

9590
ECONOMÍA
C:

VENTAJA COMPETITIVA

Creación y
sostenimiento
de un desempeño
superior

Michael E.
Porter

Autor de
ESTRATEGIA COMPETITIVA



EDICIÓN
REVISADA
6ª reimpresión

VENTAJA COMPETITIVA

(Edición revisada)

Creación
y Sostenimiento
de un
Desempeño
Superior

Michael E. Porter
autor de
Estrategia Competitiva

INTI - CONSTRUCCIONES
BIBLIOTECA

SÉPTIMA REIMPRESIÓN
MÉXICO, 2008



Contenido

CONTENIDO	vii
PREFACIO	xvii
Capítulo 1 <i>Estrategia competitiva: conceptos básicos</i>	1
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS	4
Estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente	8
Estructura de la industria y el equilibrio entre oferta y demanda	9
ESTRATEGIAS GENÉRICAS	10
Liderazgo en costo	12
Diferenciación	14
Concentración	14
Atrapada en la mitad	16
Búsqueda de más de una estrategia genérica	17
Sustentabilidad	20
Estrategias genéricas y la evolución de la industria	22
Estrategias genéricas y estructura organizacional	23
Estrategias genéricas y el proceso de la planeación estratégica	25
RESUMEN DEL LIBRO	26
PARTE 1 Principios de la ventaja competitiva	31
Capítulo 2 <i>La cadena de valor y la ventaja competitiva</i>	33

LA CADENA DE VALOR	34
Identificación de las actividades relacionadas con valores	39
Definición de la cadena de valor	44
Nexos de la cadena de valor	48
Nexos verticales	50
Cadena de valor del cliente	52
ALCANCE COMPETITIVO Y CADENA DE VALOR	53
Alcance del segmento	54
Alcance vertical	54
Alcance geográfico	55
Alcance industrial	56
Coaliciones y alcance	56
Alcance competitivo y definición del negocio	57
La cadena de valor y la estructura de la industria	58
LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	58
Capítulo 3 Ventaja en costos	61
LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE COSTOS	63
Definición de la cadena de valor para el análisis de costos	63
Asignación de costos y activos	64
Primer corte en el análisis de costos	66
COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS	67
Factores de los costos	67
Costo de los insumos comprados	88
Comportamiento de costo de los segmentos	91
Dinámica de los costos	94
LA VENTAJA EN COSTOS	97
Determinación del costo relativo de los competidores	98
Obtención de una ventaja en costos	99
Sustentabilidad de la ventaja en costos	112
Instrumentación y ventaja en costos	114
Errores y fallas de las estrategias del liderazgo en costos	116
PASOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS COSTOS	118

Capítulo 4 Diferenciación	119
FUENTES DE LA DIFERENCIACIÓN	120
Diferenciación y la cadena de valor	120
Factores de la singularidad	124
EL COSTO DE LA DIFERENCIACIÓN	127
DIFERENCIACIÓN Y VALOR PARA EL CLIENTE	130
Valor para el cliente	131
Cadena de valor y el valor para el cliente	132
Reducción del costo del cliente	134
Mejoramiento del desempeño del cliente	137
Percepción de valor por el cliente	138
Valor del comprador y cliente real	140
Criterios de compra del cliente	141
Identificación de los criterios de compra	145
LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	150
Medios de la diferenciación	153
La sustentabilidad de la diferenciación	158
Errores y fallas en la diferenciación	160
PASOS DE LA DIFERENCIACIÓN	162
Capítulo 5 La tecnología y la ventaja competitiva	165
TECNOLOGÍA Y COMPETENCIA	166
Tecnología y cadena de valores	166
Tecnología y ventaja competitiva	170
Tecnología y estructura de la industria	173
ESTRATEGIA TECNOLÓGICA	177
La selección de las tecnologías que se desea desarrollar	177
Liderazgo o seguimiento tecnológico	181
Concesión de licencias de tecnología	192

EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA	195
Evolución tecnológica continua frente a la discontinua	198
Pronóstico de la evolución tecnológica	198
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA	199
Capítulo 6 Selección de competidores	203
LOS BENEFICIOS ESTRATÉGICOS DE LOS COMPETIDORES	204
Aumento de la ventaja competitiva	204
Mejoramiento de la estructura actual de la industria	209
Contribución al desarrollo del mercado	210
Disuasión de la entrada	212
¿QUÉ HACE "BUENO" A UN COMPETIDOR?	214
Criterios aplicables a un buen competidor	214
Los "buenos" líderes del mercado	218
Cómo detectar a los buenos competidores	218
CÓMO INFLUIR EN EL PATRÓN DE LOS COMPETIDORES	220
Daño a los buenos competidores mientras se lucha con los malos ..	221
Cómo convertir en buenos competidores a los malos	222
LA CONFIGURACIÓN ÓPTIMA DEL MERCADO	222
La configuración óptima de los competidores	223
Cómo mantener la viabilidad de los competidores	226
Cómo lograr la configuración ideal de los competidores	226
Cómo conservar la estabilidad de la industria	227
ERRORES Y FALLAS EN LA SELECCIÓN DE COMPETIDORES	228
PARTE II Alcance competitivo dentro de una industria	231
Capítulo 7 Segmentación de la industria y ventaja competitiva	233
BASES PARA SEGMENTAR UNA INDUSTRIA	234
Bases estructurales de la segmentación	235
Variables de la segmentación	240
Clientes industriales y comerciales	244
Compradores de bienes de consumo	245
Descubrimiento de nuevos segmentos	249

LA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA	251
Relaciones entre las variables de la segmentación	252
Cómo combinar las matrices de segmentación	253
SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	258
El atractivo de un segmento	258
Interrelaciones de los segmentos	260
Interrelaciones de los segmentos y estrategias de alcance global	265
Selección del enfoque	266
Viabilidad de los nuevos segmentos en los cuales concentrarse	268
Sustentabilidad de una estrategia de concentración	269
Errores y oportunidades de las empresas concentradoras y de los competidores de alcance global	272
SEGMENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA	274
Capítulo 8 Sustitución	277
IDENTIFICACIÓN DE LOS SUSTITUTOS	278
LA ECONOMÍA DE LA SUSTITUCIÓN	281
Valor/precio relativos	282
Costos del cambio	289
Propensión del comprador a la sustitución	292
Segmentación y sustitución	293
CAMBIOS EN EL RIESGO DE LA SUSTITUCIÓN	295
Sustitución y demanda global de la industria	300
Sustitución y estructura de la industria	301
LA TRAYECTORIA DE LA SUSTITUCIÓN	301
Segmentación y trayectoria de la sustitución	305
Modelos para pronosticar la sustitución	306
SUSTITUCIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	311
Cómo estimular la sustitución	311
Defensa contra los sustitutos	314
Estrategia de sustitución en la industria y la empresa	316
Errores y fallas de la estrategia contra los sustitutos	317

PARTE III Estrategia corporativa y ventaja competitiva	319
Capítulo 9 Interrelaciones entre las unidades de negocios	321
IMPORTANCIA CRECIENTE DE LA ESTRATEGIA HORIZONTAL	324
INTERRELACIONES ENTRE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS	327
INTERRELACIONES TANGIBLES	329
El compartir y la ventaja competitiva	330
Los costos de compartir	335
Dificultad de igualar	339
Cómo identificar las interrelaciones tangibles	340
INTERRELACIONES INTANGIBLES	354
INTERRELACIONES CON LOS COMPETIDORES	357
Competencia con rivales multipuntos en industrias inconexas	359
Competencia con rivales multipuntos en industrias conexas	363
Competidores con distintos patrones de interrelación	365
Cómo pronosticar la aparición de competidores	366
Capítulo 10 Estrategia horizontal	369
NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA HORIZONTAL EXPLÍCITA	370
Formulación de una estrategia horizontal	373
INTERRELACIONES Y LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	380
Diversificación basada en interrelaciones tangibles	381
La diversificación mediante cabezas de playa	382
Diversificación y recursos corporativos	385
ERRORES Y FALLAS DE LA ESTRATEGIA HORIZONTAL	385
Errores y fallas al ignorar las interrelaciones	385
Errores y fallas en la búsqueda de interrelaciones	386

