

Los Modelos más Populares de Estrategia Empresarial

Mario Aguilar Fernández*

Resumen

En el presente trabajo se muestran diferentes modelos teóricos que se refieren a la necesidad, por parte de las empresas, de establecer las estrategias que les permitan atender demandas específicas, es decir, de definir con claridad y oportunidad los caminos que deben seguir para distinguirse de otras y participar con la preparación requerida en el mercado en que se desarrollan. Se trata del reforzamiento de la competitividad empleando para ello herramientas que les garanticen un mejor desempeño ante las exigencias del medio ambiente externo. El primer modelo de estrategias que aparece descrito aquí es el diseñado y presentado por Porter y que se basa en dos factores: las fuerzas que moldean la estructura de una industria y la cadena de valor entendida como una forma sistemática de examinar e integrar las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa. El segundo modelo se refiere a la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades de que dispone. Un tercer modelo combina las características del modelo de Porter con el basado en los recursos y, por último, un cuarto modelo propone el cuadro de mando integral y los mapas estratégicos.

Introducción

El propósito central del presente artículo es describir, a un nivel suficiente de comprensión, los modelos más divulgados de estrategia.

¿Por que algunas empresas experimentan un crecimiento teórico, alcanzando el liderazgo en un sector industrial, mientras otras fallan o se estancan? Revisando la historia de las empresas exitosas, surge un amplio rango de vías para alcanzar un desempeño superior. Algunas empresas alcanzan el éxito a través de actos de innovación, y otras mediante incrementos en la eficiencia operacional; logrando así, un grado de dominio en el mercado.

La transformación del desempeño empresarial depende directamente del medio ambiente en el cual se encuentran las empresas. Los modelos de estrategia existen fundamentalmente para asistir al Director de empresa, en la búsqueda

del óptimo desempeño empresarial, con herramientas y mapas conceptuales.

Se encuentran una gran variedad de opiniones sobre el concepto de *estrategia*. Por ejemplo, Kenichi Ohmae menciona que "una estrategia se define por la manera en que una corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente" (Ohmae, 1988). Otro de los conceptos más aceptados de estrategia, es el que sugiere Arnoldo Hax, considerándola como una noción multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa (N. M. Arnoldo Hax, 1997):

1. La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización.
2. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.
3. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos fuertes y débiles internos.
4. La estrategia como una manera de definir tareas corporativas, de negocios y funcionales.

5. La estrategia como un modelo de decisiones coherente.
6. La estrategia como una definición de la contribución económica para sus sectores de interés.
7. La estrategia como una expresión de los objetivos estratégicos.
8. La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.
9. La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible.

Algo similar ocurre con el concepto de *ventaja competitiva*. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, con la cláusula de que exceda el costo de esa empresa por crearlo (Porter, 1987). Por tanto, la ventaja competitiva depende de la capacidad del Director de adquirir o desarrollar habilidades o recursos particulares con el fin de tener acceso a nuevos clientes.

1. Modelos de estrategia

De esta forma, las ventajas competitivas vienen de actividades empresariales internas de *la cadena de valor* de Porter, así como de la

*Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial por la UPIICSA. Profesor-Investigador de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA. Correo electrónico: maguilarf@yahoo.com.

combinación de *recursos y capacidades* de Prahalad y Hamel. Y a estos dos modelos de estrategia, se les suman el que contiene la mezcla de ambas teorías, plasmado en *el modelo Delta* de Hax y Wilde II, y por ultimo, el *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan y Norton.

1.1 La estructura de la industria y posicionamiento competitivo

En una serie de tres prestigiosos libros publicados entre 1980 y 1990, Michael Porter ha articulado un marco conceptual para la ventaja competitiva en los ámbitos empresarial (cadena de producción de valor genérica), industrial (Las cinco fuerzas determinantes del atractivo de un sector) y nacional (El diamante de la ventaja competitiva nacional).

Michael Porter sugiere que son dos los factores que determinan la rentabilidad de un negocio:

El primer factor que postula, es el de las cinco **fuerzas que moldean la estructura de una industria**. Un sector industrial es un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Como ya se mencionó, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa (Porter, 1982).

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse

mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas y pueda inclinarlas a su favor. El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva (Ver figura 1).

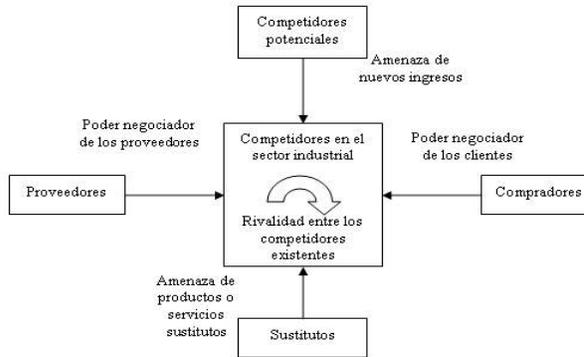


Figura 1. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial. Fuente: Porter, M. E. *Estrategia Competitiva* (Primera ed.). CECSA. México, 1982.

