



CUANDO MICHAEL PORTER FALLÓ CON SUS ESTRATEGIAS GENÉRICAS



Por Juan Carlos Erdozáin Rivera



CUANDO MICHAEL PORTER FALLÓ CON SUS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Por
JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- Todos los derechos reservados.

Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.



EL EFECTO PINZA DE LA ESTRATEGIA TOYOTA **CUANDO LA CALIDAD TOTAL Y EL JUST IN TIME REDISEÑAN EL** **ESTADO DE RESULTADOS.**



La Lección Viviente de Capsugel Puebla

Hace treinta y seis años, en las entrañas de la planta de **Capsugel en Puebla**, tuve la oportunidad de atestiguar un parteaguas que definiría mi visión de los negocios para el resto de mi vida profesional.

En aquellos años, la casa matriz en Estados Unidos comenzó a sacudir el statu quo corporativo al implantar una filosofía que entonces parecía exótica y disruptiva, pero que hoy es el estándar de oro de la competitividad global: el *Toyota Production System (TPS)*, guiado de la mano de un auténtico gurú de la Calidad Total.

Ver operar ese sistema en el piso de producción —donde el polvo, las máquinas de alta precisión y las cápsulas farmacéuticas exigían una disciplina milimétrica— me enseñó que **la estrategia no es un documento decorativo en un librero, sino una ejecución implacable en el terreno operativo**. Aquella vivencia indirecta, pero profundamente cercana, reveló una verdad que hoy comparto con ustedes: **los grandes saltos financieros**



de una empresa no nacen en las hojas de Excel de las oficinas corporativas, sino en la transformación cultural de la planta y de la cadena de valor.

1. LA RUPTURA DEL PARADIGMA CLÁSICO: EL FALSO DILEMA DE PORTER



Durante décadas, la teoría económica y administrativa tradicional impuso un dogma que paralizó a generaciones de directivos: las empresas debían elegir obligatoriamente entre **liderazgo en costos** (producir masivo y barato, sacrificando atributos de valor para el cliente) o **diferenciación** (ofrecer un producto superior y sofisticado, asumiendo costos operativos elevados).





Competir en ambas trincheras al mismo tiempo era considerado por la ortodoxia económica una contradicción financiera insalvable.

Sin embargo, la industria automotriz global sufrió una metamorfosis radical cuando occidente comenzó a descifrar el éxito del **Sistema de Producción de Toyota (TPS = Toyota Production System)**. Lejos de ser una simple colección de herramientas técnicas, el TPS demostró que la excelencia operativa y la creación de un valor superior para el mercado no solo son compatibles, sino que se retroalimentan a través de un **efecto pinza** sobre el Estado de Resultados.

2. EL PRIMER BRAZO DE LA PINZA: LA CALIDAD TOTAL Y EL VALOR PERCIBIDO (EL INGRESO)



Para entender cómo se transforma una organización, primero hay que erradicar sus vicios más arraigados. En la planta de Capsugel —y en la industria en general antes de esta revolución— operábamos bajo el paradigma tradicional del **Control de Calidad (QC)**: el proceso manufacturaba los lotes y, al final de la línea, un ejército de inspectores revisaba el producto para separar lo bueno de lo defectuoso.



Este enfoque era una trampa mortal financiera

El Costo del Error Tardío

Detectar el defecto al final significaba que toda la energía, la materia prima, la hora-hombre y la capacidad instalada ya se habían gastado en fabricar algo inútil. El desperdicio era masivo.



La Transformación al Aseguramiento de la Calidad

El gurú que conocí en Puebla nos transmitió la gran premisa del TPS: la calidad no se inspecciona, **se fabrica y se previene en el origen** (*Quality Assurance*). Mediante la automatización inteligente (*Jidoka*) y la búsqueda implacable de la **Mejora Continua** (*Kaizen*), el proceso se diseñó a prueba de errores. Cero defectos dejó de ser un eslogan publicitario para convertirse en una ley operativa.

