



## Libro La ventaja competitiva

### Cómo crear y mantener un desempeño superior

Michael E. Porter  
Free Press, 1998  
También disponible en: Inglés

---

### Reseña

Esta obra clásica sobre la competencia es indicio de la importancia de las contribuciones fundamentales de Michael Porter a la literatura sobre administración. El libro parece hoy tan fresco y relevante como cuando se publicó por primera vez hace más de un cuarto de siglo. Porter, profesor en la escuela de negocios de Harvard, es autor de 16 libros y una autoridad líder en estrategia competitiva y desarrollo económico. Sus ideas han guiado la política económica mundial, lo que explica sus nueve títulos honorarios y numerosos premios. Este libro demuestra las razones de su influencia. Ofrece una guía clara, hábilmente escrita y muy accesible para desarrollar e implementar la estrategia competitiva. Abarca los conceptos básicos de cadenas de valor, costos, diferenciación, tecnología, sustitución, sinergias y más. *BooksInShort* supone que en la escuela de negocios le pidieron a usted que lo relejera a menudo como una piedra de toque de la administración.

### Ideas fundamentales

- La estrategia competitiva es un elemento esencial para la rentabilidad y supervivencia de una compañía.
- Las compañías pueden encontrar ventajas competitivas con base en costo, diferenciación o enfoque.
- Las empresas que están “estancadas a la mitad” generalmente pierden frente a empresas con ventajas de costo o una diferenciación superior.
- Las interrelaciones entre unidades de negocios pueden ayudar a crear valor mediante sinergias.
- Para entender los costos, se debe analizar la cadena de valor.
- Las compañías se enfrentan con competidores buenos y malos. Piense cuidadosamente antes de atacar a un competidor cuya presencia podría, en efecto, estarle ayudando.
- Elija estratégicamente los productos complementarios de su empresa.
- Cinco factores determinan la rentabilidad de una industria: proveedores, compradores, sustitutos, nuevos participantes y competidores existentes.
- Todas las industrias son vulnerables a la sustitución, es decir, a ser suplantadas por un competidor al “realizar una función particular ... para un comprador”.
- Nunca ataque directamente al líder de una industria; las represalias son inevitables y el líder tiene grandes ventajas.

### Resumen

#### Tipos de estrategia

Una compañía realiza actividades que incurren en costos con la esperanza de generar valor. La ventaja competitiva y las utilidades dependen de estas actividades interconectadas en la cadena de valor. Prestar atención a la cadena de valor permite a los gerentes identificar los productos o servicios que los clientes más desean y por los que pagarían más de lo normal. Las empresas crean ventaja competitiva al elegir las actividades, y cómo y dónde llevarlas a cabo. La estrategia es cómo configurar esas actividades. Las compañías que deciden competir en función del costo disponen sus actividades de manera distinta que las empresas que deciden competir en función de la diferenciación. Esta manera de ver las opciones competitivas de una compañía reduce lo que, de otra manera, sería una brecha entre estrategia y ejecución. La ventaja competitiva se basa en el valor que genera la estrategia que se decide seguir. Las compañías pueden elegir entre tres estrategias genéricas para generar ventaja competitiva:

- **“Liderazgo en costo”** – Una empresa puede querer ser el competidor de menor costo, y lograrlo de varias maneras, dependiendo de la industria. Las

economías de escala, la tecnología, las materias primas y otros factores pueden ofrecer ventajas de costo. Para competir con bajo costo, una empresa debe entender y usar las ventajas de costo más importantes para su industria particular. Si puede lograr los costos más bajos de la industria y aun así cobrar precios promedio, su rendimiento será mejor de lo normal. Sin embargo, no puede enfocarse exclusivamente en el costo. La diferenciación también es importante. Los clientes deben considerar que su producto es, por lo menos, tan bueno como el que compite con él. De lo contrario, forzarán a reducir más los precios. Buscar el liderazgo en costo es más difícil si la competencia quiere tener la misma ventaja. Los riesgos de la guerra de costos dañan la rentabilidad de una empresa y la estructura de una industria.

