado en el que los canales de distribución lógicos para el producto están siendo servidos por compañías establecidas, la nueva empresa debe persuadir a dichos canales a aceptar sus productos a través de cortes de precios, publicidad cooperativa, etc. que reducen las utilidades.

*Desventaja de costos independientes a los de escala.* Las compañías establecidas pueden tener ventajas de costos que posiblemente no pueden reproducir los participantes potenciales, sin importar su tamaño o economías de escala. Por ejemplo, una tecnología patentada, acceso favorable a materias primas, ubicaciones estratégicas, subsidios gubernamentales o curvas de aprendizaje.

*Política gubernamental.* El gobierno puede limitar la entrada a industrias con controles, tales como requerimientos de licencias y límites en el acceso de materias primas.

#### **4.5.2 Presiones por Productos Substitutos**

Los substitutos limitan los rendimientos de una industria al colocar un tope en los precios que las compañías pueden poner. Mientras más atractivo sea el precio que se ofrece por los substitutos, mas limitadas las utilidades de una industria. Los productos substitutos que merecen más atención son aquellos que tienden a mejorar su desempeño en precio y los que son producidos por industrias que tienen altas utilidades.

### **4.5.3 Poder de Negociación de los Compradores**

Los compradores compiten con la industria al buscar que los precios disminuyan, la calidad y los servicios aumenten y de esta manera confrontan a los competidores entre sí. Un comprador es poderoso en las siguientes circunstancias: si su estructura industrial es concentrada o compra grandes volúmenes relativos a las ventas de la empresa; los productos que compra de la industria están estandarizados e indiferenciados, tiene bajos costos de cambio; obtiene bajas utilidades que crean grandes incentivos para bajar los costos; los compradores poseen una amenaza creíble de integración hacia atrás; los productos de la industria son poco importantes para la calidad de los productos o servicios del comprador y el comprador tiene información sobre demanda, precios de mercado reales y costos del proveedor.

### **4.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

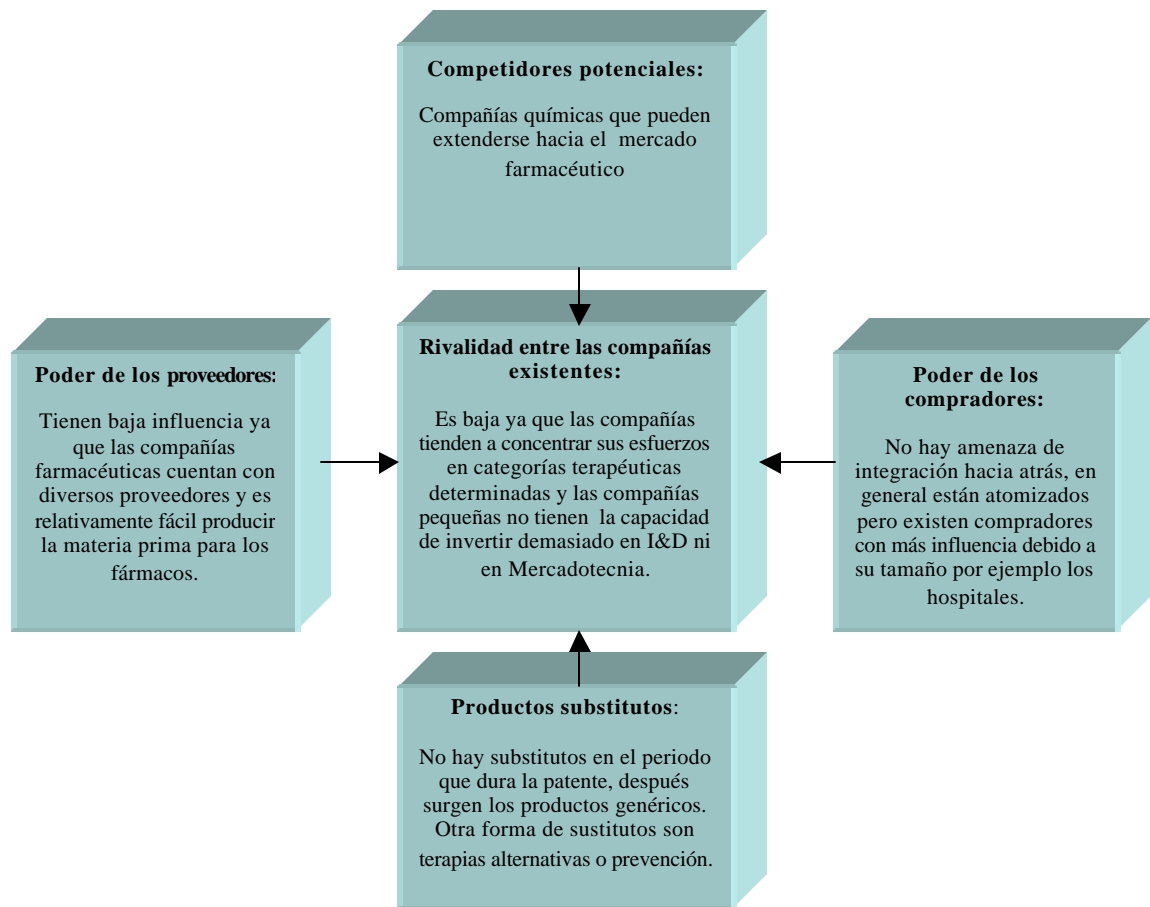
Los proveedores tienen un alto poder de negociación sobre los participantes de una industria al amenazar con incrementar los precios o reducir la calidad de sus bienes o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso en los siguientes casos: cuando el mercado está dominado por unas cuantas compañías y está más concentrado que la industria a la que le vende; no compite con otros productos sustitutos; la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores; el producto de los proveedores es un material importante para el negocio de los compradores; los productos del grupo de los proveedores están diferenciados o han construido costos de cambio y el grupo de los proveedores posee una amenaza creíble de integración hacia delante.