Capítulo 11 Creación de interrelaciones	389
OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN CREAR INTERRELACIONES	391
Causas de los obstáculos	391
Interrelaciones y equidad	397
Diferencias de obstáculos entre las empresas	398
MECANISMOS ORGANIZACIONALES PARA CREAR INTERRELACIONES	398
Estructura horizontal	400
Sistemas horizontales	408
Prácticas horizontales en los recursos humanos	410
Procesos horizontales en la solución de conflictos	412
La función corporativa en la facilitación de las interrelaciones	413
Las interrelaciones y el tipo de diversificación	413
ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL	414
Ejemplos prometedores	415
Las empresas japonesas y las interrelaciones	419
Una nueva forma organizacional	420
Capítulo 12 Productos complementarios y ventaja competitiva	421
CONTROL DE LOS PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	422
Ventajas competitivas atribuibles al control de los complementos ..	423
Problemas del control de complementos	426
Control de los complementos y evolución de la industria	427
Identificación de los complementos de importancia estratégica	428
EMPAQUETAMIENTO	429
Ventajas competitivas del empaquetamiento	430
Riesgos del empaquetamiento	433
Estrategias empaquetadas y desempaquetadas	435
Empaquetamiento y evolución de la industria	436
Consecuencias estratégicas del empaquetamiento	440
SUBSIDIO CRUZADO	441
Condiciones que favorecen el subsidio cruzado	442
Riesgos del subsidio cruzado	443
Subsidio cruzado y evolución de la industria	444
Consecuencias estratégicas del subsidio cruzado	444

COMPLEMENTOS Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	446
PARTE IV Implicaciones para la estrategia competitiva	
defensiva y ofensiva	447
Capítulo 13 Escenarios industriales y estrategia competitiva bajo	
<i>incertidumbre</i>	449
Los escenarios como herramienta de la planeación	449
Escenarios industriales	450
CONSTRUCCIÓN DE LOS ESCENARIOS INDUSTRIALES	452
Identificación de las incertezas de la industria	455
Incertidumbres independientes y dependientes	457
Identificación de una serie de escenarios	461
Congruencia de las suposiciones	465
Análisis de los escenarios	467
Introducción del comportamiento de la competencia	
en los escenarios	469
Número de escenarios por analizar	471
Asignación de probabilidades a los escenarios	472
Características sintéticas de los escenarios industriales	473
ESCENARIOS INDUSTRIALES Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	474
Opciones estratégicas en los escenarios	475
Estrategia combinadas y secuenciales	479
Selección de estrategia en los escenarios industriales	479
Variables de escenarios e inteligencia de mercado	481
ESCENARIOS Y EL PROCESO DE PLANEACIÓN	482
Función corporativa en la construcción de los escenarios	
industriales	483
Escenarios industriales y creatividad	484
Capítulo 14 La estrategia defensiva	487
EL PROCESO DE ENTRADA O REPOSICIONAMIENTO	488

TÁCTICAS DEFENSIVAS	491
Elevación de las barreras estructurales	493
Intensificación de la represalia esperada	499
Reducción del incentivo para atacar	503
EVALUACIÓN DE LAS TÁCTICAS DEFENSIVAS	504
LA ESTRATEGIA DEFENSIVA	508
Disuasión	508
Respuesta	513
Respuesta a la reducción de precios	515
Defenderse o desinvertir	516
Errores y fallas en la defensa	517
Capítulo 15 <i>Cómo atacar al líder de la industria</i>	517
CONDICIONES PARA ATACAR AL LÍDER	520
VÍAS PARA ATACAR A LOS LÍDERES	523
Reconfiguración	525
Redefinición	529
Gasto puro	534
Alianzas para atacar al líder	535
CREAR OBSTÁCULOS PARA QUE EL LÍDER NO TOMÉ REPRESALIAS	536
SEÑALES DE VULNERABILIDAD DEL LÍDER	539
Señales de la industria	539
Señales del líder	540
CÓMO ATACAR AL LÍDER Y LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	541
BIBLIOGRAFÍA	543
ÍNDICE ANALÍTICO	547