- **“Diferenciación”** – Una compañía puede querer distinguirse de sus rivales por ofrecer un valor superior, un servicio particular o atributos de sus productos. Los distintos tipos de diferenciación varían de una industria a otra. La diferenciación cuesta dinero. Para superar el promedio de la industria, una compañía que trata de ser distinta debe tener precios más altos. El precio adicional no sólo compensa un mayor costo; también debe generar mayores márgenes. Por ello, el costo total del diferenciador debe ser relativamente cercano al costo total de sus competidores. La empresa debe reducir gastos en áreas que no perjudiquen los rasgos que la diferencian, como el modo de hacer algo que los clientes valoran y que sus competidores no hacen. Generalmente, una industria tiene un solo líder de costos, pero varias empresas pueden diferenciarse si recalcan atributos distintos.
- **“Enfoque”** – Una estrategia de enfoque se dirige a segmentos específicos de la industria y hace caso omiso de los demás. Los compradores deben tener requisitos individualistas para que el área de enfoque sea realmente ventaja competitiva. La estrategia de enfoque funciona mejor cuando sus competidores no satisfacen las necesidades de un segmento.

“Los competidores son a la vez una bendición y una maldición. Si los ve sólo como maldición, corre el riesgo de erosionar no sólo la ventaja competitiva de una empresa, sino también la estructura de la industria en su conjunto”.

Las empresas se quedan “estancadas a la mitad” cuando no logran elegir y mantener una estrategia particular. Laker Airways, por ejemplo, inició una estrategia de sensibilidad al precio, pero perdió el enfoque y acabó en la bancarrota. En términos generales, adoptar más de una de estas tres estrategias es muy difícil, a menos que su compañía asigne distintas estrategias a diferentes unidades de negocios. En algunos casos, sin embargo, las estrategias de costo y diferenciación son compatibles, como cuando:

- Los competidores no han elegido estrategias claras y están atorados en la decisión.
- La participación en el mercado y las relaciones tienen una gran influencia en los costos.
- Una empresa innova de manera única y convincente.

“Aunque las actividades de valor son los componentes básicos de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes”.

Las compañías deben tomar en cuenta los factores de toda la industria, no sólo para determinar estrategias de costo y diferenciación, sino para evaluar los cinco elementos que afectan la capacidad de cualquier industria de hacer dinero: proveedores, compradores, sustitutos, nuevos participantes y competidores existentes. Un competidor que entra para ofrecer a los clientes un servicio o producto sustituto es una amenaza especial. Los cambios estructurales en una industria también debilitan la estrategia competitiva de una empresa. A K-mart le fue bien cuando desafió los costos de Sears, pero a su vez se vio desafiado por almacenes de descuento con estrategias de diferenciación o de enfoque. Para garantizar una posición superior en su industria, una empresa debe poder mantener su estrategia, aun frente a sustitutos u otras amenazas. Los líderes en costos pueden perder la delantera si sus competidores también reducen costos. Los diferenciadores pueden perder la ventaja si los compradores dejan de cuidar su diferencia específica. Aquellos que se enfocan podrían ver que su estrategia es insostenible si los competidores con metas más amplias llegan a su nicho. Cada estrategia establece sus exigencias en una organización, y la cultura individual de una organización puede hacer que una estrategia sea más o menos adecuada.

## “La cadena de valor”

La cadena de valor consiste de las actividades de una empresa, y éstas pertenecen a dos categorías: principal (v.g., producción y ventas) o de apoyo (v.g., recursos humanos). Cada categoría incluye actividades directas, indirectas y de garantía de calidad, algunas de ellas vinculadas entre sí. Esos enlaces ocurren cuando una actividad afecta a otra, como el diseño del producto y el costo de mantenimiento. Una empresa puede generar ventaja competitiva si aprovecha al máximo estos enlaces. La cadena de valor de un fabricante afecta las cadenas de valor de sus clientes. De hecho, esa relación es una fuente de diferenciación. El ámbito de la competencia ayuda a determinar la naturaleza de la cadena de valor. El ámbito se refiere a segmentos atendidos, integración vertical, alcance geográfico o presencia en la industria. Esto tiene una gran aplicación. Incluso su hogar tiene una cadena de valor.