### **4.5.5 Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes**

Las empresas compiten en precios, batallas de publicidad, introducción de productos y mayor servicio al cliente o garantías. La rivalidad ocurre por que uno o más competidores sienten presión o ven una oportunidad para mejorar su posición. En la mayoría de las industrias, los movimientos competitivos de una compañía tienen efectos notables en sus competidores y por lo tanto pueden iniciar contraataques, por lo que en las compañías existe una dependencia mutua. La intensidad de la rivalidad es el resultado de varios factores, entre los que se encuentran las estrategias genéricas.



De esta manera aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al caso de la Industria Farmacéutica sería de la siguiente manera.



Fuente: elaboración Propia

## 4.6 Estrategias Genéricas

Porter (1980) también propone tres estrategias genéricas internamente consistentes para crear posiciones defensivas en el largo plazo y aventajar a los competidores en una industria y atenuar las fuerzas competitivas a la que está sometida la empresa.

### 4.6.1 Liderazgo en Costos

La posición de costos le brinda a la empresa una defensa contra los rivales porque crea barreras a la entrada en términos de economías de escala y ventajas de costo. También defiende contra compradores poderosos por que éstos pueden ejercer poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. Esta estrategia es una defensa

contra los proveedores al dar más flexibilidad para soportar aumentos de precio en materiales. Finalmente, esta estrategia pone a la empresa en una posición favorable con respecto a los sustitutos. El problema con esta estrategia es que requiere una alta participación de mercado que obliga a las empresa a bajar sus precios, creándose así guerras de precios.

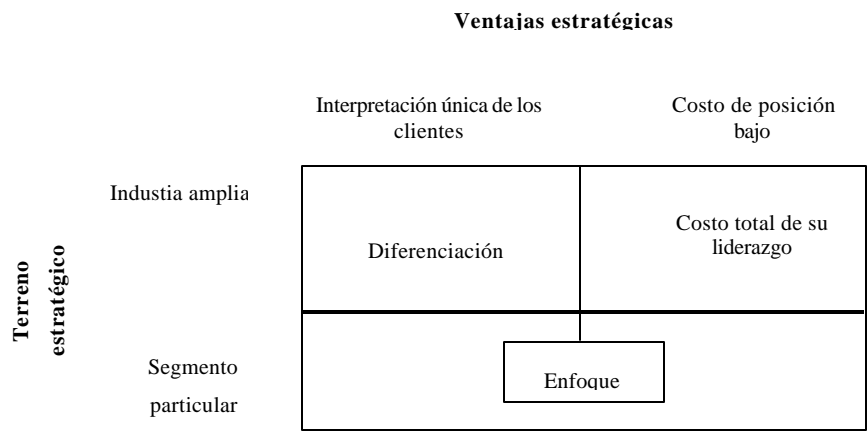
#### **4.6.2 Diferenciación**

La diferenciación consiste en crear algo que es percibido como único. Es una estrategia viable para obtener rendimientos por arriba de lo normal por que crea una posición defensiva al mitigar las cinco fuerzas competitivas. Proporciona protección contra la rivalidad competitiva pues crea lealtad en los clientes y produce menor sensibilidad al precio. Por otro lado, incrementa los márgenes de ganancia con los que hace frente al poder de los proveedores. También mitiga el poder de los compradores ya que éstos carecen de alternativas comparables. Finalmente, la empresa que emprende esta estrategia esta mejor protegida que sus competidores para afrontar a los productos sustitutos. La desventaja de esta estrategia es que divide el mercado en varios segmentos y eso impide alcanzar una participación de mercado alta.

