



VISIÓN CRÍTICA DE LA TEORÍA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA. Una Evaluación Metodológica y Epistemológica

Omar Aktouf*

CANADÁ

Resumen

Este artículo constituye un cuestionamiento epistemológico y metodológico a la base conceptual de la Teoría de la Competitividad de Michael Porter y evidencia las debilidades explicativas que ponen en riesgo su reconocimiento mundial. Confrontada con argumentos de Habermas, Morgan, Galbraith, Klein y con los trabajos de Powel y Pfeffer, la teoría porteriana deja al descubierto contradicciones que evidencian flaqueza teórica, como la ausencia de construcción el concepto de ventaja competitiva, y pobreza epistemológica, como el pretendido normativismo de esta teoría, cuyos argumentos adolecen reduccionismo positivo y han llevado a su autor a reconocer el valor de otras propuestas adversas a su discurso. Según el autor, la limitada capacidad prescriptiva de sus cinco fuerzas, dejan ver la intencionalidad ideológica de Porter, que asume la vía fácil de validar el poder de los poderosos, a tiempo que evade la responsabilidad metodológica de sus afirmaciones y se afianza en el reconocimiento de los expertos, antes que en la rigurosidad de sus propuestas.

Traducción de Paola Alegría Jiménez

Palabras clave: Gestión estratégica, Ventaja competitiva, Management estratégico, Gerencia estratégica, Michael Porter.

HEC MONTRÉAL

*Ph.D. en Management de la Escuela de Altos Estudios Comerciales HEC de Montreal, donde es profesor titular. Máster en Gestión y Economía del Desarrollo de la HEC y D.E.A. en Psicología Industrial de la Sorbona, Argel. Licenciado en Psicología General. Miembro del Grupo de Educación e Investigación sobre la Gestión y el Medio Ambiente (GERME). Miembro del Centro de Estudios sobre Humanismo, Gestión y Globalización. Experto en nuevos modelos de gestión y administración alternativa, es mundialmente conocido por sus críticas a la escuela del management norteamericano y a los efectos de la globalización en los países emergentes. omar.aktouf@hec.ca



Abstract

This article is an epistemological and methodological questioning to the conceptual basis of the Theory of the competitiveness of Michael Porter and highlights the explicative weaknesses that jeopardize its global recognition. Confronted with arguments of Habermas, Morgan, Galbraith, Klein and with the work of Powell and Pfeffer, the porteriana theory lays bare contradictions that demonstrate theoretical weakness, as the absence of construction of the concept of advantage competitive, and epistemological poverty, as the purported normative of this theory, whose arguments suffer positive reductionism and has led to its author to recognize the value of other proposals adverse to his speech. According to the author, the limited prescriptive capacity of their five forces, show the ideological intent of Porter, who assumes the easy path to validate the power of the powerful, in time that evades the methodological responsibility of their assertions and takes hold in recognition of the experts, before that, in the strictness of their proposals.

Keywords: Strategic management, Competitive advantage, Michael Porter

Introducción

A qué se debe el fenomenal éxito de la obra de Porter? Evaluando los aportes del marco referencial de las cinco fuerzas de Porter presentado en *"La Estrategia Competitiva"* (*"Competitive Strategy"*, Porter, 1980), Brandenburger (2002) sugiere que dos factores dan cuenta de la longevidad y alcance de la influencia de Porter. En primer lugar, el pensamiento de Porter 'presenta una imagen clara de la actividad esencial de los negocios. Representa toda la cadena vertical de la actividad económica, desde los proveedores (como dueños de recursos) hasta los negocios y finalmente los consumidores. Resalta el papel principal de los negocios en la creación de valor pero también hace énfasis en la forma en que los negocios son interdependientes con sus proveedores y consumidores (Brandenburger 2002: 58). Brandenburger agrega a lo anterior, en contraste con los modelos económicos canónicos, que asumen productores y consumidores fragmentados, que el modelo de Porter es más realista por cuanto se enfoca en la realidad de las empresas de gran tamaño que dominan varias industrias, es decir, en situaciones de monopolios o de oligopolios. En segundo lugar, el limitado número de estrategias genéricas que Porter defiende (liderazgo de bajo costo, diferenciación de productos, y especialización de mercados) es otro elemento de claridad que atrae la atención tanto de quienes toman decisiones, como de consultores y de académicos sobre su obra.



Pero es poco probable que la claridad y accesibilidad garanticen la amplia difusión de cualquier trabajo de gestión. Mucho de lo que se ha escrito sobre estrategia es muy claro y accesible; sin embargo, poco logra obtener el éxito alcanzado por Porter. Porter enmarca los asuntos de forma diferente, en términos de hacer una contribución a la ciencia y al rigor científico. Con respecto a *La Estrategia Competitiva*, él sostuvo en una entrevista muy reveladora sobre los pormenores de su pensamiento: '... fue una oportunidad para traer el pensamiento de la organización industrial al estudio de la estrategia, y viceversa' (Argyres y McGahan, 2002b: 43).¹ Como tal, fue el primer autor en reunir dos disciplinas —economía de la organización industrial y gestión estratégica— para poder presentar un mejor análisis de las decisiones estratégicas tomadas por las empresas. Y continuó explicando las razones por las cuales este análisis tuvo que despojarse del pensamiento económico neoclásico: '... las suposiciones de todas las cosas iguales (*ceteris paribus*) no funcionan. Los gerentes deben considerarlo todo. Llegué a la conclusión de que es necesario contar con marcos de referencia más que con modelos' (Argyres y McGahan, 2002b: 43). Por último, con respecto al rigor científico, agregó: 'También necesitamos una manera más disciplinada de pensar en la estrategia. Requerimos un enfoque más riguroso, una manera sistemática de ver los negocios y dónde se ubican las empresas en sus negocios' (Argyres and McGahan, 2002b: 43–44).