## Costo y competitividad

Se debe entender la cadena de valor para analizar costos. Se debe definir primero la cadena de valor para luego determinar los costos asignables a cada actividad. Estos diez factores generan costos:

1. **Escala** – La escala puede costar dinero (v.g., al elevarse el costo de materiales), o puede ahorrar dinero al disminuir los costos unitarios.
2. **Aprendizaje** – Si las empresas aprenden mejores formas de trabajar, los costos entonces disminuyen.
3. **Capacidad** – La manera en la que la empresa usa sus habilidades, presupuestos, materiales, personal, apoyo logístico y energías disponibles aumentará o disminuirá los costos.
4. **Enlaces de la cadena de valor** – Ciertas actividades, de hecho, pueden afectar el costo de otras actividades.
5. **Relaciones** – Las relaciones con otros negocios u otras unidades de negocios (como centros de servicio compartidos) afectan los costos.
6. **Integración** – La integración vertical, por un lado, o la contratación externa, por el otro, ofrecen oportunidades para reducir costos.
7. **Tiempos** – Los primeros en actuar pueden tener una ventaja de costo en aprendizaje y posicionamiento de marca; los que se atrasan pueden beneficiarse de la investigación y desarrollo de los primeros o desarrollar mejor tecnología.
8. **Políticas** – Las empresas toman decisiones de sus políticas sobre servicios, entrega, clientes meta, recursos humanos y muchas otras áreas de negocios. Estas decisiones afectan los costos.
9. **Sitio** – Una empresa puede decidir ubicar su producción, administración u otras actividades en un área con ventajas de costos materiales, fiscales, de inmuebles,

- o de mano de obra.
10. **Instituciones** – La reglamentación, los sindicatos, los impuestos y otros factores institucionales generan costos.

## La ventaja de la diferenciación

Para diferenciarse, una empresa debe generar un valor único, además de precios más bajos. Las empresas se diferencian mediante:

- **Políticas** – Las decisiones que hacen las empresas sobre servicios, tecnología, materiales, calidad, productos, recursos humanos, información y otros factores pueden generar diferenciación.
- **Enlaces de la cadena de valor** – Las actividades en un punto de la cadena de valor que pueden afectar el desempeño de otras actividades.
- **Puntualidad** – Las ventajas de ser el primero o el último en actuar se aplican también a la diferenciación.
- **Sitio** – La ubicación de tiendas minoristas u otros centros genera valor para el cliente.
- **Relaciones** – Las unidades de negocio pueden compartir el departamento de servicio o la fuerza de ventas para satisfacer las necesidades de un amplio espectro de clientes.
- **Escala** – La escala es algo distinto para clientes de industrias distintas. La posibilidad de rentar o devolver un auto de Hertz en cualquier parte de EE.UU. es una ventaja de escala, pero, en ciertas industrias, la escala masiva dificulta atender los mercados de nicho.
- **Instituciones** – Los sindicatos y otras instituciones pueden afectar la capacidad de una empresa para diferenciarse.

## Tecnología

La tecnología puede impulsar la competitividad, pero no es valiosa en ni por sí misma. Es importante sólo en la medida en que es fuente de ventajas competitivas en una compañía o de cambio estructural en una industria. La tecnología es importante para la ventaja competitiva porque afecta el costo o las oportunidades de diferenciación. Es importante para la estructura de la industria cuando se difunde por toda la industria y cambia la forma en la que los competidores ofrecen valor. En esos casos, la tecnología podría no ser una ventaja para una empresa única, pero podría reducir costos o incrementar utilidades para todas las empresas en la industria. Nótese que la imitación que se difunde ampliamente podría desestabilizar la estructura de la industria.

