



# Libro Estrategia competitiva

## Técnicas para analizar industrias y competidores

Michael E. Porter  
Free Press, 1980  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Este libro fundamental es un clásico; todo aquél que se dedique a los negocios debe leerlo. Las ideas de Michael E. Porter sobre competitividad han perdido poca relevancia a pesar del hecho de que las mencionó por primera vez en este libro en 1980. Se han convertido ahora en una parte tan importante de la práctica de negocios y del lenguaje de negocios, que uno lee el libro más con un sentido de reconocimiento que con un sentido de descubrimiento. Su estilo en prosa es claro y directo, aunque un poco lento y pesado, y el libro tiende a ser repetitivo. Sin embargo, la claridad de Porter es un cambio bienvenido frente a la confusión de muchos otros libros sobre estrategia de negocios, y la repetición tiene un propósito pedagógico útil. *BooksInShort* recomienda ampliamente este excelente libro. Si está en los negocios, es relevante.

### Ideas fundamentales

- Una estrategia competitiva sólida depende de un buen conocimiento del entorno de la industria.
- Las distintas industrias comparten características estructurales comunes y están abiertas a la comparación.
- La competencia reducirá el rendimiento a la suma de la tasa de rendimiento sin riesgos mas el riesgo de pérdida de capital.
- Para lograr un rendimiento superior, las empresas deben tener una posición fuerte basada en la fortaleza de la marca, el liderazgo de costos y el enfoque.
- Cinco factores determinan su estrategia: proveedores, competidores, clientes, sustitutos de su producto y el grado de competencia en el mercado.
- Leer las señales del mercado, y saber si son falsas o engañosas, es importante.
- Los competidores en un oligopolio se encuentran en el Dilema del Prisionero.
- No todos los clientes son buenos – las empresas deben seleccionar cuidadosamente a sus compradores.
- Una estrategia sólida debe reconocer la etapa evolutiva de su industria.
- Se puede hacer un trazado de la mayoría de las industrias en subsecciones o grupos de competidores en campos similares, como el costo o la calidad.

### Resumen

#### Fuerzas competitivas

La estrategia competitiva de una compañía debe depender de su entorno y, más inmediatamente, del entorno de su industria. La situación competitiva en una industria es una función de cinco factores básicos:

- El poder relativo de los proveedores.
- El nivel de amenaza de los nuevos participantes potenciales en la industria.
- El poder relativo de los clientes.
- El nivel de amenaza de los sustitutos potenciales del producto o servicio.
- El grado de competencia entre los participantes actuales de la industria.

“La esencia de formular una estrategia competitiva es relacionar a una compañía con su entorno”.

La competencia reduce el rendimiento de capital a la suma de la tasa sin riesgos y al riesgo de la pérdida de capital. Los cinco factores mencionados arriba contribuyen a la dinámica competitiva de cualquier industria, aunque el nivel de importancia de cada factor varía de una industria a otra. La estrategia competitiva significa actuar para ganar una posición de fuerza en su industria, y ser capaz de defender esa posición exitosamente contra esas cinco fuerzas.

## Cómo convertirse en un competidor fuerte

En términos generales, es importante seguir uno de estos tres enfoques para llegar a la excelencia competitiva:

1. Establezca una eficiencia superior y eficacia en los costos para garantizar un rendimiento superior.
2. Obtenga mayor diferenciación con base en la fuerza o diseño de marca, fuerza del servicio, fuerza de concesionarios y distribución, o alguna otra característica que indique que su compañía es única en su industria.
3. Concéntrese en un producto particular, o segmento de mercado, geografía y demás. Al enfocarse, es posible que una empresa pueda generar el conocimiento que no tienen los competidores.

“El beneficio de la mejor estrategia es mayor para la primera empresa que la adopte”.

Una empresa que no establece liderazgo mediante uno o más de estos enfoques es un competidor débil. Cada enfoque tiene riesgos. Demasiada atención a la eficiencia y al control de costos puede cegar a la empresa ante cambios en las preferencias del mercado. Los puntos de diferenciación pueden tornarse irrelevantes para el mercado. Otras empresas podrían superar su enfoque al definir el producto o mercado meta con mayor precisión, o al ofrecer mayor atracción a nichos dentro del nicho.

## Cómo ver claramente a la competencia

Para hacer un análisis competitivo, tome en cuenta varios factores, incluyendo metas y objetivos del competidor, fortalezas competitivas propias en ese momento, imagen propia, perspectiva de la industria, y fortalezas y debilidades. Estos factores ayudan al analista a responder las siguientes preguntas sobre cómo respondería un competidor ante desarrollos que planteen una amenaza:

- ¿Está satisfecho el competidor con su posición en la industria?
- ¿Qué hará el competidor si algo amenaza su posición?
- ¿Cuáles son las debilidades del competidor?
- ¿Qué alentaría al competidor a tomar medidas contrarias?