#### **4.6.3 Enfoque**

La estrategia de enfoque se concentrarse en un grupo de compradores en particular, segmento de línea de producto o mercado geográfico. Esta estrategia consiste en atender muy bien a un blanco en particular. Como resultado, la empresa alcanza diferenciación al satisfacer mejor las necesidades del mercado meta o al bajar los costos al servir a este mercado, o ambos. Estas estrategias se presentan en la figura 18.

**Figura 18. Estrategias genéricas**

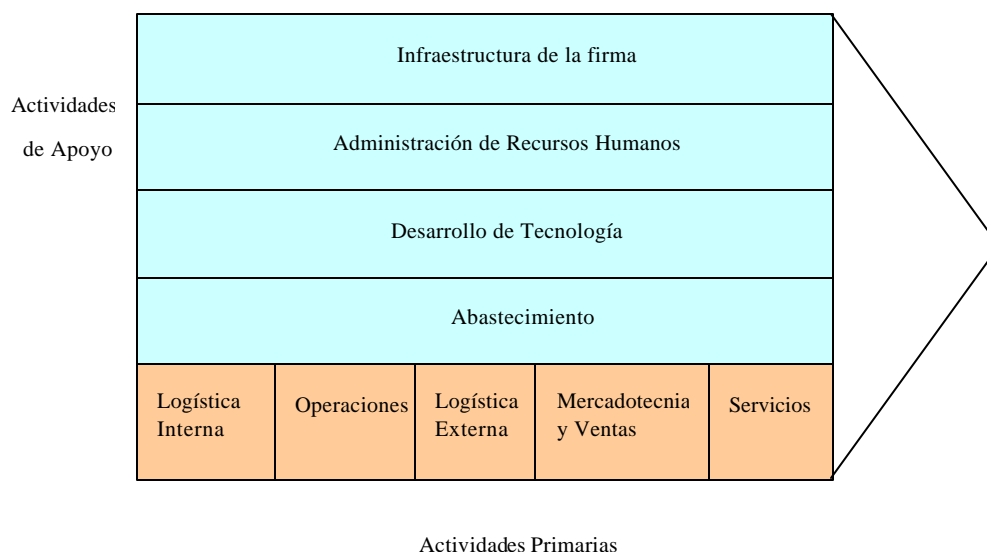


Estrategias Genéricas. Fuente: Porter (1980)

### 4.7 Cadena de Valor

La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que excede el costo de crearlo. La cadena de valor es un instrumento que permite dividir a la empresa en actividades estratégicamente relevantes con el objetivo de entender la conducta de costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. Las actividades de valor pueden dividirse en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Dentro de las primeras se encuentran aquellas involucradas en la creación física del producto, su venta, transferencia al cliente, servicios postventa, logística interna —recepción, almacenamiento y distribución de materiales—, operaciones asociadas con la transformación de los materiales, logística externa para recibir, ordenar y distribuir el producto a los compradores, mercadotecnia y ventas que tienen como fin proveer los medios por los que los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo y servicio que tiene que ver con el servicio que realiza o mantiene el valor del producto. Dentro de las actividades de apoyo se encuentran el abastecimiento, desarrollo tecnológico, know-how o tecnología incorporada en el proceso, administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

**Figura 19. La Cadena de Valor Genérica**



Fuente: Porter (1985)

En la medida en que las estrategias genéricas crean ventajas competitivas para la empresa éstas se convierten en determinantes estructurales de su tamaño y, por lo tanto, en el modelo de Porter la estructura industrial se vuelve al menos parcialmente endógena. Sin embargo, Porter difícilmente menciona otras formas de competencia, tales como la que prevalece en la industria farmacéutica mundial. Como vimos en el capítulo anterior, en esta industria las empresas *no* compiten en reducción de costos, diferenciación o enfoque, sino en algo que se denominó *proceso de competencia de la industria farmacéutica*. Ahora la cuestión es determinar qué teoría puede explicar ese comportamiento estratégico. En siguiente sección se argumentará que el proceso de competencia de la economía evolucionista explica adecuadamente este de las empresas farmacéuticas.