En este capítulo, procuraremos mostrar que mientras la obra de Porter es la base de una aproximación sistemática a la estrategia, de ninguna manera ésta garantiza el rigor científico que su autor presenta, y adicionalmente, no asegura el logro de una ventaja competitiva duradera, justificable y que no sea fácil de imitar. Además, intentaremos dilucidar más sobre las razones por las cuales su trabajo ha sido tan atractivo durante tanto tiempo para una gran parte de gerentes consultores, y académicos occidentales. Analizaremos dos de sus primeros trabajos fundamentales— *La Estrategia Competitiva* (*Competitive Strategy* 1980) y *La Ventaja Competitiva* (*Competitive Advantage* 1985) — para poder establecer sus pilares fundamentales, para revelar la forma en que su pretendido rigor científico no es demostrable, y para resaltar las insuficiencias epistemológicas y metodológicas que desacreditan seriamente el rigor científico tan proclamado por Porter. También consideraremos otra línea de pensamiento, particularmente el enfoque basado en recursos (RBV) de la empresa, que no solamente destaca debilidades prácticas y operativas de la propuesta de marcos de referencia de Porter, sino que además sirve para reforzar nuestra opinión sobre las

¹ A menudo citamos esta entrevista ya que es uno de los pocos documentos en los cuales Porter trata los aspectos metodológicos y epistemológicos de su pensamiento, que generalmente se pasan por alto en sus obras centrales. Ver Argyres y McGahan (2002a) para mayor información sobre los antecedentes de la entrevista.



insuficiencias epistemológicas y metodológicas encontradas en su obra. Nuestros propios argumentos sobre las verdaderas razones del éxito logrado por la obra de Porter se dividen en dos partes. A nivel ideológico, su trabajo da legitimidad al estado actual de las relaciones de poder al interior y entre empresas que operan en un avanzado capitalismo. El poder legitimante de sus ideas le convierte en una fuente ideal de la cual burócratas dominantes pueden obtener argumentos y razones de naturaleza científica para justificar su dominio. A nivel operativo, su obra presenta una fácil comprensión, relativamente fácil implementación y posterior gratificación por el éxito operacional inicial. Sin embargo, en nuestra opinión, el éxito operacional derivado de su marco de referencia no es a menudo ni duradero ni fácil de justificar.

Doctrina del Posicionamiento y Legitimación del Dominio

En contraste con aquellos investigadores que le antecedieron en el campo de la gestión estratégica, Porter es un defensor del posicionamiento estratégico de una empresa en un negocio determinado (Porter, 1979, 1980). En ese momento, este enfoque fue novedad por cuanto los anteriores investigadores de gestión estratégica dedicaron gran parte de su atención a la elaboración de estrategias o a la planeación estratégica (Mintzberg et al., 1998). La noción de la ventaja competitiva, que vendría a ocupar un lugar central en la obra de Porter, estaba ausente y prácticamente no se mencionaba en ese campo.

Según Porter, el posicionamiento estratégico derivado de un análisis exhaustivo de cierto número de factores que él bautizó como 'las cinco fuerzas competitivas': rivalidad competitiva, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de nuevos competidores, y amenaza de sustitutos. Esas cinco fuerzas, que en palabras de Porter, 'emergen como forma global de abarcar la industria' (Argyres y McGahan, 2002b: 44), supuestamente son los indicadores más relevantes y significativos para cualquier empresa que busca penetrar el negocio en que mejor se acomode.

Lógicamente, se debate, el análisis de estos indicadores conlleva al posicionamiento estratégico de una empresa en un negocio en el que hay:

- Poca competencia
- Proveedores y compradores con poder de negociación débil
- Altas barreras de entrada
- Pocos productos sustitutos

Bajo estas circunstancias, Porter sostiene que una empresa puede maximizar sus utilidades, ya que expresa: 'decidí que lo fundamental en cualquier teoría de posicionamiento es la rentabilidad superior' (Argyres and McGahan,



2002b: 44). Es de notar también que Porter busca situar su teoría dentro de una perspectiva normativa, algo que le duele destacar: 'Mi trabajo no busca ser descriptivo sino normativo. ¿Qué principios explican las estrategias exitosas? Creo firmemente que los gerentes pueden aplicar estos principios de forma prospectiva, y que muchos lo hacen' (Argyres y McGahan, 2002b: 45). Hasta este punto, las empresas son una especie de caja negra en la obra de Porter, por cuanto él decide situar su análisis a nivel meso-económico, es decir, a nivel de la industria. Las críticas a su elección le conducen, en *Ventaja Competitiva*, a integrar el nivel microeconómico en su marco referencial a través de la noción de cadena de valor. En la siguiente sección retomamos este punto. Por el momento, discutiremos dos asuntos principales en el marco funcional del posicionamiento estratégico – uno de naturaleza epistemológica, y el otro que tiene que ver con la dimensión normativa del marco de referencia.

En primer lugar, ¿cómo justifica Porter su decisión epistemológica de establecer el grado de análisis a nivel de la industria? Tal como hemos aprendido de la ciencia de la complejidad, la elección del nivel organizacional en el cual hacer el análisis, determina el alcance de los resultados del estudio. ¿Por qué el análisis de las fuerzas competitivas a nivel de la industria es más relevante en la estrategia? En términos canónicos de gestión, ¿por qué el interés del estratega debe enfocarse en el ambiente de la empresa y sólo en el ambiente? Para estar seguros, existía en el campo de la gestión estratégica una necesidad real de superar los modelos existentes en ese momento, tales como el modelo BCG o los modelos basados en el análisis de ventajas y desventajas de las empresas individuales, que se limitan al nivel microeconómico. No obstante, esto no justifica la elección epistemológica de Porter, quien no elabora sus argumentos sobre su elección. El interrogante sigue en pie y lleva a considerar que hay cierta arbitrariedad en tal elección.

Es más, uno se pregunta qué lógica y qué criterios subyacen la identificación de Porter de la cantidad y naturaleza de las fuerzas competitivas. El único argumento invocado por Porter es que cuando él comenzó su investigación obtuvo su inspiración de la economía de organizaciones industriales, que discutían fenómenos tales como el monopsonio (situación en la cual sólo hay un consumidor para los productos de una empresa). Igualmente, él reconoce que la noción de sustitución ya existía en el pensamiento económico. Pero sostiene que era necesario avanzar un poco imaginando una serie de factores integrados dentro del mismo tipo de marco referencial para analizar las industrias. Durante la misma entrevista citada anteriormente, él presenta dos argumentos distintos sobre la identificación, la naturaleza y el número de tales factores. Por un lado, establece que 'esas dimensiones... deben estar fundamentadas en la intuición' (Argyres y McGahan, 2002b: 46). Por otra parte, un poco más adelante, se corrige a sí mismo diciendo que: 'no llegué a la



conclusión de que eran cinco fuerzas sino hasta que examiné cientos de industrias' (Argyres y McGahan, 2002b: 46).