“Entender el proceso de la evolución de la industria y ser capaz de predecir el cambio son importantes porque el costo de reaccionar estratégicamente por lo general aumenta a medida que la necesidad de cambio se vuelve más obvia”.

Los competidores envían señales sobre sus intenciones y probables movimientos. En ocasiones, las señales son sólo para aparentar. A veces son advertencias. Otras veces indican un propósito inquebrantable. Las señales son indirectas y es necesario saber cómo leerlas para entender lo que hace el competidor. Éstas son las señales más importantes:

- **Anuncio por adelantado** – El competidor anuncia públicamente sus planes o intenciones, tal vez para adelantarse a otros, amenazarlos, enviar un sondeo de prueba, o aclarar sus razones para actuar. Por ejemplo, una empresa que reduce precios podría explicar públicamente sus razones para evitar que su intención se interprete como el primer movimiento de una guerra de precios. El anuncio no está necesariamente dirigido a otros competidores; podría ser un mensaje a la comunidad financiera y de inversión.
- **Anuncio *ex post facto*** – Las empresas pueden anunciar una ocurrencia después del hecho. Por ejemplo: “Aumentamos las ventas en x”. Estos anuncios exigen un análisis cuidadoso porque podrían desinformar con el fin de determinar los planes de otros en la industria.
- **Pláticas o comentarios de la industria** – Los competidores podrían dar su visión de las condiciones de la industria en algún foro, como una conferencia o un seminario. Entender cómo ven sus competidores su industria permite anticipar sus movimientos probables.
- **Acciones predecibles o no predecibles** – Lo que hace un competidor en comparación a lo que podía haber hecho envía una señal. Si un competidor se enfrenta con la introducción de un nuevo producto y no hace nada, podría indicar que el competidor no lo percibe como amenaza. Por otro lado, si pocas semanas después de la introducción, el competidor ofrece tres productos similares a precios mucho más bajos, envía un fuerte mensaje sobre su compromiso de defender su posición en el mercado.
- **Rompimiento de un precedente** – Si un competidor cuyo mercado está sólo en la Costa Oeste súbitamente empieza a vender en la Costa Este, reduce precios a productos que la industria nunca rebaja, o hace otros movimientos sin precedente, envía una fuerte señal.
- **Defensa** – Si la empresa A empieza a entrar en el mercado de la empresa B, ésta puede mostrar que está dispuesta a luchar, y hace incursiones similares en contra del mercado de la empresa A.
- **“Lucha contra la marca”** – Coca-Cola introdujo Mr. Pibb, una bebida similar a Dr. Pepper, cuando parecía que éste generaba participación en el mercado. Maxwell House lanzó Horizon, similar a Folgers, en áreas donde éste trataba de crear presencia.
- **Demandas judiciales** – Presentar una demanda privada antimonopolio podría ser una señal relativamente inofensiva, pero también un intento por forzar al demandado de recursos limitados a invertir en una defensa legal en vez de en su mercado.

## El dilema competitivo

A menudo, las empresas afrontan algo similar al Dilema del prisionero, en el que dos convictos sólo tienen un pequeño número de opciones. Si ninguno traiciona al otro, ambos viven y salen de la cárcel. Si se traicionan, ambos serán ahorcados. Si sólo uno traiciona al otro, el traidor sale libre y ahorcan al traicionado. Paralelamente, las compañías pueden tomar acciones que lleven a buenos resultados para la industria en general, o pueden buscar sus propios intereses y arriesgarse a quedar, ellas y el resto de industria, en peores condiciones. En una industria competitiva, las empresas deben anticipar lo que probablemente harán sus competidores. Esta anticipación debe estar fundada en un conocimiento informado de las posibilidades y restricciones con las que se enfrenta cada competidor. La información es

crítica, y su divulgación puede y debe ser una parte importante de la estrategia. Preste atención especial a lo que se publica en informes anuales y otros documentos públicos. La divulgación de información debe ser selectiva y planeada, sustentada, en parte, en el uso que puedan darle los competidores.

## Estrategia del proveedor, estrategia del cliente

Una empresa debe seleccionar a sus proveedores y compradores con mucho cuidado. No todos los clientes son buenos clientes. Un comprador a quien cueste mucho dinero atender, o que sea demasiado exigente o poderoso, podría ser malo para el negocio. Éstos son los factores más importantes para seleccionar compradores:

- Los requerimientos del comprador en comparación con la capacidad de la empresa.
- El potencial de crecimiento del comprador.
- Las ventajas de negociación del comprador y su disposición para usarlas.
- El costo de satisfacer al comprador.

