

# Michael E. Porter

padre de la estrategia  
competitiva

“Lo único  
que nos impide ser prósperos  
somos nosotros mismos”

TEXTOS Y FOTOS POR ALBERTINA NAVAS

DESDE PUERTO ESPAÑA

(TRINIDAD Y TOBAGO)



Michael Porter es considerado el pensador más influyente del mundo de los negocios de los últimos 30 años. Ha desarrollado conceptos fundamentales en áreas de gerencia, tales como estrategia, ventaja competitiva, cadena de valor y *clusters* (cadenas productivas). Su trabajo escaló de un nivel micro, que intentaba explicar la competitividad empresarial, hasta un contexto macro que se refiere a la competitividad de las naciones. **GESTIÓN** conversó con Porter en exclusiva.

Su discurso entraña una lógica precisa y su palabra es elocuente. Evita abundar en términos técnicos y trae a colación ejemplos ilustrativos y oportunos. Así habla **Michael Porter** sobre complejos conceptos de competitividad y productividad, en un tono tan sencillo que hasta da la sensación de no decir nada nuevo. Justo ahí radica la profundidad de su aporte, en esa pericia para aterrizar lo abstracto y en hacer de la estrategia una noción aplicable a una pequeña empresa o a la primera economía del mundo.

Su nombre es un referente, no hay escuela de negocios que no imparta sus enseñanzas ni gerente que no haya tomado en cuenta sus pensamientos al tomar decisiones. Por ello, en marzo, su conferencia *Competitividad y desarrollo* convocó en Puerto España (Trinidad y Tobago) cerca de 600 personas de siete países, además de los anfitriones (México, Venezuela, Colombia, Ecuador, Santa Lucía, San Vicente y Granadinas y Suriname).

El profesor Porter compartió 70 minutos de exposición en el marco del evento anual *Liderazgo distinguido e innovación*, organizado por la Escuela de Posgrados en Negocios Arthur Lok

Jack, con sede en Trinidad y Tobago. La formalidad y el protocolo fueron la tónica del acto, que contó con la presencia de los principales ejecutivos y emprendedores de la región, así como autoridades públicas de primer nivel, entre ellas, la primera ministra **Kamla Persad-Bissessar** y varios secretarios de Estado.

Luego de la bienvenida dirigida por **Arthur Lok Jack**, uno de los empresarios y emprendedores más influyentes del Caribe, arrancó la esperada charla con una sugerente invitación a la reflexión planteada por Porter: “La única barrera para que seamos prósperos somos nosotros mismos. Nuestra fuente de prosperidad es cómo pensamos y luego cómo actuamos. Entonces, ¿cómo cambiar nuestra manera de pensar?”.

Con diapositivas de escaso impacto visual pero colmadas de gráficos estadísticos, el profesor partió por establecer las diferencias entre competencia y competitividad. Resaltó que la competencia es una condición en que uno gana y otro pierde, mientras que la competitividad produce valor y aseguró que quien es más productivo necesariamente será más próspero.

Tras esta aclaración, descifró la competitividad de las naciones. Inició por definir dos vertientes de la prosperidad. Una, heredada de los recursos naturales, a la que describió como limitada y en la que identificó un importante involucramiento del Gobierno en el afán de conseguir “la mejor tajada del pastel”. A un segundo tipo de prosperidad, derivada de la productividad, calificó de ilimitada, con capacidad de expandir el pastel y que demanda del Gobierno un rol de facilitador y creador de una cultura de productividad.

Con vehemencia, el conferencista sentenció que la clave está en la estrategia y sugirió tomar medidas tanto a escala macro (políticas fiscales y monetarias, infraestructura social, institucionalidad política, desarrollo humano...) como micro (entorno para hacer negocios, desarrollo de *clusters*; sofisticación de las operaciones de las compañías...).

El estilo de Porter es reiterativo y tajante. Acostumbrado a dar cátedra, dijo a modo de sentencia: “Solo los negocios privados pueden generar prosperidad de manera justa”. E insistió en recomendar a los Gobiernos no perder tiempo en asuntos que no generen valor. Citó como ejemplo al dinero que se usa en combatir la inseguridad, al que denominó impuesto a la prosperidad de un país. “Mientras más productivo es un país, a los negocios les va mejor”.