## Competidores

Tener competidores – buenos o malos – puede mejorar la competitividad de una compañía. Los buenos competidores ayudan a proteger contra la demanda volátil o de temporada. Pueden proporcionar un estándar frente al que la empresa se diferencie. Pueden atender segmentos que la empresa prefiere no atender, pero que tendría que atender si el competidor no existiera. La competencia puede dejar que un productor de menor costo cobre un poco más porque esos precios seguirían siendo bajos comparados a los del competidor. Los buenos competidores también pueden promover estructuras sólidas de la industria, ayudar a los mercados a desarrollarse y crear barreras de entrada contra los rivales. Las empresas con buenos competidores no deben atacarlos ni intentar quitarles la participación en el mercado. Ataque sólo a los malos competidores.

## Segmentos de la industria

Las industrias tienen grupos distintos con necesidades y prioridades separadas. Crear una estrategia basada en el enfoque requiere definir, analizar y distinguir los segmentos en su industria, incluyendo mercados, clientes y productos. Estos segmentos crean ventaja competitiva si afectan los costos, la diferenciación o la configuración de la cadena de valor.

## Sustitutos y sinergias

La sustitución es una fuerza que debe tomarse en cuenta en todas las industrias. Las empresas deben estar conscientes de los productos o servicios que ofrezcan a sus clientes un valor similar. Por ejemplo, los trenes y los camiones entregan bienes, y la cadena de valor de un comprador puede dar cabida a cualquiera de ellos. Los compradores cambiarán de una alternativa a otra si el beneficio del cambio es mayor que su costo. Los competidores promueven el cambio, mientras que los involucrados tratan de evitarlo. Sus estrategias serán el reflejo opuesto de uno y otro.

“La ventaja competitiva fundamentalmente surge del valor que puede generar una empresa para sus compradores”.

La palabra “sinergia” no es fácil porque las compañías no la han entendido ni usado adecuadamente. De hecho, la interrelación entre unidades de negocio puede ayudar a generar valor. Las empresas deben administrarse horizontalmente y desarrollar estrategias que aprovechen las relaciones entre sus unidades de negocios. Por ejemplo, pueden reducir costos si comparten diseño, logística, adquisiciones o mercadotecnia.

“Las fuentes potenciales de ventaja competitiva están en todas las partes de una empresa. Cada departamento, instalación, sucursal y unidad organizacional tiene un papel que debe definirse y entenderse”.

A las empresas diversificadas les es difícil coordinar actividades y estrategias de diversas unidades de negocios para crear ventaja competitiva. Para definir una estrategia horizontal, las empresas deben trazar relaciones, dentro y fuera de sus límites, para entender cómo esas interrelaciones afectan su ventaja competitiva. Los productos complementarios (los que se usan en conjunto con los productos propios de la empresa, como hardware y software) representan un tipo de interrelación que amerita una atención especial. Algunos son muy importantes para la estrategia; otros, no. La estrategia para lidiar con empresas complementarias incluye control, integración y subsidios cruzados. Pero los obstáculos organizacionales podrían evitar que las interrelaciones ofrezcan ventajas competitivas.

## Incertidumbre

En mayor o menor grado, todas las compañías deben lidiar con entornos de incertidumbre. La planeación de escenarios es una gran herramienta para identificar futuros

posibles y elegir estrategias. Independientemente de que la empresa tenga una estrategia defensiva u ofensiva, nunca ataque al líder de la industria imitando la estrategia de él.

## Sobre el autor

**Michael E. Porter** es el Profesor Universitario Bishop William Lawrence en el Instituto de Estrategia y Competitividad de la escuela de negocios de Harvard, y una autoridad internacional en estrategias y desarrollo económico. Ha publicado 16 libros y más de 100 artículos.

---

---