Intuición y estudios de casos no son mutuamente excluyentes; pueden hasta ser complementarios, cuando los estudios de casos confirman o invalidan la intuición. Pero este no es el problema. El verdadero problema es que Porter demuestra positivismo a pesar de su uso de estudios de casos como medio para inferir su marco de referencia.² Según el estricto positivismo Popperiano (Popper, 1972), la verificación con una o varias experiencias empíricas no sustenta la veracidad de una proposición. Por el contrario, una proposición es verdadera sólo hasta tanto no haya un ejemplo que la contradiga, es decir, hasta que haya sido declarada falsa. Con respecto a las fuerzas competitivas en el marco de Porter sobre posicionamiento estratégico, no es difícil imaginar un buen número de industrias en las cuales otras fuerzas competitivas sean mucho más determinantes que aquellas identificadas por Porter: el gobierno en las industrias de armas y farmacéuticas; organizaciones no gubernamentales en la industria de hidrocarburos, etc. Esto apunta a la extrema fragilidad de la universalidad del marco de las cinco fuerzas de Porter. Aunque el marco se presenta como derivado de una aproximación heurística consistente en la inducción, la base de la inducción es más bien limitada.

Adicionalmente, la aseveración de Porter sobre la generalidad del marco referencial y el rigor científico, crea un problema dentro de aquellas empresas que lo implementan. De acuerdo con la ética comunicativa de Habermas (1990), la moral de cualquier expresión depende del intercambio dialógico que consiste en una declaración de validez por un hablante, objeciones por parte de otros hablantes, y argumentos del primer hablante como respuesta a esas objeciones; todo esto ocurre dentro del sistema de un espacio de libre discurso. Existe un problema en el marco referencial de Porter en este sentido, ya que su postura de generalidad presenta el número y naturaleza de las fuerzas competitivas y el resultado del consiguiente análisis de las industrias como verdades científicas. Es en este sentido que el marco de Porter puede ser un instrumento formidable de dominio sobre los inexpertos. Cuando el marco es empleado por un analista experto y sus constituyentes –la alta gerencia dentro de un negocio determinado– no hay fundamento posible de legitimidad para los cuestionamientos de inexpertos sobre los componentes y resultados del marco de referencia. Este elemento aparece como un pilar no reconocido que recorre todo el pensamiento de Porter.

Continuando en la vena epistemológica, el pensamiento de Porter se caracteriza por el determinismo ambiental, puesto que toca muy por encima un fenómeno promulgado que por mucho tiempo ha sido considerado como

² El mismo problema puede ser encontrado en el marco de diamante presentado en *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (Porter, 1990).



central en el análisis del ambiente en los estudios de gestión (Morgan, 1997). El proceso de promulgación es el proceso por medio del cual proactivamente formamos y estructuramos nuestras realidades de manera inconsciente. Morgan declara que: 'aunque a menudo nos vemos nosotros mismos como habitantes de una realidad con características objetivas, la vida en realidad nos exige mucho más que eso. Requiere que nosotros tomemos un papel activo en darle vida a nuestras realidades, a través de varios esquemas interpretativos, aunque esas realidades puedan tener el hábito de imponerse sobre nosotros como "la forma en que son las cosas"' (Morgan, 1997: 141). Este fenómeno parece producir por lo menos tantas proyecciones (desde el punto de vista y los intereses de aquellos que están realizando el análisis) sobre las características del ambiente en estudio, como aquellas realmente 'medidas' u 'observadas'. Esto ocurre además de los cambios inevitables presentados por cualquier 'estudio de sector' en cualquier ambiente, cuando el estudio da lugar a estrategias y a la implementación de decisiones que muy posiblemente tendrán un impacto sobre el ambiente. En este caso, ya no es el ambiente el que determina la estrategia corporativa, sino a la inversa.

Hace más de 40 años esta posición fue seriamente discutida, ilustrada y confirmada por Galbraith (1967) con ejemplos concretos y edificantes. Galbraith mostró en especial cómo la planeación (estratégica) de ciertos modelos de automóviles de General Motors y Ford (su análisis se enfocó en el Mustang, para el cual transcurrieron seis años entre la fase de diseño y la fase de mercadeo) contribuyeron a determinar —desafiando todas las denominadas leyes del mercado— los salarios internos y externos, así como el precio de productos tales como caucho, hierro, carbón, acero, etc. durante un buen número de años. Este análisis demuestra la forma en que las grandes corporaciones en gran medida 'fabrican' los ambientes nacionales e internacionales y distorsionan por completo el papel de la competencia.

En segundo lugar, la capacidad normativa y prescriptiva del marco de las cinco fuerzas de Porter es limitada en su aplicación y presenta implicaciones ideológicas. Para que las recomendaciones de Porter sobre el análisis de la industria sean normativas y prescriptivas, han de permitir una identificación *anticipada* de los negocios que mejor se ajustan a la empresa que está buscando posicionarse. Como hemos visto, este negocio debe presentar fuerzas competitivas que sean favorables para la empresa. ¿Resulta siempre posible la identificación *anticipada*? Es posible pero sólo en casos particulares y cumpliendo con ciertas condiciones. Posicionar una empresa en una industria a través del análisis de las fuerzas competitivas puede ocurrir en el caso de una situación empresarial en la cual la empresa o su división no existan aún. En este caso la decisión de entrar a la industria depende de la existencia de condiciones favorables para que la empresa pueda ejercer su dominio. Sin embargo, tales condiciones favorables para un nuevo ingreso



podrían no existir, a menos que las empresas que ya operan en ese negocio nunca hayan considerado las posibilidades ofrecidas el negocio. Entonces, ¿bajo cuáles circunstancias las empresas pre-existentes en un sector no habrían considerado nunca sus posibilidades? Sólo puede haber una explicación al respecto - es cuando esas empresas pre-existentes no han recibido los servicios de expertos y consultores entrenados en el análisis del negocio de Porter. Este callejón sin salida nos trae de nuevo al verdadero resultado lógico de este marco de referencia: dejar la porción de poder de los leones en manos de expertos y analistas.

La limitación del marco de referencia se hace más clara cuando una empresa preexistente lo emplea para analizar la industria en la que se encuentra situada. En el caso de una empresa que ya esté operando en una industria determinada, el marco de referencia de Porter le llevará bien sea a la salida (en cuanto que las fuerzas competitivas no sean favorables) o bien a permanecer en la industria (en cuanto que las fuerzas competitivas sean favorables). Pero el análisis nunca le permitirá a la empresa saber cómo cambiar su situación en caso de que sea precaria. Como tal, la capacidad normativa y prescriptiva del marco de referencia de las cinco fuerzas de Porter es limitada. Por otra parte, el marco de referencia permitirá la justificación *anticipada* de una situación de monopolio u oligopolio, ya que el análisis de las fuerzas competitivas demostrará que es muy normal que una empresa o empresas tengan un monopolio u oligopolio en la industria en la cual se han posicionado, como función de las fuerzas competitivas. Es por esta razón que el marco referencial de Porter debe ser concebido como poseedor del poder de legitimar el dominio de las compañías más fuertes con ayuda de un discurso aparentemente aprendido.