Redundó en la idea de que no existe una única política para ser competitivo y, entre otras alternativas, citó los *clusters* combinados como una opción de diversificar la economía de una nación. Aconsejó generar un mapa de *clusters* y apoyar estratégicamente a aquellos que crean más valor y aportan más riqueza. A las economías pequeñas les propuso concentrarse en nichos y les invitó a tomar como referente a Singapur, pues no produce nada, pero creó infraestructura y un entorno que facilita los negocios con el resto de Asia.

Para este pensador de la economía y la gestión, es fundamental que cada país tenga su plan de crecimiento. Fue radical en mencionar que la competitividad de un país no es un trabajo que dependa exclusivamente del Gobierno, sino que requiere la convergencia de lo público y lo privado, y llamó a la academia a participar como puente entre ambos mundos.

Porter defiende entusiasta el rol de la empresa privada como generadora de la riqueza y es categórico al asegurar que los Gobiernos no producen prosperidad. Además, respondió una pregunta del público sobre la realidad de ciertos regímenes latinoamericanos asociados con el socialismo con una áspera crítica. Denunció una suerte de manipulación, pues —a su criterio— “crean la falsa idea de que los ricos viven a costa de los pobres y hacen que esos pobres no vean ninguna esperanza, solo el lado oscuro del capitalismo”.

Deploró insistentemente el proteccionismo y fue rígido con quienes se escudan detrás de la cultura para dilatar su camino hacia la competitividad.

Aseguró que los ciclos políticos son de cuatro o cinco años, mientras que los de la competitividad van de 10 a 15 años. De ahí que la competitividad sea un tema que trasciende Gobiernos y resaltó que el verdadero reto del sector político es proveer continuidad y posicionar estas ideas en los ciudadanos.

En concordancia con su apertura, cerró con un llamado a la actitud positiva: “Si ponemos el foco en que somos pequeños y en que no tenemos recursos naturales, nadie nos va a ayudar. Si así hubiera pensado Singapur, no estaría donde está”.

Para muchos fue una charla amena y brillante; para otros su pensamiento se diluyó en generalidades. Lo cierto es que de un gran pensador no se pueden esperar recetas ni fórmulas a la medida: su misión es trazar grandes líneas para que cada cual tome “el qué” si lo considera aplicable y busque por cuenta propia “el cómo”.

Después de un prolongado aplauso al final de su intervención, al puro estilo de las celebridades, invirtió tiempo y paciencia en mirar a decenas de cámaras de fotos y a firmar un autógrafo tras otro. Aunque no suele atender reuniones privadas, con apertura y gentileza aceptó la invitación de GESTIÓN para una corta entrevista en exclusiva. Con una sonrisa y consciente del “riesgo de responder preguntas”, compartió sus reflexiones.

—Profesor Porter, su modelo de estrategia competitiva, representado en el diamante que lleva su nombre (Gráfico 1), que originalmente se aplicó a escala empresarial ahora es el marco que explica la competitividad de regiones y naciones. De acuerdo con los factores que usted señala para la competitividad de un país, ¿cómo cree usted que China debiera pasar del modelo ‘hecho en China’ a ‘inventado por China’, es decir, de una economía manufacturera a otra basada en la innovación, para ser competitiva en el largo plazo?

—China está construyendo muy rápidamente sistemas e infraestructuras

de innovación; está generando grupos de científicos y tecnólogos, y también está desarrollando muchas actividades de investigación, incluso, fortaleciendo su sistema universitario. Estoy seguro de que China se mueve aceleradamente hacia una economía de innovación.

El verdadero problema es que China no sigue las reglas. Por el contrario, aplica varias políticas que crean distorsiones, que afectan a otros países, por ejemplo, en temas de propiedad intelectual. Hay empresas chinas que usan la propiedad intelectual de manera injusta, no pagan por derechos de autor ni tampoco por licencias de uso.

China, por su tamaño, ejerce presión sobre compañías extranjeras para que lleven sus centros de investigación a ese país y, desde allí, puedan tener acceso al mercado chino. China viola de varias maneras los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de la comunidad económica mundial.