## 4.8 La Teoría Evolucionista<sup>2</sup>

La teoría más aceptada del cambio tecnológico entre los economistas neoclásicos es la de Schumpeter (1942, 1949). En un mercado Schumpeteriano, las economías de escala están presentes, pero la tecnología no es una constante. Aquí el rol creativo de los emprendedores permite la introducción de nuevas tecnologías capaces de desplazar a las establecidas. La mayoría de la discusión de Schumpeter se enfoca en las ventajas de las estructuras de mercado concentradas que involucran grandes compañías con considerable

<sup>2</sup> Esta sección se basó fuertemente en Buendía (2003).

poder de mercado. De acuerdo a este economista, es más probable que las economías de mercado obtengan nuevas tecnologías a través de un monopolio o por unas cuantas compañías grandes de una industria concentrada. Las compañías de gran tamaño incrementan su tasa de rendimientos en la medida en que reducen la velocidad con la que sus rivales imitan sus innovaciones. En la ausencia de la protección de la patente las compañías grandes pueden explotar sus innovaciones a gran escala a través de periodos de tiempo relativamente cortos —y de esta manera evadir la rápida imitación por parte de sus competidores— al desplegar sus capacidades financieras, productiva y mercadológica. Las compañías grandes pueden también expandir su tasa de innovación al imitar y comercializar las tecnologías de otras compañías.

Entre los economistas que siguieron a Schumpeter, están Richard Nelson y Sydney Winter (1978, 1982) quienes formalizaron y completaron muchas de las intuiciones originales de Schumpeter. Mientras que Schumpeter encontró una conexión unidireccional entre la estructura industrial y la innovación, en Nelson y Winter (1978, 1982) hay también un flujo causal inverso. Esto es, un mecanismo auto reforzador entre las innovaciones y el crecimiento de la empresa. Ellos describen la evolución de la concentración de la estructura industrial en los siguientes términos: bajo un régimen de competencia Schumpeteriana, utilidades temporales por arriba del promedio, son el premio a la innovación exitosa. Si una empresa es un innovador exitoso con suficiente frecuencia, o si una de sus innovaciones es suficientemente dominante, las consecuencias de la innovación exitosa pueden ser una estructura industrial altamente concentrada. En este sentido, un claro ganador puede emerger de la lucha competitiva

Y concluyen que la competencia Schumpeteriana es, como la mayoría de los procesos a los que llamamos competitivos, un proceso que tiende a producir ganadores y perdedores. Algunas compañías rastrean oportunidades tecnológicas emergentes con más éxito que otras; las primeras tienden a prosperar y crecer, las últimas sufren pérdidas y declives. El crecimiento confiere ventajas que hacen que el éxito sea más probable, mientras que el declive trae obsolescencia tecnológica. En la medida que operan estos procesos a través del tiempo, hay una tendencia a desarrollar concentración, aún en una industria inicialmente compuesta por muchas compañías del mismo tamaño.

Los economistas evolucionistas definen la innovación muy ampliamente. Esta abarca innovación de proceso y de producto, apertura de nuevos mercados y adquisición de nuevas fuentes de materia prima. También describen la naturaleza del progreso tecnológico como una sucesión de discontinuidades. A todo este sistema se le puede llamar *proceso de competencia schumpeteriano* que comparado con lo dicho en el capítulo anterior acerca de la forma en que compiten las empresas farmacéuticas, queda claro que esta teoría es la adecuada para explicar su comportamiento estratégico. Con todo esto, se puede argumentar que la inclusión del proceso de competencia schumpeteriano en el modelo de las cinco fuerzas puede extender su capacidad de explicación a otras industrias semejantes a la farmacéutica.

#### **4.9 Conclusión**

En este capítulo se argumentó que la teoría de estrategia ha pasado por tres etapas claramente definidas: el FODA, los conceptos de planeación estratégica y el modelo de las cinco fuerzas. Con estos modelos se han logrado establecer las cuestiones relevantes que los estrategias tienen que preguntarse y se han dado algunas respuestas pertinentes a tales preguntas. El modelo de Porter (1980), específicamente, propone cinco fuerzas y tres formas en que las empresa pueden competir (reducción de costos, diferenciación y enfoque). Estas formas de competencia, como se ha argumentado en este capítulo, no cubren todas las posibilidades, pues en casos como el de la industria farmacéutica mundial la manera de competencia parece describirse mejor a través de lo que llamó *proceso de competencia schumpeteriano*. Dicho proceso concuerda con el proceso de competencia que aplican las empresas farmacéutica que se describió en el capítulo anterior. Es por ello que la conclusión de este capítulo y la de esta tesis es que el proceso de competencia schumpeteriano se agregue al modelo de Porter (1980), con lo cual puede extender su capacidad de explicación a industrias semejantes a la farmacéutica.