La innovación permite acceder a decisiones estratégicas que se presentan en un sector industrial. Por ejemplo, la integración vertical, el incremento de la capacidad instalada, y el ingreso a nuevos sectores industriales. Una de las principales fuentes del cambio estructural en el sector industrial son las innovaciones tecnológicas de varios tipos y orígenes. De tal forma que es posible ampliar el mercado y así promover el crecimiento de un sector industrial, así como aumentar la diferenciación del producto o del servicio. Otra clase de innovación que puede cambiar la estructura de un sector industrial está en los procesos o métodos de producción (Porter, 1990, 1991).

El otro factor que sugiere Michael Porter es el modelo de la **cadena de valor**, que sirve para evaluar el posicionamiento competitivo de una empresa (Ver figura 2).

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como

un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Una forma sistemática para examinar estas actividades es la cadena de valor (Porter, 1987).

1.2 El Modelo de las Competencias Clave

Un modelo fundamental en la formulación de la estrategia empresarial es el de las competencias clave. **La visión de la empresa basada en los re-**

ursos se aleja sustancialmente del modelo de Porter, ya que argumenta que lo central en la ventaja competitiva de una empresa son los factores, es decir, las capacidades y recursos.

El más poderoso camino para prevenir la competencia global es permanecer invisible para muchas empresas. A corto plazo la competitividad de una empresa se deriva de atributos como precio y desempeño de los productos. A largo plazo, la competitividad se deriva de la habilidad de producir a bajo costo, y mayor velocidad que los competidores. Las competencias claves son el aprendizaje colectivo en una organización, especialmente la forma de coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples grupos tecnológicos (C.



Figura 2. La cadena de valor genérica. Fuente: Porter, M. E. *Estrategia Competitiva* (Primera ed.). CECSA. México, 1982.

K. Prahalad, 1990; David J. Collis, 1995; George Stalk, 1992; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984).

Para Prahalad y Hamel, por lo menos tres pruebas pueden ser aplicadas para identificar competencias claves en una empresa. Primero, una competencia clave provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Segundo, una competencia clave debe de contribuir significativamente a la percepción de los beneficios del producto para el cliente. Y finalmente, una competencia clave debe ser difícil de imitar por los competidores (C. K. Prahalad, 1990). Por lo tanto, una competencia clave es el conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías que una empresa aplica para adicionar valor para sus clientes, determinando esto, el grado de competitividad.

La ventaja competitiva de una empresa, depende de las competencias clave y de su capacidad de combinar creativamente habilidades clave, como se puede apreciar en la figura 3 (Peteraf, 1993).

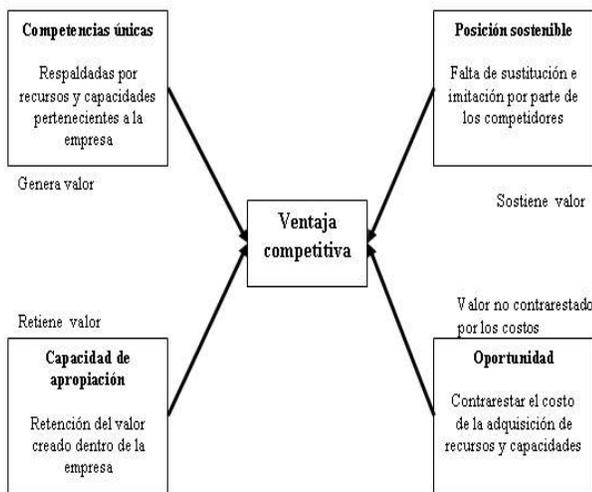


Figura 3. La visión de la empresa basada en recursos. Fuente: Peteraf, M. A. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategy Management Journal*, 14, 1993, pp. 179-191.

1.3 El Modelo Delta

El tercer acercamiento a la estrategia es el **Modelo Delta**. El modelo resulta del complemento de las dos aproximaciones de la estrate-

gia: el modelo de Porter y la visión de la empresa basada en recursos. El Modelo Delta provee un procedimiento integrado para formular y ejecutar la estrategia. Los elementos de este proceso, se presentan en la figura 4 (Arnoldo C. Hax, 1999; D. L. W. I. Arnoldo Hax, 2003).