El Impacto en el Estado de Resultados (Ventas)

Cuando un fabricante logra eliminar la incertidumbre del consumidor respecto a la fiabilidad del producto, se genera un activo intangible de incalculable valor: **la confianza absoluta**.

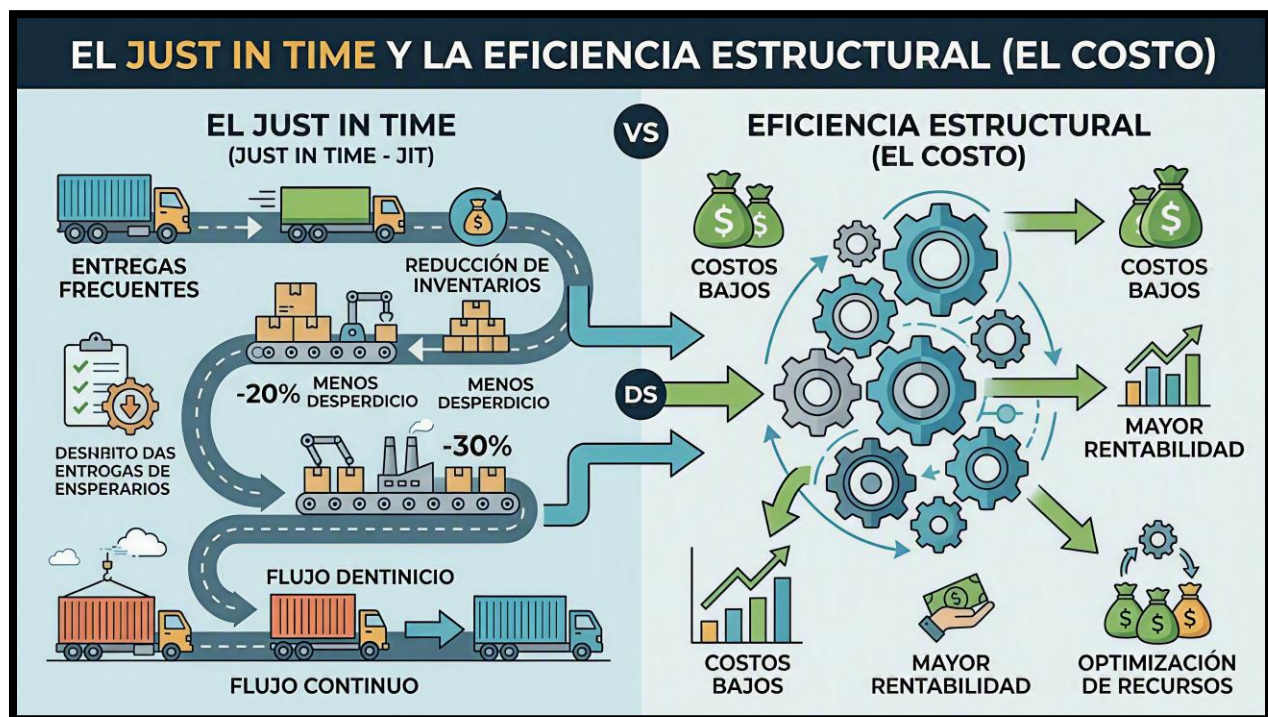
En el caso histórico de Toyota en los mercados internacionales (especialmente el estadounidense), la reputación de cero defectos fue tan contundente que los consumidores estuvieron dispuestos a pagar un **precio**



superior (premium) de hasta \$3,000 dólares más por unidad frente a los vehículos de la competencia tradicional.

En términos contables, este movimiento no requirió masificar volúmenes a la baja; expandió de manera directa y limpia los **Ingresos por Ventas** por cada unidad colocada en el mercado.

3. EL SEGUNDO BRAZO DE LA PINZA: EL *JUST IN TIME* Y LA EFICIENCIA ESTRUCTURAL (EL COSTO)



La segunda gran revelación de aquella época en Capsugel —mientras la matriz implementaba las directrices de Toyota— fue comprender que la planta no es una bodega de almacenamiento, sino un flujo continuo. El **Just in Time (JIT)** vino a dinamitar el concepto tradicional de inventario que ahogaba a las empresas occidentales.