La Ventaja Competitiva y la Apología del Experto

De todas las insuficiencias identificadas en *La Estrategia Competitiva*, Porter se encuentra especialmente, si no exclusivamente, receptivo, a una sola crítica: determinar el posicionamiento de una empresa en una línea de negocio determinada sin indagar sobre la condición de la empresa (en términos de sus capacidades, sus recursos, sus habilidades, etc.), lo que da como resultado que las empresas ingresen a industrias que no les favorecen en absoluto. En otras palabras, Porter se sintió obligado a acogerse a los aspectos microeconómicos de su doctrina, lo cual dio como resultado la publicación de *La Ventaja Competitiva*. Ese texto pretende comprender la naturaleza del valor específico y único que una empresa produce para beneficio de diferentes grupos de consumidores. Es por esta razón que la empresa 'debe desarrollar un conjunto único de habilidades que otras organizaciones no tienen' (Argyres y McGahan 2002b: 47). Estas habilidades, se supone, deben estar incorporadas en las



actividades de la empresa, pero lograrlo requiere un análisis detallado de esas mismas actividades, que Porter agrupa bajo otra noción fundamental de su ideología, la cadena de valor.

A simple vista, pareciera que Porter le ha dado una respuesta coherente a la deficiencia de su trabajo anterior. Por lo menos esto es lo que indica la literatura predominante en el campo de la gestión estratégica. Sin embargo, una evaluación más detallada de su discurso sobre la ventaja competitiva, la cadena de valor y las estrategias genéricas, revela varias tensiones, que, como ocurrió con *La Estrategia Competitiva*, cuestionan seriamente el valor científico de su teoría.

La definición de ventaja competitiva de Porter es problemática puesto que es ambigua, tautológica o se ve deslucida por una seria confusión ontológica. Porter escribe que '[la] ventaja competitiva surge fundamentalmente del valor que una empresa pueda crear para sus compradores excediendo el costo de la empresa por crearlo' (Porter, 1985a: 3). Tal como lo nota Klein (2001), esto de ninguna manera define la ventaja competitiva, a menos, que se estuviera tentado a sugerir, que uno acepta fusionar la ventaja competitiva con el valor. En ese caso, y aún si ignoramos los problemas engendrados por esta confusión, y teniendo en cuenta que la cuestión del valor ha dividido las teorías por décadas, la ventaja competitiva pierde su relevancia como noción central en el pensamiento estratégico. Allí reside la ambigüedad de esta definición. Es más, cuando Porter indica que '[la] ventaja competitiva está en el corazón del desempeño de una empresa en mercados competitivos' (Porter, 1985a: XV), no solo se está pasando por alto el problema de la definición de ventaja competitiva, sino que su afirmación es claramente tautológica.

Adicionalmente, tal como Klein (2001) lo destaca, definir algo exclusivamente en términos de sus consecuencias lógicamente significa que las consecuencias, se conocen de forma *anticipada* y tuvieron que haber surgido antes de que la cosa por sí misma, lo que resulta una imposibilidad lógica, especialmente cuando el razonamiento es de naturaleza empírica, como en el caso de Porter. En otras palabras, la ventaja competitiva se define como la fuente (o causa) del desempeño competitivo de una empresa, pero esta definición no muestra cuál es esa fuente: la fuente del desempeño competitivo de la empresa no se define, sólo se la llama 'ventaja competitiva', y por lo tanto, permanece ambigua. En este orden de ideas, la afirmación de Porter al decir que su teoría es normativa carece de todo sentido. Es por esta razón que nos sentimos justificados para señalar la profunda contradicción que se extiende a lo largo de todo el enfoque porteriano. Su objetivo inicial era ofrecer un marco referencial normativo para la estrategia de negocios; sin embargo, su formalismo da lugar a un enfoque analítico que no tiene ningún poder prescriptivo.



Pero vayamos un poco más allá. Para que una ventaja competitiva sea genuinamente eficaz, es absolutamente necesario que sea difícil, si no imposible, de imitar. Sin embargo, para que se cumpla esta condición, resulta necesario que la ventaja competitiva sea difícil de identificar a menos que la ventaja competitiva de la empresa haya sido protegida de alguna manera contra imitación (e.g., protección de propiedad intelectual por patentes) o que no esté disponible para la venta en el mercado. De otro modo, todos los negocios podrían realizar el proceso analítico que lleva a su identificación y por ende procurar la misma ventaja competitiva. Sólo hay una manera irrefutable para salir de este impase lógico en la teoría de Porter. Su importancia es crucial por cuanto identifica claramente tanto las implicaciones implícitas y nunca nombradas de su teoría y las razones detrás de su éxito. Lo que sirve de salida al impase mencionado no son las derivaciones lógicas del marco de referencia analítico por sí mismas, sino el estado científico de su experticia que sólo los 'altamente poderosos' expertos y consultores pueden operar efectivamente: no todas las empresas reciben los servicios de expertos y consultores capacitados en el análisis de la cadena de valor de Porter. Dejando de lado por un momento las limitaciones intrínsecas de confiarle todo a los expertos y consultores, enfoquémonos en la forma en que la atmósfera científica que Porter busca darle a su teoría, finalmente sirve para legitimar el desmedido poder conferido a los expertos y consultores; un grupo al que el propio Porter pertenece. Hicimos el mismo descubrimiento con respecto a *La Estrategia Competitiva*, y llegamos a la misma conclusión con *La Ventaja Competitiva*. Esta observación es, a nuestro parecer, una de las razones más importantes detrás del éxito de Porter entre los expertos y consultores. El análisis de la cadena de valor arroja el mismo resultado.

Porter discute firmemente que hay tres estrategias genéricas—diferenciación de productos, liderazgo de bajo costo y especialización de mercado. Una pregunta fundamental se hace necesaria: ¿qué es exactamente lo que significa para Porter la noción de diferenciación? ¿Qué se diferencia: la empresa o el producto? Según Porter, es la empresa: 'una empresa se diferencia de sus competidores cuando ofrece algo que es valioso para los compradores y que supera la simple oferta de un precio bajo' (Porter, 1985a: 120). La frase 'que supera la simple oferta de un precio bajo' claramente hace referencia a la ventaja competitiva. Pero como hemos indicado anteriormente, el concepto de ventaja competitiva es muy ambiguo para significar algo preciso. Como mejor opción, la diferenciación significa algo diferente, dependiendo de si uno se encuentra en la posición de director de una compañía (según Porter) o en la de empleado o de consumidor (para quienes 'diferenciado' sólo se refiere al producto). Con respecto al liderazgo de bajo costo, no es ni más ni menos que la reutilización de una vieja noción económica neoclásica, y tiene mucho que ver con minimizar costos queriendo maximizar las utilidades. Es más, al limitarse a tres estrategias formales



genéricas, Porter no hace mención alguna de cosas relacionadas con nociones estratégicas emergentes, creativas e innovadoras.