1.4 El Balanced Scorecard

Por ultimo, el cuarto modelo es el **Cuadro de Mando Integral** (Balanced Scorecard, BSC) y los **Mapas Estratégicos**. Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de una

organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de innovación y aprendizaje, como puede apreciarse en la figura 5 (Robert S. Kaplan, 1992, 1996a).

El proceso del Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica a largo plazo (Robert S. Kaplan, 1993, 1996b).

Asimismo, el nuevo marco

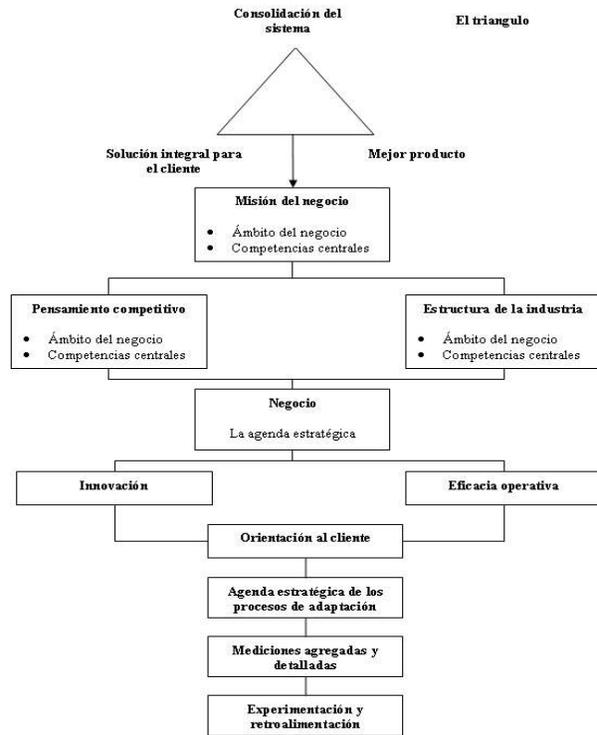


Figura 4. El Modelo Delta: un enfoque estratégico integrador. Fuente: Arnoldo C. Hax, D. L. W. I. "The Delta Model: Adaptive Management for Changing World". *Sloan Management Review*, Winter 1999, pp. 11-28.

aludido como **Mapa Estratégico** (Ver figura 6), es una estructura lógica y completa para describir una estrategia que proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral como piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica (Robert S. Kaplan, 2000, 2004b).

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. La relación causa-efecto de este diseño constituye las hipótesis de la estrategia. Los mapas estratégicos sirven para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática (Robert S. Kaplan, 2001, 2004a).

Es conveniente hacer notar, que el determinante crítico para el éxito de una estrategia de innovación, es la integración organizacional con otros elementos externos (conjunto de relaciones sociales dirigidas al logro común de estrategias).

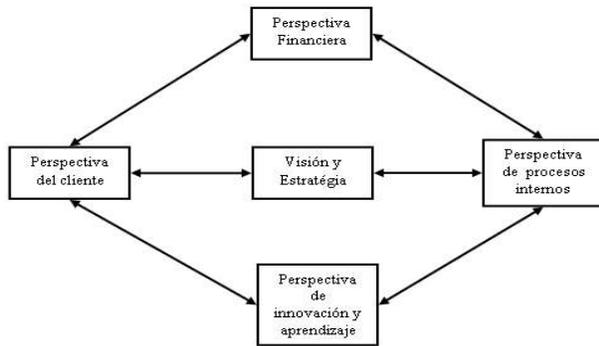


Figura 5. Estructura del Cuadro de Mando Integral. Fuente: Robert S. Kaplan, D. P. N. "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79.

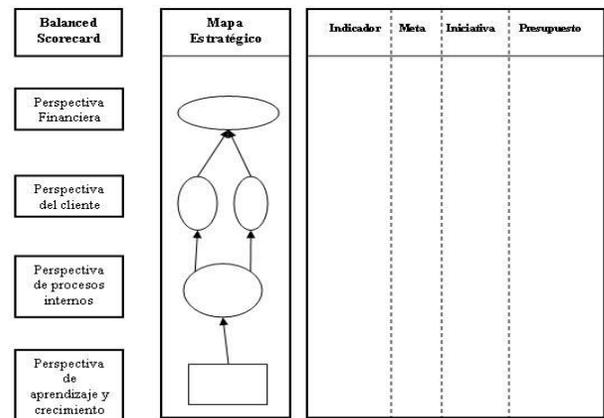


Figura 6. Mapa Estratégico y Balanced Scorecard. Fuente: Robert S. Kaplan, D. P. N. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, January-February 1996b, pp. 75-85.

