

LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (1)

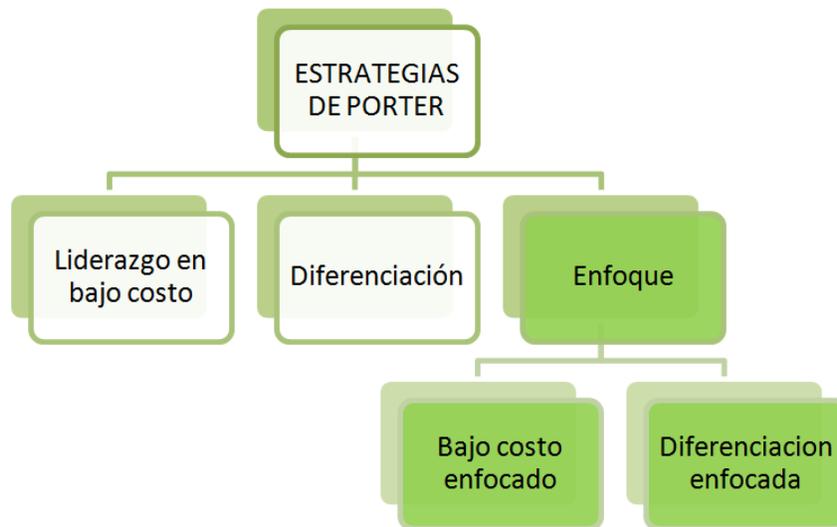
Elaborado Por: Eduardo Contreras Campos

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- **El liderazgo en costos.**
- **La diferenciación.**
- **El enfoque.**



El Liderazgo en Costos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La Diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Michael Porter, Claves para una verdadera ventaja competitiva

Para una empresa no existe objetivo superior que alcanzar la máxima rentabilidad. A priori, cualquier ejecutivo diría que la forma de lograrlo es maximizando los recursos, eliminando la ineficiencia, mejorando la productividad e implementando modernas formas de management, como la calidad total o la reingeniería, que desde hace varios años se vienen aplicando con buenos resultados en todas partes del mundo.

Pero **Porter** piensa que esto no es suficiente. Durante una exposición realizada en Brasil cuyos conceptos principales se transcriben a continuación, este afamado especialista sostuvo que esas **herramientas**-que cualquiera puede implementar- no alcanzan para conseguir esa ventaja competitiva exclusiva que nos haga verdaderamente diferentes en la industria y nos permita asegurarnos, consecuentemente, la más alta rentabilidad.

La **rentabilidad** de una compañía dice, depende tanto de la estructura del tipo de industria al que pertenece como del posicionamiento alcanzado frente a la competencia. Para ello, quienes tienen en sus manos la responsabilidad de planificar los **objetivos de la empresa** deben conocer perfectamente cómo es la industria donde les toca competir y qué lugar ocupa su **empresa** dentro del mercado.

A través de distintos estudios realizados, Porter comprobó que existen sólo dos formas de obtener una ventaja competitiva: a través de costos bajos y por la diferenciación. Estos dos conceptos son la base de toda estrategia competitiva que, junto con el terreno donde son aplicados -mercado masivo o segmentos del mercado.

El desempeño de una **empresa** se relaciona con dos factores: la estructura de esa industria y la posición de la propia compañía dentro de dicha industria, considerándose que un tercio de dicha performance está influido por el primero y los dos tercios restantes por el segundo.

El caso de la industria farmacéutica es muy ilustrativo al respecto. El promedio del retorno neto de la inversión de los últimos 11 años fue del 24 por ciento, una cifra por cierto bastante buena y que constituye un dato objetivo sobre el comportamiento de la industria. Si se analiza qué pasa dentro de ella se verá que existe una diferencia sustancial entre aquellas empresas que superan el promedio general y las que se encuentran por debajo del mismo. Una distancia que, en algunos casos extremos, puede llegar a casi 15 por ciento.

Estructura de la Empresa Industrial

Las industrias son rentables de acuerdo con ciertas fuerzas competitivas básicas que las afectan, a saber:

1. La rivalidad con competidores existente: El grado con que la competencia esté creando nuevos productos, bajando precios e incrementando su publicidad tiene un impacto significativo en la **rentabilidad** de la industria. Si la rivalidad dentro de ella es muy intensa, el potencial de la rentabilidad es bajo.

2. La amenaza de productos o servicios sustitutos: Un fabricante de lo que eran máquinas para fax, por ejemplo, se vio amenazado por las plaquetas que permiten cumplir la misma función a las computadoras personales. Este es un desafío que no proviene de un competidor conocido, sino de una empresa que produce otro producto que tiene la misma función.

3. La amenaza de nuevos competidores: Si nuevas **empresas** pueden entrar fácilmente a competir en una industria, la rentabilidad también se verá perjudicada.

4. El poder de los clientes: Un cliente que tiene gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

5. El poder de negociación de los proveedores: De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de lucro de una actividad.

Para poder desarrollar una estrategia competitiva es fundamental conocer varios factores: el promedio de la **rentabilidad** de la industria y de cada uno de los competidores dentro de ella; la estructura de esa industria a largo plazo, es decir, por qué tiene un promedio de rentabilidad elevado, si lo tiene, o por qué no; cuáles son las barreras existentes para entrar en el negocio; cuán sensibles son los precios a las presiones de los consumidores.

A manera de Resumen

En base al modelo de Porter sobre Estrategia Competitiva, se establece una metodología general para diseñar, establecer, y poner en práctica en la Empresa, una Estrategia Competitiva que se denomina Sostenible, ya que implica que debe ser mantenida permanentemente en la empresa en base al Plan de Innovación. El proceso requiere para ser eficaz, una vigilancia y actualización constante, desarrollando una actitud proactiva hacia la mejora de continua de la competitividad, por parte de la Dirección de la Empresa.

Palabras clave:

Estrategia competitiva sostenible se cumplen más de 25 años desde que Michael Porter estudió las ventajas competitivas, así como las estrategias genéricas que debían seguir las empresas para competir con éxito, formalizado en detalle su modelo. Con la ayuda de éste, y dado que se trata de una aportación muy fecunda para estudio de los sectores industriales y de la competencia, podría parecer que se dispone de la clave para asegurar la competitividad de la empresa, y por lo tanto su supervivencia.

Nada más lejos de la realidad práctica: La empresa evoluciona de una manera continua y también lo hace el entorno, y puede afirmarse como lo hacía un emprendedor de gran experiencia que: “Cada empresa tiene un lobo a la puerta”. Así como en el caso de las personas se va produciendo un deterioro continuo de sus capacidades físicas casi desde la juventud, en el caso de la empresa, el conjunto formado por: El entorno, los productos, y los competidores, erosiona de forma constante la competitividad de la misma. Ninguna ventaja competitiva perdura y la empresa está obligada a vigilar la suya y a modificarla de forma continuada.

- (1) *El Libro de Michael Porter*, es una obra de gran vigencia y actualidad, en la cual el prestigiado autor Michael Porter muestra los conceptos y herramientas para crear y sostener la ventaja competitiva con base en el costo y la diferenciación a empresarios, gerentes y estudiantes de negocios. Porter describe la metodología para realizar análisis y diagnósticos a través de la cadena de valor, que permite al estratega reconocer y diferenciar las actividades donde surge la ventaja competitiva. Gracias al análisis de la cadena de valor, nos explica: cómo identificar aquello que produce valor para el cliente, cómo alcanzar el éxito implementando estrategias de diferenciación y cómo utilizar la tecnología como parte de una estrategia competitiva en el sector industria. También expone cómo defender una posición competitiva y cómo atacar a un líder.