Por último, la cadena de valor es una presentación esquemática de las actividades de negocio, dividida en actividades principales y actividades de soporte, cada una de las cuales probablemente contienen el valor que le permite a la empresa adquirir una ventaja competitiva. La tarea del experto o consultor es hacer el esquema de tal representación, estudiar cada actividad individualmente e identificar cuál le dará a la empresa el valor que le permitirá tener una ventaja competitiva. El aspecto analítico de la concepción de Porter sobre estrategia se fortalece y una vez más consolida la influencia de expertos y consultores. En términos metodológicos, esta forma de hacer el trabajo es comparable con el método de análisis cartesiano y padece las mismas imprecisiones. La actitud cartesiana frente a un problema complejo (determinar la fuente de un valor específico dentro de una empresa con infinitud de actividades) implica subdividirlo en varios problemas simples (fraccionar las actividades de la empresa en varias actividades fáciles de estudiar) y examinar cada actividad por sí misma, sin considerar las otras.³

Una vez resueltos todos estos problemas simples, solo es cuestión de reconstruir el todo. Ahora sabemos que no hay validez en este tipo de razonamiento, pues presupone que el todo (la empresa) es una mera suma de sus partes (las actividades de la empresa). La ciencia del siglo XXI ha demostrado que el todo está compuesto por relaciones a menudo complejas entre las partes, y no simplemente la yuxtaposición de las partes. En otras palabras, resulta menos importante comprender cada parte en su singularidad que comprender la singularidad de las relaciones que cada parte tiene con las otras y la especificidad de las relaciones que vinculan las partes con el todo. En este orden de ideas, es muy probable que la actividad identificada, después de haber sido examinada por sí misma, como productora de valor (y por lo tanto de ventaja competitiva) no necesariamente sería identificada como productora del mismo valor si se analizara en relación con las otras actividades. Esto indica el punto hasta el cual Porter sigue prisionero del razonamiento lineal y fragmentado de la ciencia clásica y los elementos más simplistas que ofrece. Sin embargo, si los escritos de Porter han sido exitosos, es debido a que esta visión simplificada es fácil de presentar en el mundo de los negocios y la consultoría, el cual no está particularmente familiarizado con la reflexión epistemológica. Por lo tanto, no resulta ilegítimo hablar aquí en términos de las falsas representaciones de una línea de pensamiento cuyo valor científico proviene de la ignorancia de aquellos para quienes se ha creado.

³ Esta actitud cartesiana se ve de cierta forma suavizada en un artículo publicado en el año 1991 donde Porter argumenta que: 'de todas las fuentes, la ventaja colectiva es la que determina el desempeño relativo' (Porter, 1991: 108).



En una línea similar y por las mismas razones, nadie -o casi nadie- ha identificado otra limitación seria en las ideas de Porter. Porter asume explícitamente la omnisciencia y la racionalidad absoluta de los expertos y consultores que pueden encontrar, relacionar y analizar una cantidad importante de datos sobre fuerzas competitivas y sobre los componentes de la cadena de valor. Como tal, Porter desestima la afirmación generalmente reconocida en la teoría organizacional con respecto a la racionalidad limitada de los individuos; particularmente, que hay un límite en la cantidad de información que los seres humanos pueden procesar. Incluso las simulaciones por computador no pueden resolver este problema. Por una parte, es difícil de estandarizar, como hemos visto, los factores determinantes y comunes a todas las industrias, y por otra parte, la simulación es la aplicación de un programa de computador diseñado con base en un algoritmo construido por seres humanos, es decir, los mismos seres humanos caracterizados por su racionalidad limitada.

Una última observación ontológica al respecto se hace necesaria. Situar el valor producido por una empresa a nivel de sus actividades no resulta del todo obvio y requiere un argumento para tal fin. Sin embargo, Porter se contenta con indicar este fenómeno, limitándose a decretarlo en su discurso autorreferente. Las consecuencias al respecto son importantes. En primer lugar, materializa el negocio a través de sus actividades. En segundo lugar, el asunto de enraizar el valor en las actividades obstruye el papel que juegan los empleados en la creación de valor, lo que es erróneamente atribuido a la 'empresa'. Pero tal obstrucción juega un papel ideológico importante, el de evitar a toda costa las dimensiones sociales y políticas de la empresa que es objeto de análisis estratégico. Es más, se hace evidente que la falta de atención de Porter al papel de los empleados, la moral de los trabajadores, el nivel de liderazgo en la gerencia, y las habilidades interpersonales impone serias limitaciones a la efectividad operativa de su marco referencial para lograr una ventaja competitiva duradera, demostrable y de difícil imitación.

Porter versus las teorías de recursos

En *La Ventaja Competitiva* (1985a), el marco referencial de Porter sobre la 'cadena de valor' intenta analizar las fuentes de la ventaja competitiva examinando las actividades que realiza la empresa y la medida en la cual se vinculan unas con otras. Pero los factores intrínsecos, como la cultura corporativa, la moral de los trabajadores, el nivel de comunicación y el espíritu de equipo, el grado de liderazgo gerencial y las habilidades interpersonales no son considerados en este análisis. En 'La Tecnología y la ventaja competitiva' (1985b) Porter emplea un enfoque similar al de *La Ventaja Competitiva* para identificar las tecnologías principales y de soporte que una empresa podría



emplear en 'la cadena de valor'. Luego indica la forma en que la empresa identifica las tecnologías centrales que tienen impactos significativos para el logro de la ventaja competitiva. Sólo se le da un tratamiento superficial a la importancia de los recursos internos de la empresa cuando se refiere a 'las habilidades tecnológicas relativas', que según él, son la función de varios factores como la gerencia, la cultura corporativa, y la estructura organizacional. Y allí agrega unas de las acciones realizadas por la empresa para fortalecer su posición tecnológica, son: 'adquisiciones o uniones temporales para introducir nuevas habilidades tecnológicas a la corporación o para robustecer las habilidades existentes' (Porter, 1985b, 78). Pero al igual que en *La Ventaja Competitiva*, los factores intrínsecos que pueden llevar a la creación o avance tecnológico e innovación difícilmente son mencionados. Es más, las complejidades y efectos de las culturas corporativas que se encuentran al integrar nuevas tecnologías en situaciones o adquisiciones no son abordadas de forma significativa.