Creo que China empezará a sufrir severos problemas en el contexto de una economía global. Sin duda, está progresando, pero la forma en que lo logra es dañando compañías de otros países. Por eso, la comunidad mundial debe generar un diálogo con China para que ese país, ¡ojalá!, empiece a crear una competencia leal con el resto del mundo.

Esto me recuerda un poco al caso de Japón en la década de los ochenta. En ese tiempo, Japón generaba muchas preocupaciones a otros países por el proteccionismo que auspiciaba, pero años más tarde, Japón cambió muchas políticas y se volvió parte de la economía mundial. Ahora Japón ya no infunde temor como economía, es un miembro importante de la comunidad económica mundial.

—Durante la conferencia que usted acaba de dictar, hizo hincapié en que un rol fundamental de los Gobiernos en la competitividad de sus países es promover que las compañías privadas incrementen su productividad y mejoren su eficiencia. ¿Hasta qué punto

► “No pierdan el tiempo en cosas que no crean valor, ese es un impuesto a la prosperidad de un país”.

► “Solo los negocios privados pueden generar prosperidad de manera justa, ahí está la magia”.

► “La competitividad no es una responsabilidad solo del Estado, los sectores público y privado deben trabajar juntos”.

► “No hay que escudarse detrás de la cultura como una excusa para no ser competitivos. La productividad es una estrategia ganar-ganar, quien es más competitivo es más próspero”.

► “Si ponemos el foco en que somos pequeños y en que no tenemos recursos naturales, nadie nos va a ayudar. Si así hubiera pensado Singapur, no estaría donde está”.

► “Los Gobiernos socialistas de América Latina crean la falsa idea de que los ricos se están haciendo ricos a costa de los pobres, entonces los pobres no ven ninguna esperanza, solo el lado oscuro del capitalismo”.

► “La corrupción es una de las situaciones más destructivas para los países en desarrollo porque rompe el enlace natural entre éxito y productividad”.

► “Los negocios pueden ganar y también hacer algo bueno por la sociedad”.



Escena de la conferencia "Liderazgo distinguido e innovación" celebrado en Puerto España (arriba). Michael Porter saluda con la primera ministra de Trinidad y Tobago.



este concepto es aplicable a realidades políticamente inestables y presas de incertidumbres económicas y de serios problemas de corrupción, como es el caso de ciertos países de América Latina?

—La corrupción es una de las situaciones más destructivas para los países en desarrollo, porque rompe el enlace natural entre éxito y productividad. La corrupción hace pensar que se puede tener éxito rompiendo el sistema o pidiendo favores especiales; eso es totalmente contrario a la competitividad. Es claro que países que no pueden controlar la corrupción están varados, no crecen, no progresan, son ineficientes y tienen pobres políticas públicas.

Ahora, respecto de la inestabilidad, creo que sí debemos ser conscientes de que es una condición que siempre estará presente. Siempre habrá cambios, problemas por desastres, por fenómenos naturales o crisis financieras, etc. La única manera de manejar todo esto es, justamente, generando competitividad y productividad para poder reaccionar

con rapidez cuando estos escenarios se presenten.

Debemos dejar de pensar que llegará el día en que todo sea estable. Entender que esta condición de continuo cambio es lo único que nos llevará a enfrentar el futuro económico con estrategias de competitividad.

—El concepto de Orquestación Estratégica, que propone conectar nodos (distintas compañías) para generar una propuesta de valor para el cliente es concebido por sus autores (Alejandro Ruelas-Gossi y David Sull) como una evolución del concepto de estrategia competitiva. En el artículo publicado por ellos en 2006 en *Harvard Business Review América Latina* sugieren que el valor no se agrega, sino que se orquesta. En su opinión, ¿es la orquestación estratégica un paso adelante de la estrategia competitiva?

—¿Orquestación estratégica? La verdad... no estoy familiarizado con ese

concepto. En todo caso, hay muchas maneras de buscar y lograr ventajas competitivas. Este es un proceso en continuo desarrollo. Si esa idea ayuda a que las compañías se muevan, busquen distinguirse y creen una posición única en el mercado, entregando valor a sus clientes, de manera distinta a lo que hacen sus competidores, entonces esa idea es útil.

