

VENTAJA COMPETITIVA

*Creación y Sostenimiento
de un Desempeño Superior*

Michael E. Porter

autor de

Estrategia Competitiva

es un libro



Contenido

Prefacio	15
1 Estrategia Competitiva: Los Conceptos Centrales	19
El análisis estructural de los sectores industriales	21
Estructura del sector industrial y las necesidades de los compradores	26
Estructura del sector industrial y el balance oferta/demanda	27
Estrategias competitivas genéricas	28
Liderazgo en costo	30
Diferenciación	31
Enfoque	32
Atrapados a la mitad	34
Seguimiento de más de una estrategia genérica	35
Sostenimiento	38
Estrategias genéricas y la evolución del sector industrial	40
Estrategias genéricas y la estructura organizacional	41
Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica	42
Panorama de este libro	44
PRIMERA PARTE PRINCIPIOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA	
2 La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva	51
La Cadena de valor	52
Identificación de las actividades de valor	57
Definición de la cadena de valor	62
Eslabones dentro de la cadena de valor	65
Eslabones verticales	68
La cadena de valor del comprador	69

8 Contenido

Panorama competitivo y la cadena de valor	71
Panorama del segmento	72
Grado de integración	72
Panorama geográfico	73
Panorama industrial	74
Coaliciones y panorama	74
Panorama competitivo y definición del negocio	75
La cadena de valor y la estructura del sector industrial	76
La cadena de valor y la estructura organizacional	76
3 Ventaja en Costo	79
La cadena de valor y el análisis de costo	80
Definición de la cadena de valor para el análisis de costos	81
Asignación de costos y activos	82
Primera etapa del análisis de costos	84
Comportamiento del costo	84
Directrices del costo	85
El costo de insumos comprados	105
Comportamiento del costo de segmento	110
Dinámica de costo	112
Ventaja de costo	114
Determinar el costo relativo de los competidores	115
Obtención de la ventaja de costo	116
Mantenimiento de la ventaja de costo	129
Implementación y ventaja de costo	132
Trampas en las estrategias de liderazgo de costo	132
Pasos en el análisis estratégico de costos	135
4 Diferenciación	137
Fuentes de diferenciación	138
Diferenciación y la cadena de valor	138
Guías de exclusividad	141
El costo de diferenciación	145

El valor de comprador y diferenciación	147	
Valor de comprador	148	
La cadena de valor y el valor de comprador		150
Bajar el costo de comprador	152	
Aumentar el desempeño del comprador		154
Percepción del comprador del valor	155	
Valor de comprador y el comprador real		157
Criterio de compra del comprador	158	
Identificación del criterio de compra		163
Estrategia de diferenciación	167	
Rutas a la diferenciación	170	
El mantenimiento de la diferenciación		175
Trampas en la diferenciación	177	
Pasos en la diferenciación	179	
5 Tecnología y Ventaja Competitiva	181	
Tecnología y competencia	182	
Tecnología y la cadena de valor	182	
Tecnología y la ventaja competitiva	186	
Tecnología y la estructura del sector industrial		189
Estrategia tecnológica	193	
La elección de tecnologías a desarrollar	193	
Liderazgo o seguimiento tecnológico	197	
Licencia de tecnología	207	
Evolución tecnológica	210	
Evolución tecnológica continua contra discontinua		213
Pronóstico de la evolución tecnológica	214	
Formulación de la estrategia tecnológica	214	
6 Selección de Competidores	217	
Los beneficios estratégicos de los competidores	218	
Aumentar la ventaja competitiva	218	
Mejorar la estructura del sector industrial presente		222
Ayuda al desarrollo del mercado	224	
Bloquear la entrada	226	

¿Qué hace a un “buen” competidor?	228
Pruebas de un buen competidor	228
“Buenos” líderes de mercado	231
Diagnóstico de buenos competidores	232
Influir el patrón de los competidores	233
Dañar a competidores buenos al luchar contra los malos	235
Convertir a los malos competidores en buenos	235
La configuración de mercado óptima	236
La configuración de competidores óptima	237
Mantener la viabilidad del competidor	239
Avanzando hacia la configuración ideal de competidores	239
Mantener la estabilidad del sector industrial	240
Trampas en la selección de competidores	241

SEGUNDA PARTE PANORAMA COMPETITIVO DENTRO DE UN SECTOR INDUSTRIAL

7 Segmentación del Sector Industrial y Ventaja Competitiva 247

Bases para la segmentación del sector industrial	248
Bases estructurales para la segmentación	249
Variables de segmentación	253
Encontrar nuevos segmentos	263
La matriz de segmentación en el sector industrial	264
Relación entre las variables de segmentación	266
Combinación de las matrices de segmentación	267
Segmentación del sector industrial y estrategia competitiva	270
El atractivo de un segmento	271
Interrelaciones de segmento	273
Interrelaciones de segmentos y estrategias a plazo amplio	279
La elección de enfoque	279
La factibilidad de enfocarse en nuevos segmentos	281
La sostenibilidad de la estrategia de enfoque	282
Trampas y oportunidades para enfocadores y competidores de objetivos amplios	285
Segmentación y definición del sector industrial	287