La visión basada en recursos (RBV) surgió en 1990 con el artículo de Prahalad y Hamel sobre 'competencias centrales' (core competence), seguido por el artículo de Stalk, Evans, y Schulman (1992) sobre 'competencia basada en capacidades'. Los seguidores de la RBV parten del concepto de que el ambiente competitivo de los años 90 y siguientes ha cambiado tan drásticamente que el enfoque estructural presentado por el marco referencial de las fuerzas de Porter ya no es efectivo. La definición de Prahalad y Hamel sobre competencia central es 'el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar varias fuentes tecnológicas' (Prahalad and Hamel, 1990: 82). Si bien Prahalad y Hamel se enfocan en las tecnologías y las habilidades de producción de toda la corporación para definir la competencia central, Stalk, Evans y Shulman (1992) toman una visión más amplia de la cadena de valor o del proceso de negocio de la base de habilidades para su definición de capacidades.

De acuerdo con Stalk, Evans y Schulman, la 'guerra de posiciones' fue una estrategia que las compañías podían seguir cuando la economía era relativamente estática, caracterizada por 'productos de duración', necesidades estables de los consumidores, mercados nacionales y regionales bien definidos y competidores claramente definidos. Ellos sostienen que 'la competencia es ahora "una guerra de movimiento" en la que el éxito depende de anticiparse a las tendencias del mercado y responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los consumidores' (Stalk, Evans, y Schulman, 1992: 60). Agregan que en un ambiente así, la esencia de la estrategia no es la estructura de un producto y del mercado de la compañía, sino la dinámica de su comportamiento' (Stalk, Evans, y Schulman, 1992: 60). En contraste con Porter (1980, 1985a), estos estudios RBV examinan el comportamiento de 'la forma en que' una empresa elige competir en lugar de la posición 'en la que'



decide competir. Ellos también afirman que la ventaja competitiva debe encontrarse en recursos y habilidades dentro de la empresa, en lugar de buscarse en el ambiente general del mercado 'fuera' de la empresa.

En 'Hacia una teoría dinámica de la estrategia' (1991), Porter reconoce a la RBV como una de las tres corrientes 'promisorias' de investigación que intentan abordar el desafío de desarrollar una teoría de la estrategia verdaderamente dinámica. El sostiene, sin embargo, que la RBV es solo un paso intermedio para comprender la verdadera fuente de ventaja competitiva y que en último caso 'los recursos no se pueden valorar por sí mismos, sino que sólo son significativos en el contexto del desarrollo de ciertas actividades para lograr ciertas ventajas competitivas' (Porter, 1991: 108). Para Porter, 'La Ventaja Competitiva se deriva de algo más que solo recursos. ... Es la ventaja colectiva obtenida de todos los recursos, la que determina el desempeño relativo' (Porter, 1991: 108). Concluye además que es incluso cuestionable que tan lejos debemos avanzar en la cadena de causalidad para generar una teoría de la estructura verdaderamente dinámica, o como él lo dice: '... debemos saber qué tan necesario o constructivo resulta retroceder más en la cadena de causalidad. ... un asunto teórico importante es, en qué punto de la cadena de causalidad es mejor indagar sobre el problema. ... hay que decir que comprender los orígenes más remotos de la ventaja puede no siempre ser necesario para pensar sobre cómo mejorar la ventaja futura' (Porter, 1991: 115–116).

Según Porter, hay que enfatizar más en 'el desarrollo de la investigación empírica para progresar en la comprensión de estas preguntas' (Porter, 1991: 116). Pareciera que él insinuara que comprender y aprovechar los fundamentos subyacentes que impulsan la ventaja competitiva no es tan importante como la generación de marcos fundamentales empíricos que pueden funcionar en este momento, y con seguridad espera que funcionen en el futuro sin la necesidad de modificaciones radicales. Pero tal como lo indicaron Stalk, Evans, y Schulman en el año 1992, en este momento el ambiente es mucho más turbulento y con perturbaciones inesperadas. Desde el punto de vista metodológico, pareciera que evadir el trabajo fundamental y depender sólo de capas sobrepuestas de estudios empíricos es una estrategia reactiva. Esto sería equivalente a incrementar la magnitud del 'día del juicio final' en que las condiciones sean tan dinámicas e impredecibles que todo el trabajo empírico sea tan bueno como inútil. Por esta razón lo crucial es conducir el trabajo fundamental hacia la búsqueda del verdadero entendimiento de estas condiciones. En defensa de Porter es posible afirmar que cuando él escribió su artículo (Porter, 1991), la RBV estaba aún incipiente y probablemente sin suficientes avances para tratar de determinar las verdaderas fuentes de ventaja competitiva. Como bien lo notaron Nonaka y Takeuchi (1995: 48), en años posteriores padeció de un enfoque algo confuso debido a la falta de una definición de términos previamente convenida y bien



estructurada. Al evaluar varios artículos sobre la visión de una empresa basada en recursos, aún percibimos esa falta de claridad. No obstante, intentaremos esbozar un tipo de filosofía dentro de esta concepción que sea el eje fundamental para la construcción de la ventaja competitiva.

En la historia reciente, varios estudiosos han identificado algunos atributos explícitos en la búsqueda de la ventaja competitiva. Por ejemplo, se presenta la gestión de calidad total (TQM) entre 1980 y mediados de 1990, la tecnología de la información durante la misma época, que se extendió hasta finales de 1990, y la gestión del conocimiento y la innovación desde mediados de 1990 hasta la actualidad. Pero ¿existe un elemento más fundamental que trascienda todos esos atributos? Si examinamos la TQM, muchos en Occidente han ovacionado la maestría japonesa de calidad resultante en una ventaja competitiva, y como respuesta, procedieron a implementar metodologías TQM. Sin embargo, un estudio de Powell examinó la efectividad de TQM como ventaja competitiva y reportó: 'quienes pudieran adoptar TQM tal vez no alcancen a apreciar que el éxito de la metodología depende no solo de la adopción de los atributos de la misma, sino también de la preexistencia de factores complementarios aparentemente no relacionados con TQM, pero mucho más difíciles de imitar que la propia metodología' (Powell, 1995: 21). Parece requerir una cultura receptiva al cambio, una motivación para mejorar, y gente capacitada para comprender e implementar el conjunto de prácticas particulares de esa metodología, así como la perseverancia corporativa. Pero principalmente, Powell reporta que la TQM parece requerir una completa reestructuración de las relaciones sociales tanto dentro de la empresa como entre la empresa y sus grupos de interés. Él afirma: 'Bajo la TQM, la empresa debe reconstituir todas estas relaciones, además de las relaciones entre los empleados y entre gerentes y empleados. Y deben reconstituirlas más o menos al mismo tiempo' (Powell, 1995: 22). Estamos de acuerdo con él, en que esta reingeniería social usualmente está fuera de las capacidades de la mayoría de empresas.