Lo que interesa es la esencia de la estrategia, que es encontrar una posición única en el mercado, entregando valor de forma distinta a los competidores. Esto requiere competir de nuevas formas, pero, ¿cómo hacerlo?... Hay muchos caminos. Mientras el propósito sea ese, cualquier idea es útil.

—En uno de sus artículos recientes, publicado en enero de este año en *Harvard Business Review* con el título "Creando valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento", usted expuso el concepto de valor compartido, entendido como una fórmula para crear valor para los accionistas, aportando valor a la sociedad. ¿Considera usted que este es el justo medio entre la avaricia de las empresas que solo buscan maximizar ganancias y la caridad de las organizaciones sin fines de lucro?

—Últimamente se ha creado una separación artificial entre lo social y lo

económico. Esto ha derivado en que se cuestione la legitimidad de los negocios y se ha llegado a creer, incluso, que los negocios dañan a la sociedad. Por eso consideré que era momento de tratar de entender mejor el propósito de los negocios.

Hay quienes creen que generar utilidades es la única meta de las empresas, pero no es así. Creo que sí es posible una nueva manera de pensar y de abordar los problemas sociales. Claro

que los negocios deben generar ganancias, pero también hay formas de conseguir beneficios económicos, logrando un impacto fundamental en áreas sociales como salud, educación, medio ambiente, uso de recursos naturales, entre otros.

Sin embargo, no diría que el concepto de valor compartido que propongo sea el justo medio, porque la palabra *medio* sugiere la idea de estar en la mitad del camino entre una cosa y

otra. El valor compartido es una filosofía. En el pasado, se creía que los negocios eran una forma de generar ganancias y nada más, y que solo las organizaciones sociales y de beneficencia eran las únicas llamadas a hacer algo bueno por la sociedad. Esa es una visión muy estrecha.

Este es mi punto: no necesitamos escoger entre lo uno o lo otro, no son excluyentes, no es lo uno o lo otro. Lo interesante es que podemos tener a las

### Su pensamiento marcó el área de los negocios en los últimos 30 años

Ann Arbor, Michigan (Estados Unidos), 1947

Michael Eugene Porter es una autoridad mundial en temas de estrategia competitiva, competitividad y desarrollo económico de las naciones. Es considerado el pensador más influyente del mundo en las áreas de gestión y competitividad. También ha sido ampliamente galardonado, incluso con el más alto reconocimiento profesional (Obispo William Lawrence), otorgado a un catedrático por la Escuela de Negocios de Harvard.

El profesor Porter ha recibido más de una docena de doctorados honoris causa en universidades de todo el mundo. Es autor de 18 libros y más de 125 artículos y actualmente dirige el Instituto para la Estrategia y Competitividad de Harvard, además de impartir cátedra en la misma universidad.

Su primera gran contribución fue el artículo "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia", publicado en 1979 en *Harvard Business Review*. Este exponía el modelo de las cinco fuerzas (Gráfico 1), según las cuales el atractivo de un sector industrial depende de cómo se mueven en el mercado los siguientes factores: competidores, sustitutos, clientes, proveedores y nuevos entrantes.

Su obra maestra fue *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, que va por la reim-

presión 63 y se ha traducido a 19 idiomas. En ella propuso dos liderazgos posibles y excluyentes: el costo o la diferenciación (Gráfico 2). Otro libro clave fue *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior* (1985),

que lleva 38 reimpressiones. Este aportó el modelo teórico de cadena de valor, que categoriza las actividades que agregan valor en una organización.

