

La Ventaja Competitiva según Michael Porter

Michael Porter y La Ventaja Competitiva

Michael Eugene Porter se considera el padre de la **estrategia corporativa** y está entre los economistas más valorados y conocidos a nivel mundial. Es autor de 18 libros, muchos de ellos publicados en todo el mundo, y de muchísimos artículos académicos. Su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores* (1980) ha sido traducido en 27 idiomas; *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior* (1985) ha tenido casi 40 ediciones. Uno de sus últimos éxitos editoriales fue *The Five Competitive Forces That Shape Strategy - Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia* (2008), tema del cual se escribió este artículo: [Las cinco fuerzas de poder de Porter](#).

Para más información de las obras de Michael Porter visita este [link](#).



Con respecto a las teorías de Porter, el destacado diario económico Financial Times en un artículo a firma de Wendy Robson en 1997 escribió con evidente entusiasmo lo siguiente:

“**La ventaja competitiva** ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de **Porter**, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe

ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio.”

La ventaja competitiva introducida por Porter guarda una relación estricta con el concepto de valor (más información acerca de [la cadena de valor aquí](#)), que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. Las dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva son:

- 1 - ¿cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa?
- 2 - ¿cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?

Esta es la respuesta de Porter (1985), en términos del todo generales:

*“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el **valor** que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier **estrategia de empresa** es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la **posición competitiva**”.*

Plan para lograr una ventaja competitiva.

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

- 1 - el liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;
- 2 - la diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres

estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

1. **El liderazgo en costos**, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo:
 - acceso privilegiado a las materias primas- oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual- un diseño del producto capacitado para facilitar su producción
2. **La diferenciación**, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:- materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo- ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.
3. **El enfoque**, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser:- una categoría especial de potenciales compradores- un área geográfica específica- un segmento particular de la línea de productos

Queda claro que cada estrategia puede asegurar una **ventaja competitiva** sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que hemos elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

Aplicar las **tres estrategias** ilustradas arriba al mismo tiempo en términos absolutos resulta

imposible para cualquier empresa, y como regla general es importante que el plan empresarial considere cuál estrategia quiere poner en acto como prioritaria. Pero pueden darse casos específicos en los cuales podremos beneficiar de más de una estrategia. Porter nos habla de tres circunstancias en las cuales podremos aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos:

- 1 - en el caso que los competidores resulten muy ineficientes en sus planes de empresa
- 2 - en el caso que nuestra empresa pueda contar con alguna tecnología exclusiva que no esté al alcance de nuestros competidores
- 3 - en el caso que exista una fuerte posibilidad de coordinar estrategias comunes entre distintas empresas del mismo rubro, como cuando hay una participación societaria similar en empresas distintas que de hecho ya no se pueden considerar oponentes.

Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras:

- mejor control de nuestro plan empresarial
- mejor programación de la empresa
- mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas
- mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado

La teoría de *la ventaja competitiva* ha sido uno de los mayores logros de **Porter** y le permitió desempeñarse con éxito como asesor estratégico de algunas de las multinacionales más conocidas del mundo como entre otras DuPont o Royal Dutch Shell y como asesor del mismo Gobierno de Estados Unidos. Sin embargo su empresa internacional de consultoría, Monitor, fundada en los Ochenta, no logró superar la crisis y fue adquirida por otro grupo tras declarar la bancarrota en 2008, lo que generó animadas discusiones entre los economistas que en la sustancia se dividen entre los que afirman que Monitor no fue capaz de poner en acto las teorías de su fundador y los que por contra consideran que las teorías mismas de Porter ya no están capacitadas para medirse de forma exitosa con el mercado de nuestra época. De hecho el mismo Porter en un texto del 1990 (*The Competitive Advantage of Nations - La ventaja competitiva de las naciones*) había reconocido que el modelo de las **tres estrategias competitivas genéricas** habría tenido que ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado.

Artículo en PDF, versión descargable.

Web y Empresas

Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más!

<http://www.webyempresas.com>

Si deseas puedes **descargar un archivo PDF**, con toda la información al final del post.