“Un mejor nivel de ‘conciencia financiera’, junto con una variedad de dimensiones, a menudo son necesarios en la madurez, mientras que en el periodo de desarrollo de la industria, áreas como nuevos productos e investigación han tenido, con razón, el sitio primordial”.

Algunas consideraciones estratégicas similares deben ayudarlo a conocer sus opciones de proveedores, con mayor énfasis en estos pasos:

- **Evite depender de un solo proveedor** – Distribuya las compras a varios proveedores para minimizar la dependencia de la empresa y el poder del proveedor. La distribución de compras puede tener un costo; es importante optimizar la compensación costo-beneficio.
- **Evite los costos de cambio que lo limitan** – Si los costos de cambio son altos, será más difícil dejar a un proveedor, y su empresa queda atrapada.
- **Apoye a otros proveedores potenciales** – Es aconsejable que las empresas ayuden a otros proveedores potenciales a cumplir con los estándares, porque es para el bien del comprador tener muchos proveedores altamente motivados.
- **Fomente la estandarización** – La estandarización convierte al suministro en producto básico, reduce los precios y elimina los costos de cambio.
- **Amenace con “integración regresiva”** – Amenazar con hacer en la empresa un producto que actualmente compra puede motivar a los proveedores a ser más cooperadores, atentos y flexibles en sus precios. La integración puede ser completa o parcial.

## La competencia en su industria

La mayoría de las industrias tiene una gran variedad de participantes que compite con base en diferentes factores. Las siguientes son las posibilidades estratégicas más comunes:

- **Enfoque** – El nivel de especialización de la empresa.
- **Fuerza de la marca** – La dependencia en la marca más que en el precio u otra variable.
- **Público de la marca** – ¿Busca la empresa establecer su marca con usuarios o con canales de distribución?
- **Estrategia de canales** – ¿Usa la empresa concesiones, tiendas de menudeo y ventas por Internet directas al consumidor u otra estrategia de canales?
- **Calidad** – ¿Se distingue el competidor por su calidad superior?
- **Innovación tecnológica** – ¿Se conoce a la empresa competidora por ser tecnológicamente de vanguardia?
- **Integración** – ¿Logra el competidor tener ahorros o presencia por integración vertical, o sea, por tener la propiedad o el control de sus instalaciones de producción, canales de mercado y demás?
- **Costo** – ¿Se distingue el competidor con base en el costo?
- **Servicio al cliente** – ¿Se distingue el competidor por ofrecer un servicio extraordinario?
- **Precio** – ¿Tiene el competidor políticas de precios únicas o distintivas?
- **Apalancamiento** – ¿Tiene la empresa una deuda superior al estándar de la industria? Si es así, ¿por qué?
- **Relación con una empresa matriz poderosa** – La relación de un competidor con una empresa matriz generalmente afecta su estrategia, su capacidad de invertir y otras cosas.
- **Relaciones con el gobierno** – En algunas jurisdicciones, una relación privilegiada con el gobierno puede afectar los costos de préstamos y financiamiento, el acceso a contratos, la capacidad de los competidores de penetrar ciertos mercados o negocios, y otros factores.

“La esencia de la decisión de capacidad, entonces, no es el cálculo del flujo de caja descontado, sino los números que lo forman, incluyendo las evaluaciones de probabilidad sobre el futuro”.

Para que sea posible trazar las categorías estratégicas en su industria, identifique y clasifique a los participantes de la industria de acuerdo con sus estrategias competitivas. A menudo, una industria tiene un número de empresas que sigue varias estrategias. Las barreras para entrar difieren dependiendo de qué grupos de estrategias quiere penetrar un nuevo participante y si éste viene de una industria totalmente distinta o sólo de otro grupo estratégico en la misma industria.

“En términos generales, la empresa debe vender a los compradores que sean los más favorables posible, en la medida en que tenga esa opción”.

La evolución de su industria es un factor importante en la estrategia porque las industrias sí cambian. En sus diferentes etapas de evolución, una industria puede ser más o menos prometedora para invertir o competir. Las barreras para entrar tienden a ser mayores a medida que las industrias maduran. Estas barreras pueden darse en tecnología, redes de concesionarios, distribución, productos sustitutos, apoyo al cliente o financiamiento. El análisis estructural descrito arriba es el punto de partida para entender la evolución de la industria. Para analizar la evolución de su industria, complemente su comprensión de esos cinco factores al preguntar: “¿Qué está cambiando y cómo afectará al resto de estos elementos?”. La respuesta variará dependiendo de si la industria es global, fragmentada, emergente, en transición o en decadencia.

## Sobre el autor

**Michael E. Porter** es el Profesor C. Roland Christensen de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard. Ha recibido el Premio Wells en economía, el premio Adam Smith, tres premios McKinsey y muchos otros honores.

---

---