En 1990 Porter aplicó su modelo empresarial a países y regiones en la

GRÁFICO 1. LAS FUERZAS COMPETITIVAS EN LA INDUSTRIA

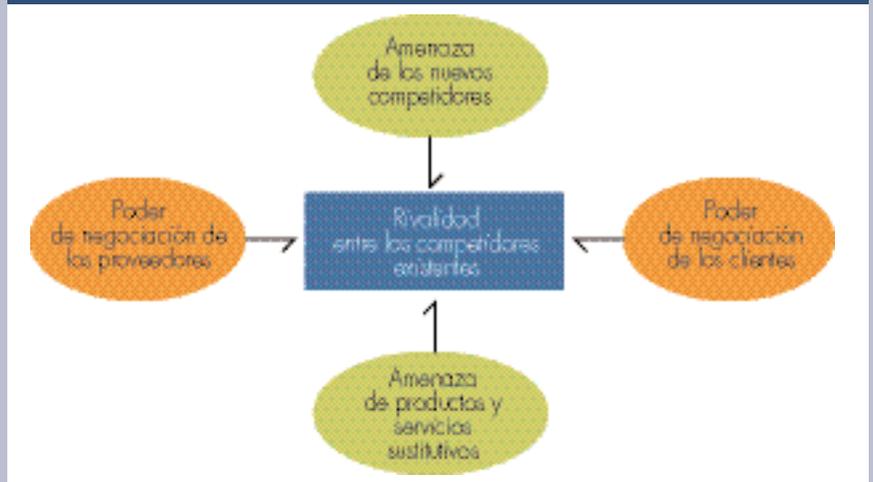


GRÁFICO 2. MATRIZ QUE MUESTRA LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER



dos sin ser inconsistentes: los negocios pueden generar ganancias y también hacer algo bueno por la sociedad.

En el artículo al cual usted hace referencia, sugerí que algunas de las oportunidades más interesantes para los negocios están en áreas de cubren necesidades básicas como seguridad, vivienda, alimentación, salud, medio ambiente... No podemos quedarnos atrapados en el pasado viendo en los negocios solo una perspectiva económica.

publicación *La ventaja competitiva de las naciones*, que hizo famoso al diagrama conocido como diamante de Porter (Gráfico 3). Este pretendía demostrar que la competitividad de una nación dependía tanto de la abundancia y la calidad de los clásicos factores de producción y de las industrias de soporte, como de las condiciones de la demanda y de la estrategia, además de la estructura y la rivalidad de las empresas del sector.

Derivado de ello, desarrolló también la noción de *clusters* o cadenas productivas, entendidas como unidades de producción altamente especializadas, enclavadas en una determinada región geográfica, que permiten ofrecer productos de alto valor agregado, con el fin de generar ventajas competitivas a escala mundial.

En 2008 publicó el libro *Ser competitivo*, que contiene sus artículos más influyentes sobre estrategia y competencia. Su más reciente aporte fue el artículo “Creando valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento”, publicado en enero de este año por *Harvard Business Review*.

En este expone la noción de valor compartido (CSV, por sus siglas en inglés de *Creating Shared Value*), diferenciándolo de la responsabilidad social corporativa (Cuadro 1), definido como las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía, desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades donde las empresas tienen el asiento de sus negocios.

GRÁFICO 3. DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD REGIONAL



CUADRO 1

Responsabilidad social corporativa	Valor compartido
Valor: Hacer el bien.	Valor: Beneficios económicos y sociales relativos al costo.
Ciudadanía, filantropía, sostenibilidad.	Creación de valor conjunto entre la empresa y la comunidad.
Voluntario o en respuesta a presiones externas.	Parte de la competitividad.
Separado de la maximización de beneficios.	Integrada a la maximización de beneficios.
Acciones determinadas por requerimientos de reporte y preferencias personales.	Acciones son específicas a la empresa y determinadas internamente.
Impacto limitado a la huella empresarial y por el presupuesto de responsabilidad social empresarial (RSE).	Realigna el presupuesto de toda la empresa.

Tampoco quiero decir que no se necesiten organizaciones sin fines de lucro; claro que se las necesita, porque tienen que hacer ciertas inversiones para mejorar el nivel de ciertas áreas sociales. Es más, creo que si las organizaciones sin fines de lucro hacen su trabajo, los negocios privados pueden generar más valor compartido.

En este contexto, el papel del Gobierno es aplicar regulaciones de una manera diferente para facilitar un entorno en que los negocios puedan generar aún más valor compartido del que ya generan. Esta nueva forma de pensar crea nuevos roles y abre nuevas oportunidades.