8	Sustitución	289	
	Identificación de sustitutos	290	
	La economía de la sustitución	293	
	Valor/precio relativo	294	
	Costos de intercambio	301	
	Propensión del comprador a sustituir	303	
	Segmentación y sustitución	305	
	Cambios en la amenaza de sustitución	307	
	Sustitución y demanda general en el sector industrial		312
	Sustitución y estructura del sector industrial		312
	La ruta de sustitución	313	
	Segmentación y la ruta de sustitución	317	
	Modelos de pronóstico de sustitución	317	
	Sustitución y estrategia competitiva	322	
	Promover la sustitución	322	
	Defensa contra sustitutos	325	
	Sector industrial contra estrategia de sustitución de una empresa	327	
	Trampas en la estrategia contra sustitutos	328	

TERCERA PARTE ESTRATEGIA CORPORATIVA Y VENTAJA COMPETITIVA

9	Interrelaciones Entre Unidades de Negocios	333
	La creciente importancia de la estrategia horizontal	335
	Interrelaciones entre unidades de negocios	339
	Interrelaciones tangibles	341
	Compartir y la ventaja competitiva	343
	Los costos de compartir	347
	Dificultad de igualar	351
	Identificación de interrelaciones tangibles	352
	Interrelaciones intangibles	365
	Interrelaciones de competidor	368
	Competidores de puntos múltiples en industrias sin relación	370

Competencia de puntos múltiples en sectores industriales relacionados	375	
Competidores con diferentes patrones de interrelaciones		37
Pronóstico de competidores potenciales	378	

10 Estrategia Horizontal 379

La necesidad de una estrategia horizontal explícita	380	
Formulación de la estrategia horizontal	383	
Interrelaciones y estrategia de diversificación	390	
Diversificación basada en interrelaciones tangibles		390
Diversificación a través de puntos de ataque	392	
Diversificación y recursos corporativos	393	
Trampas en la estrategia horizontal	394	
Trampas al ignorar interrelaciones	394	
Trampas al perseguir interrelaciones	395	

11 Logro de Interrelaciones 397

Impedimentos para lograr las interrelaciones	399	
Fuentes de impedimentos	399	
Interrelaciones y equidad	405	
Diferencias en impedimentos entre las empresas		406
Mecanismos organizacionales para lograr interrelaciones	406	
Estructura horizontal	408	
Sistemas horizontales	415	
Prácticas de recursos humanos horizontales		418
Procesos de resolución de conflictos horizontales		420
El papel corporativo en la facilitación de interrelaciones		421,
Interrelaciones y el modo de diversificación	421	
Administración de la organización horizontal	422	
Ejemplos promisorios	423	
Empresas japonesas y las interrelaciones		426
Una nueva forma organizacional	427	

12 Productos Complementarios y Ventaja Competitiva 429

Control sobre productos complementarios	430	
Ventajas competitivas por controlar complementos		431
Problemas al controlar complementos	434	

Control sobre los complementos y evolución del sector industrial.	435
Identificación de los complementos estratégicamente importantes	436

Paquetes 437

Ventajas competitivas de los paquetes	438
Riesgos de los paquetes	441
Estrategias con paquetes en contra de sin paquetes	443
Paquetes y evolución del sector industrial	444
Implicaciones estratégicas de los paquetes	448

Subsidios cruzados 449

Condiciones que favorecen el subsidio cruzado	449
Riesgos del subsidio cruzado	450
Subsidio cruzado y evolución del sector industrial	451
Implicaciones estratégicas del subsidio cruzado	452

Complementos y estrategia competitiva 453

CUARTA PARTE IMPLICACIONES PARA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA OFENSIVA Y DEFENSIVA

13 Escenarios Industriales y Ventaja Competitiva Bajo Incertidumbre 457

Escenarios como una herramienta de planeación	458
Escenarios industriales	459

Construcción de escenarios industriales 460

Identificación de incertidumbres en el sector industrial	463
Incertidumbres independientes contra dependientes	465
Identificación de un conjunto de escenarios	468
Consistencia de las suposiciones	473
Análisis de escenarios	475
Introducción del comportamiento del competidor a los escenarios	477
El número de escenarios para analizar	479
Fijar probabilidades a los escenarios	480
Resumen de características de los escenarios industriales	482

14 Contenido

Escenarios industriales y estrategia competitiva	482
Enfoques estratégicos bajo escenarios	483
Estrategias combinadas y secuenciales	487
La elección de estrategia bajo escenarios industriales	487
Variables de escenarios e inteligencia de mercado	489
Escenarios y el proceso de planeación	490
Papel corporativo en la construcción de escenarios industriales	491
Escenarios industriales y creatividad	492

14 Estrategia Defensiva 493

El proceso de entrada o reposición	494
Tácticas defensivas	497
Aumento de barreras estructurales	498
Aumentar las represalias esperadas	504
Bajar la inducción de ataque	508
Evaluación de las tácticas defensivas	510
Estrategia defensiva	513
Detención	514
Respuesta	518
Respuesta a cortes en precios	520
Defenderse o desinvertir	521
Trampas en la defensa	521

15 Ataque a un Líder del Sector Industrial 523

Condiciones para atacar a un líder	524
Avenidas para atacar al líder	527
Reconfiguración	528
Redefinición	532
Gastos puros	537
Alianzas para atacar a líderes	538
Impedimentos a las represalias del líder	539
Señales de la vulnerabilidad del líder	542
Señales industriales	543
Señales de líder	544
Ataque a los líderes y estructura del sector industrial	544
Bibliografía	547