Conclusiones

Se examinaron los trabajos que a través del tiempo han desarrollado algunos de los autores más destacados en el campo de los modelos de estrategia. Estos modelos en su conjunto apuntan a mejorar las capacidades integrales de las empresas para que les sea posible operar en un mundo altamente competitivo y dinámico.

El establecimiento de estrategias está directamente relacionado con el medio ambiente externo en el cual se desenvuelve una empresa. El sector industrial al cual pertenece dicha empresa constituye un marco de referencia pues en él se establecen las reglas del juego y las condiciones según las cuales se va a desarrollar la competencia entre las diferentes empresas concurrentes. Cada empresa debe, entonces, analizar las posibilidades estratégicas de que dispone para ubicarse en una posición ventajosa. El modelo de Porter señala, en ese sentido, la importancia de la innovación para

ampliar el mercado, promover el crecimiento de un sector industrial y renovar procesos y métodos de producción, así como la integración de sus múltiples actividades en la cadena de valor.

De manera diferente, el modelo de estrategias de Prahalad y Hamel se basa en la definición de las que llaman competencias claves de la empresa, a través de las cuales se busca crear valor adicional para los clientes y, por lo tanto, incrementar la competitividad. Para identificarlas señalan las acciones que posibilitan el acceso a varios mercados, la puesta en marcha de mecanismos que contribuyan a que los clientes perciban las ventajas del consumo de un producto determinado en relación con los de otras empresas y, por último, el poder adelantarse en el uso de conocimientos, habilidades y tecnologías que representen dificultades de seguimiento e imitación de parte de los competidores.

El modelo Delta busca integrar las bondades de los dos prime-

ros modelos mencionados para el diseño, formulación y puesta en marcha de las estrategias de desarrollo. El cuarto modelo se basa en la articulación de cuatro perspectivas básicas del desempeño empresarial: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de innovación y aprendizaje, integrando de esa manera un sistema estratégico de gestión que muestra un panorama completo causa-efecto que permite observar las estrategias de una forma integrada y sistemática.

La revisión bibliográfica demostró que no existe un formato o modelo de estrategia empresarial "ideal", ya que, responsablemente, el proceso estratégico debe ser diseñado o adaptado apuntando a las necesidades de cada empresa en particular. Además, la formulación de una estrategia es un proceso inherentemente creativo e impredecible, es decir, la esencia de la estrategia es el pensamiento estratégico; la creación de un modelo mental del negocio como fuente de creación de valor.

Bibliografía

Arnoldo C. Hax, D. L. W. I. "The Delta Model: Adaptive Management for Changing World". *Sloan Management Review*, Winter, 1999, pp. 11-28.

Arnoldo Hax, D. L. W. I. *El Proyecto Delta* (Primera ed.). Grupo Editorial Norma. Colombia, 2003.

Arnoldo Hax, N. M. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo* (Primera ed.). Granica. Argentina, 1997.

- C. K. Prahalad, G. H. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91.
- David J. Collis, C. A. M. "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, Jul-Aug 1995, pp. 118-128.
- George Stalk, P. E., Lawrence Shulman. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy". *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 57-69.
- Grant, R. M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, Spring 1991, pp. 114-135.
- Ohmae, K. *La Mente del Estratega* (Primera ed.). Mc Graw Hill. México, 1988.
- Peteraf, M. A. "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View". *Strategy Management Journal*, 14, 1993, pp. 179-191.
- Porter, M. E. *Estrategia Competitiva* (Primera ed.). CECSA. México, 1982.
- Porter, M. E. *Ventaja Competitiva* (Primera ed.). CECSA. México, 1987.
- Porter, M. E. "The Competitive Advantage of Nations". *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 73-93.
- Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- Robert S. Kaplan, D. P. N. "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79.
- Robert S. Kaplan, D. P. N. "Putting the Balance Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp. 134-142.
- Robert S. Kaplan, D. P. N. *Cuadro de Mando Integral* (Primera ed.). Gestión 2000. España. 1996a.
- Robert S. Kaplan, D. P. N. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, January-February 1996b, pp. 75-85.
- Robert S. Kaplan, D. P. N. "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It". *Harvard Business Review*, Sep-Oct 2000, pp. 167-176.
- Robert S. Kaplan, D. P. N. *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia* (Primera ed.). Gestión 2000. España, 2001.
- Robert S. Kaplan, D. P. N. *Mapas Estratégicos* (Primera ed.). Gestión 2000. España, 2004a.
- Robert S. Kaplan, D. P. N. "The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets". *Strategy & Leadership*, 32(5) 2004b, pp. 10-17.
- Wernerfelt, B. "A Resource-Based View of the Firm". *Strategy Management Journal*, 5, 1984, pp. 171-180.