—En varias de sus intervenciones públicas de años atrás le han preguntado sobre Internet como fuente de ventajas competitivas. Su argumentación suele ser que si bien Internet parece poner nuevas reglas del juego, al final del día las viejas reglas de competencia volverán a emerger y anularán la condición de Internet como fuente de ventaja competitiva por sí misma. Luego de las evidencias del gran éxito de negocios basados en Internet, como Google, Twitter y Facebook, ¿se mantiene en esa posición?

—Definitivamente. Internet por sí misma no es la creadora de ventaja competitiva en ninguno de estos casos; el punto está en la manera en que Internet fue usada como herramienta para crear productos y servicios que no existían antes. Si lo vemos con detalle, la ventaja competitiva no fue Internet, sino la manera en que las personas inteligentes que estuvieron detrás de estos negocios decidieron usar esta tecnología para ser más productivos.

Mi punto de vista sobre este tema es que Internet no es una ventaja competitiva por sí misma, sino que la ventaja está en usar esta herramienta de manera innovadora para generar valor. Por eso, Internet no genera valor solamente para compañías basadas en esta tecnología, sino para cualquier tipo de empresas como las automotrices o las de servicios financieros.

Internet es solo una tecnología,



Michael Porter conversa con Albertina Navas para *GESTIÓN*.

mientras que ventaja competitiva es una forma única de desplegar herramientas como, por ejemplo, esta tecnología, para crear ventajas distintivas. Si nos fijamos en los ejemplos que usted citó, el negocio de Google es distinto al de Facebook y, a su vez, estos dos son diferentes de Amazon. Cada uno usa la tecnología de una manera diferente. Lo auténtico no está en la tecnología, sino en el uso que cada firma da a esa tecnología.

—Una última pregunta un tanto personal. Profesor, sus conceptos en el mundo de los negocios han sido tan relevantes e influyentes que se volvieron genéricos. Desde el punto de vista de su marca personal (*personal branding*), mi pregunta es: Si su diferenciador se volvió genérico, ¿cuál es ahora su ventaja competitiva en su condición de pensador en las áreas de gestión y de negocios?

—(*Pensativo*) Prefiero dejar esto para que otros decidan, pero quisiera agregar algo. Mi trabajo ha evolucionado en estos años y ahora estoy incursionando en nuevas áreas. Por ejemplo, mis últimos artículos tratan sobre seguridad social. Estoy muy emocionado en este intento de pensar en una manera de transformar la manera en que hemos visto esta área hasta ahora.

También me he detenido mucho a reflexionar sobre el rol de la cooperación en la sociedad con el concepto de valor compartido, que usted citó en una pregunta anterior. Lo que trato de

hacer, y si de algo estoy orgulloso, es de que mis ideas hayan sido ampliamente difundidas.

Lo que hago ahora es moverme hacia nuevas áreas, pero siempre hay conexión entre unas y otras. Mi contribución fue, en primer lugar, enfocarme en asuntos muy complejos, como la competencia, desde una perspectiva muy sencilla, con un enfoque que ayudó a los gerentes a tomar decisiones. Esas fueron las cinco fuerzas o la cadena de valor y he llegado a topar temas complicados como la competitividad de las naciones.

Creo que eso es importante: haber visto las cosas desde una visión más sistémica, más amplia, pues a veces los académicos pecamos de ser muy profundos, pero muy estrechos en nuestras reflexiones. En un año publicaré más sobre seguridad social y ahora una de mis editoras está trabajando en un libro que compendia todo mi trabajo sobre estrategia, pues no todo el mundo ha tenido la oportunidad de leer todos mis libros, así que podrán tener acceso a los conceptos fundamentales en una sola obra. De cualquier manera, no quiero ir para atrás.

Todavía me llena de energía la investigación y venir a cosas como esta (*dice y apunta al podio donde dictó su conferencia*). No sé si respondí la pregunta, pero quiero decir que no estoy aquí solo para dar una charla, estoy tratando de contribuir a que los cambios se den. Así que mi presencia aquí habrá valido la pena si de alguna manera fui un catalizador del cambio. 