Bajo el modelo tradicional, las plantas acumulaban grandes inventarios de materias primas y producto terminado "por si acaso". Esto ocultaba ineficiencias, deterioraba el capital de trabajo y generaba costos financieros insostenibles.



Con el JIT y los rigurosos **programas de certificación de proveedores se logró:**

Sincronización Milimétrica

Los insumos y componentes clave comenzaron a llegar a la línea de ensamblaje *exactamente* en el momento preciso en que se requerían, ni un minuto antes (lo que saturaría el espacio y costaría dinero), ni un minuto después (lo que detendría la operación).

Erradicación del Desperdicio Oculto

Al certificar a los proveedores en origen, se eliminó la necesidad de inspecciones de recepción (control de calidad) y se abatieron drásticamente las mermas, la obsolescencia y los costos de almacenamiento.

El Impacto en el Estado de Resultados (Costo de Ventas)

La optimización radical de la cadena de suministro y la supresión de los costos de inventario permitieron a Toyota **reducir sus costos de producción en \$3,000 dólares por unidad**. Este impacto se reflejó de forma inmediata en una disminución sustancial del **Costo de Ventas**, ensanchando el margen bruto desde la base operativa.

4. LA RADIOGRAFÍA FINANCIERA: EL EFECTO PINZA Y SU MAGIA CONTABLE

Cuando un analista o un estratega observa el Estado de Resultados bajo esta óptica, comprende la magnitud de la genialidad japonesa.

No estamos hablando de ajustes marginales, sino de una pinza perfecta que actúa simultáneamente sobre los dos extremos de la rentabilidad unitaria:

Efecto Financiero Total

$$\begin{aligned} &= \Delta \text{ Ingresos (+\$3,000)} + \Delta \text{ Reducción de Costos (+\$3,000)} \\ &= \text{\$6,000 USD de expansión neta en el margen por unidad} \end{aligned}$$



Concepto en el Estado de Resultados	Mecanismo Estratégico y Lección Operativa	Impacto Financiero Unitario
Ventas / Ingresos	Disposición a pagar del consumidor (Precio Premium) gracias a la reputación de Cero Defectos y Aseguramiento de Calidad.	+ \$3,000 USD
Costo de Ventas	Eliminación de inventarios ociosos, mermas y sincronización perfecta mediante el programa Just in Time con proveedores certificados.	- \$3,000 USD (Reducción directa del costo)
Utilidad Bruta Operativa /	El Efecto Pinza: La confluencia de la estrategia comercial y la excelencia operativa expande el margen de forma exponencial.	+ \$6,000 USD netos

Esta es la gran lección de Toyota y Capsugel: la Calidad Total y el JIT no son centros de costos ni "iniciativas de moda del departamento de producción"; son los motores financieros más potentes que una organización puede activar para transformar su competitividad en el mercado global.

5. PREGUNTAS DETONANTES PARA UNA REFLEXIÓN DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1. La resistencia cultural

Si los beneficios del TPS y el JIT son tan contundentes, ¿por qué durante las décadas de los 80 y 90 las empresas occidentales (incluyendo muchas farmacéuticas y manufactureras en América Latina) tropezaron al intentar implementarlas sin cambiar la mentalidad de sus mandos medios?

2. De la cápsula al servicio

Pensando en la experiencia vivida en Capsugel y en la complejidad de los negocios actuales, ¿cómo se traduce el concepto de *Just in Time*



y *Cero Defectos* en una empresa de servicios profesionales, tecnología o consultoría de alta dirección?

3. El riesgo de la fragilidad global

Las cadenas de suministro ultra-sincronizadas (JIT) demostraron ser vulnerables ante disrupciones globales recientes (pandemias, crisis geopolíticas). ¿Cómo debe evolucionar el pensamiento estratégico moderno para equilibrar la eficiencia del JIT con la resiliencia y la gestión de riesgos?