El estudio de Powell (1995) concluyó que las empresas que implementaron los procedimientos de TQM no producen ventajas de desempeño, si no crean una cultura dentro de la cual esos procedimientos puedan prosperar, particularmente, el compromiso ejecutivo, una organización abierta, empoderamiento de los trabajadores y buena reputación con los proveedores y consumidores. Su conclusión general es que a pesar de que la TQM puede producir una ventaja competitiva, 'adoptar el vocabulario, la ideología y las herramientas promovidas por los eruditos y defensores de la gestión de calidad total resulta menos importante que desarrollar los recursos intangibles esenciales para que la implementación de la TQM sea exitosa' (Powell, 1995: 31). Tal como lo ilustra Aguayo (1990) en su libro sobre la implementación de calidad (principalmente inspirado en las opiniones y



nociones de W. Edwards Deming), mucho de lo que se requiere para implementar la calidad dentro del lugar de trabajo tiene menos que ver con indicadores o implementos sofisticados y más con, como lo indicó alguna vez Deming (1986), 'exaltar la fuerza laboral'. La fuente de la ventaja competitiva parece estar apuntándole a la gente: la gente hace referencia a *empleados, cuerpo gerencial, y el ambiente socio-corporativo en el que laboran*. Incluso el trabajo de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la gestión del conocimiento, que se interesa primordialmente en los procesos de creación, aprovechamiento y gestión de conocimiento e innovación, en realidad le apunta de nuevo al proceso de interacción y gestión de personas. Por lo tanto, nuestra posición es que la gente es la verdadera fuente de ventaja competitiva.

Pfeffer (1994) defiende esta perspectiva en 'La ventaja competitiva a través de la gente' donde examina las cinco primeras empresas en el mercado accionario de Norteamérica entre 1972 y 1992 (en orden ascendente, Plenum Publishing con un retorno de 15,689%, Circuit City 16,410%, Tyson Foods 18,118%, Wal-Mart 19,807%, y Southwest Airlines 21,775%). Estas empresas habrían cumplido con los criterios exactamente opuestos a lo que recomienda el marco referencial de las cinco fuerzas fundamentales de Porter. Los negocios en los cuales operan estas primeras empresas (comercialización, aerolíneas, publicaciones y procesamiento de alimentos) se 'caracterizaban por extensa competencia y terribles pérdidas, quiebra generalizada, virtualmente ninguna barrera de entrada (para aerolíneas después de 1978), poca tecnología exclusiva o de su propiedad, y muchos productos o servicios sustitutos. Y en 1972, ninguna de estas empresas era líder (y algunas aún no lo son) en participación del mercado, disfrutando de economías de escala o avanzando en la curva de aprendizaje' (Pfeffer, 1994: 10). Y continua para demostrar que lo que estas empresas tienen en común es la forma en que gestionan su fuerza laboral. La razón por la cual Southwest Airlines logró una ventaja de costos resulta de una 'fuerza laboral muy productiva, muy motivada, y entre otros, sindicalizada' (Pfeffer, 1994: 17).

La ventaja de costos no es fácil de imitar por los competidores, por el hecho de que la cultura y las prácticas que le permiten a Southwest Airlines lograr este éxito no son tan obvias. Tal como lo indica Pfeffer: '... a menudo es difícil de comprender la dinámica de una compañía particular y la forma en que opera, ya que la forma en que se gestiona a las personas usualmente encaja en el sistema. Es fácil copiar una cosa, pero es muy difícil copiar varias. Esto se debe a que el cambio debe ser más integral y a que la capacidad de entender el sistema de prácticas de gestión se ve entorpecida por su extensión (Pfeffer, 1994: 18). En otro artículo, Pfeffer y Veiga (1999) presentan detalladamente siete prácticas de compañías exitosas:

- 1) Seguridad laboral
- 2) Contratación selectiva



- 3) Equipos autogestionados y descentralización como elementos básicos del diseño organizacional
- 4) Compensaciones comparativamente altas, representadas en el desempeño organizacional (más que en el desempeño individual)
- 5) Capacitación extensiva
- 6) Reducción de diferencias de estatus
- 7) Compartir información

Ellos afirman que, en general, las firmas tienen cerca de una octava parte de posibilidades de éxito en esto, ya que a menudo intentan 'la innovación fragmentada' y por lo tanto no lo logran, o muchos de los que realmente procuran integrar todas estas prácticas, se dan por vencidos antes de ver los resultados.

En 'Creando ventajas', Porter (1997) hace referencia a la necesidad e importancia de la innovación y la forma en que la firma debe especializarse en tecnologías que puede aplicar e integrar (y no simplemente hacer avances científicos). Se da por 'hecho' que esto puede realizarse independientemente del ambiente organizacional de la firma, una vez que todos los funcionarios a nivel ejecutivo y estratégico acepten que esto es un atributo importante por el cual luchar. Es un concepto fácil de adoptar (y fácil de imitar) siempre y cuando no se requieran esfuerzos adicionales para inculcar la dinámica y condiciones internas para que esto ocurra. Sin embargo, son pocas las firmas que han adoptado este enfoque y han podido distinguirse de sus competidores de forma significativa o duradera en sus correspondientes sectores, ya que los ingredientes internos o intrínsecos son la parte no imitable de la fórmula.

Al contrario de la posición presentada por Porter y Stern (2001) en 'Innovación: la ubicación si importa', es principalmente creada por fuerzas dentro de la compañía en lugar de fuerzas en el ambiente externo. Tales fuerzas son creadas por gente dentro de la firma. Centrándose primordialmente en las fuerzas externas, varios gerentes han perdido el contacto con la gente, aún sabiendo la importancia que ellos tienen en el logro de la ventaja competitiva. Tal como lo mencionan Bartlett y Ghoshal (2002), 'La mayoría de gerentes ven las implicaciones estratégicas de la economía de servicio intensivo, guiada por el conocimiento y basada en la información. ... Ellos saben que gente capacitada y motivada es la clave, sin embargo, una década de reducción de niveles jerárquicos, de reducción de personal, de reestructuraciones y reingenierías ha producido gente mucho más exhausta o cínica que facultada. ... el desarrollo de capacidades y recursos internos y es más difícil de imitar. ... Los directivos deben ir más allá de los lemas y establecer compromisos con un conjunto de creencias que no solo estén articulados en términos claros, sino que también se vean reflejados en las acciones y decisiones diarias' (Bartlett y Ghoshal, 2002: 7-8).

