

# Principales exponentes de la administración Michael Porter

*Vera Vázquez Julio César*

Fecha de elaboración 02 de junio del 2021, Tuxtla Gutiérrez Chiapas

## **Resumen**

Michael Eugene Porter se considera el padre de la estrategia corporativa y está entre los economistas más valorados y conocidos a nivel mundial. Dentro de sus teorías, establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y generar estrategias que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.

En este ensayo analizaremos los tres grandes pilares que sostienen esta concepción y a partir de los cuales se puede discernir, la elección de una estrategia competitiva retadora, las cuales son: el análisis del sector industrial y sus ventajas competitivas; las estrategias competitivas genéricas y la cadena de valor.

## **Palabras claves:**

Análisis del sector, ventajas, estrategias competitivas, cadena de valor.

## **Introducción**

Michael Eugene Porter (Detroit, Michigan; 23 de mayo de 1947) es un académico estadounidense, conocido por sus teorías económicas.

Las estrategias competitivas de Michael Porter han pasado del ámbito empresarial al ámbito de las naciones, las herramientas estratégicas que utilizan las empresas pueden y deben aplicarse a la dinámica estratégica de los sectores económicos. (González Jiménez, 2013)

Podemos señalar la ventaja competitiva, que se generó en el contexto de la recuperación de la crisis de 1979 a 1980 provocada por el alza de los precios del petróleo, el aumento de las tasas de interés y el fin de la Guerra Fría con la caída del muro de Berlín. La nueva era económica, iniciada en 1980; inauguró un nuevo capítulo en la economía que es conocido como el neoliberalismo. Las políticas conservadoras y el abandono del estado a la economía en favor de las fuerzas del mercado dieron lugar a la apertura comercial, propiciando un auge en la economía mundial.

Porter plantea un conjunto de conceptos como el modelo de las cinco fuerzas, las estrategias genéricas, la cadena de valor y el diamante de la competitividad externa, estrategia.

“En los principios de la ventaja competitiva, Porter pone las bases en las

cuales podemos ver desde la definición, cómo alcanzarla, hasta desarrollar estrategias exitosas apoyadas en las ventajas competitivas de la empresa, diferenciándola de los competidores y del valor único que nos haga preferidos por los clientes. Realizando acciones y estrategias para ser más eficientes que los competidores como liderazgo en costos o hacer productos y servicios de manera diferente a ellos (diferenciación)". (Porter, 2015,p.122)

La comprensión de la cadena de valor es esencial para desarrollar la ventaja competitiva, ya que desagrega las actividades estratégicas más relevantes de la empresa, lo que hace factible comprender el cómo se constituyen los costos y cuáles son las bases existentes y potenciales de la empresa para lograr diferenciación. El grado de desagregación de las actividades de la empresa, depende de su economía y del propósito para el que se analiza la cadena de valor. (Magretta, 2014)

## **Desarrollo**

### **Análisis del sector**

Analizar lo atractivo del sector, los determinantes de posición competitiva relativa dentro del sector. Debemos comprender que hay sectores que por naturaleza son más lucrativos que otros y por ello, se debe analizar lo relativo de las utilidades de una empresa, respecto de las demás dentro de ese sector. (Magretta, 2014)

### **Ventaja competitiva**

Ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. (Porter, 2015)

"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. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva". (Porter, 1985, p.6)

### **Las 5 fuerzas de Porter**

Son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se

pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, (2009), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también brinda acceso a una promoción laboral. Estas 5 fuerzas se definen como el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

- a) Poder de negociación de los clientes. - Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios. Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como: aumentar la inversión en marketing y publicidad; mejorar los canales de venta; incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio y proporcionar un nuevo valor añadido.
- b) Poder de negociación de los proveedores. - Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos. Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son: aumentar nuestra cartera de proveedores; establecer alianzas a largo plazo con ellos; pasar a fabricar nuestra propia materia prima.
- c) Amenaza de nuevos competidores entrantes. - Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son: economía de escalas; diferenciación del producto; inversiones de capital; acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final; barreras legales; identificación de marca; diferenciación del producto; experiencia acumulada; movimientos de organizaciones. Para hacer frente a esta amenaza podemos: mejorar/aumentar los canales de venta; aumentar la inversión en marketing y publicidad; incrementar la calidad del producto o reducir su precio; proporcionar nuevos servicios y características como valor añadido a nuestro cliente.

- d) Amenaza de nuevos productos sustitutos. - Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización. Para combatirlo proponemos algunas estrategias: mejorar los canales de venta; aumentar la inversión del marketing; incrementar la calidad del producto o reducir su coste y diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

### ***Estrategia competitiva genérica***

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus condiciones particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas. Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. (Porter, 1992)

- a) Liderazgo global en costos. - alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.
- b) Diferenciación. - La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente y redes de distribución.
- c) Enfoque o concentración. - se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos

bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior.

Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos, primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria.

### ***Cadena de valor***

La cadena de valor es un modelo teórico que permite fijar tiempo y costos a las principales actividades de una empresa. Su finalidad es asignar a cada actividad el mayor valor posible, minimizando los costos para que se maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo. Todas estas estrategias son fundamentales para la empresa. (Porter, 2015)

Ayuda a determinar qué actividades son las que permiten a las empresas tener una ventaja competitiva. Con esta herramienta, se desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos, las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más barato o mejor que sus competidores.

El crear el valor para los compradores, que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica. la cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades, llamado sistema de valor. Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados y usados en la cadena de valor de la empresa. Y los proveedores no sólo entregan un producto, sino que también pueden influir el desempeño de una empresa de muchas maneras. Además, muchos productos pasan por los canales de la cadena de valor (valor del canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente pasa a formar parte de la cadena de valor del comprador. (Gómez, 2016)

“El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.” (Porter, 2015, p.3)

### **Conclusión**

El aporte más importante de Michael Porter, está en haber señalado que las ventajas competitivas solo pueden ser entendidas viendo a la empresa de manera sistémica, divisible en partes o subsistemas, sí se analiza la empresa en sus partes, se visualiza una cadena de valor; lo que permite apuntalar los niveles de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los requerimientos del usuario; lo que ayuda a mejorar las condiciones de la empresa y obtener las ventajas competitivas.

### **Bibliografía**

- Gómez, M. (2016). Cadena de valor. *Estrategia Magazine*, 1(19), 1-3.
- González Jiménez, G. (2013). Procesos de integración en el sector económico. *revista de responsabilidad social de la empresa*(13), 201.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter* (1a ed.). México: Patria.
- Porter, M. E. (1985). *La ventaja competitiva* (2a ed.). México: Patria.
- Porter, M. E. (1992). *Estrategias competitivas* (2a ed.). México: Patria.
- Porter, M. E. (2009). *Las 5 fuerzas de Porter. Las cinco fuerzas de Porter Cómo distanciarse de la competencia con éxito (Gestión y Marketing)* (3a ed.). México: Kindle.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva creacion y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). México: Editorial Patria.