Generar simplemente una estrategia, al nivel defendido por Porter en su



escuela de posicionamiento entre 1980 y 1990, significaría dejar de lado aspectos supremamente importantes que una empresa debe considerar y aprovechar para poder ser realmente exitosa en el logro de una ventaja competitiva sostenible. Pero los marcos fundamentales de Porter son atractivos por su relativa facilidad de entendimiento, y sobre todo, por su relativa facilidad de coordinación e implementación. Una estrategia de adquisición y posicionamiento es mucho más fácil de implementar (e imitar) que, como indican Pfeffer y Veiga (1999), tratar de poner a funcionar una cultura y organización que busca fortaleza desde el interior de la empresa. La facilidad de entendimiento y la relativa facilidad de implementación (a pesar del requerimiento de recursos financieros) es la razón por la cual consideramos que muchos consultores hasta la actualidad, han sido exitosos atrayendo empresas clientes hacia la perspectiva de Porter. Sin embargo, otra cuestión es si las empresas han sido realmente exitosas en la adquisición de ventajas duraderas con esta estrategia.

Conclusión

Hemos tratado de revelar las imprecisiones del pensamiento estratégico de Porter desde una perspectiva metodológica y epistemológica. También procuramos mostrar que ese pensamiento pierde de vista asuntos totalmente fundamentales (tal como se señaló a través de los teóricos del enfoque basado en recursos) que una empresa debe aceptar para poder ser verdaderamente exitosa en el logro de una ventaja competitiva duradera, demostrable y no fácilmente imitable. Adicionalmente, guiados por la inquietud de por qué sus marcos fundamentales han logrado tanto éxito entre académicos, consultores y administradores, hemos sugerido que las razones no solo se encuentran en sus contenidos (la facilidad de entendimiento y la relativa facilidad de implementación) sino también en el papel ideológico que juegan para legitimar situaciones de dominio a nivel de la empresa y el sector.

A nivel del sector o línea de negocio, la teoría de Porter justifica y da legitimidad a tres tendencias generales inherentes al paradigma de dominio del capitalismo financiero: el dominio de grandes corporaciones, la concentración de capital y la excesiva centralización de poder a través de jerarquías. Como hemos visto, Porter ofrece poco para los pequeños actores en cualquier industria, o para las compañías que quieren aprovechar más el conocimiento de sus empleados y la experiencia de campo en la formulación de sus estrategias.

A nivel de la empresa, un modelo específico de gobierno surge a partir de la ideología de Porter, donde el dominio es ejercido por la gerencia debido al poder exorbitante conferido a los expertos y analistas. El grado de experticia analítica requerida por el posicionamiento estratégico, la ventaja competitiva,

y la cadena de valor, refuerza la imagen del consultor y la gerencia como 'únicos' expertos y niega legitimidad a la participación de todas las demás personas de la empresa que integran el proceso de concebir la estrategia o de cuestionar la estrategia defendida. De hecho, los expertos se encuentran *a priori* inmunes a la crítica debido a la supuesta esencia 'científica' de su razonamiento, análisis, y decisiones. Como resultado, los empleados son reducidos a zánganos dentro de un sistema ciego, donde están confinados al papel de obreros e 'implementadores' de estrategias, lo que puede llevarnos a pensar que la ideología de Porter no es más que otro episodio en la larga historia de las teorías de gestión ortodoxas. Debido al carácter altamente especializado y a la posición de alto nivel otorgada a los estrategas-expertos, esta teoría es una prohibición a cualquier tipo de acercamiento a la gestión participativa. Esto posiblemente prive a las organizaciones que acojan la corriente de Porter, de una ventaja competitiva significativa, de la que gozan las organizaciones que operan bajo el esquema basado en recursos, en la cual se busca fortaleza dentro de la empresa, con el reconocimiento de la importancia de los empleados, el estilo gerencial utilizado y el ambiente socio-corporativo que se cultiva.

Bibliografía

- Aguayo, R. (1990) Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality, Secaucus, NJ, Carol Publishing Group.
- Argyres, N. and McGahan, A. M. (2002a) 'Introduction: Michael Porter's Competitive Strategy', Academy of Management Executive, 16(2), 41–42.
- Argyres, N. and McGahan, A. M. (2002b) 'An Interview with Michael Porter', Academy of Management Executive, 16(2), 43–52.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (2002) 'Strategic advantage', Executive Excellence, 19(7), 7–8.
- Brandenburger, A. (2002) 'Porter's added value: High indeed!', Academy of Management Executive, 16(2), 58–60.
- Deming, W. E. (1986) Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge, MA, Cambridge University Press.
- Galbraith, J. K. (1967) The New Industrial State, Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Habermas, J. (1990) Moral Consciousness and Communicative Action, Cambridge, MA, MIT Press.
- Klein, J. (2001) 'A critique of Competitive Advantage', Paper presented at Critical Management Studies Conference, 11–13 July, Manchester.



- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., and Lampel, J. (1998) *Strategic Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York, NY, Free Press.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, NY, Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994) 'Competitive advantage through people', *California Management Review*, 36(2), 9–28.
- Pfeffer, J. and Veiga, J. F. (1999) 'Putting people first for organizational success', *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48.
- Popper, K. R. (1972) *Objective knowledge: An Evolutionary Approach*, Oxford, Clarendon Press.
- Porter, M. E. (1979) 'How competitive forces shape strategy', *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY, Free Press.
- Porter, M. E. (1985a) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY, Free Press.
- Porter, M. E. (1985b) 'Technology and competitive advantage', *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78.
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, NY, Free Press.
- Porter, M. E. (1991) 'Towards a dynamic theory of strategy', *Strategic Management Journal*, 12(Winter Special Issue), 95–117.
- Porter, M. E. (1997) 'Creating advantages', *Executive Excellence*, 14(12), 17–18.
- Porter, M. E. and Stern, S. (2001) 'Innovation: Location matters', *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 28–36.
- Powell, C. P. (1995) 'Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study', *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Stalk, G., Evans, P., and Shulman, L. E. (1992) 'Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy', *Harvard Business Review*, 70(2), 54–66.sz