



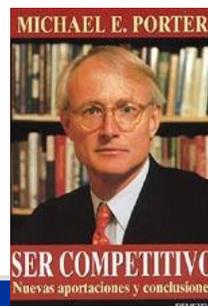
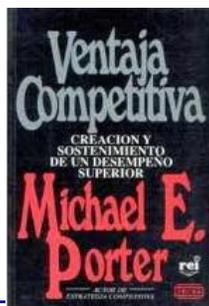
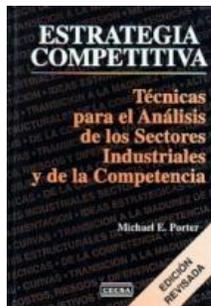
COMPETITIVIDAD: PORTER Y SISTÉMICA

Facilitador: Pablo L. Saravia Tasayco

MICHAEL E. PORTER

La ventaja competitiva de las naciones

Vergara



La competitividad según Porter

“LA VERDADERA
COMPETENCIA CONSISTE
EN CREAR VALOR Y NO EN
VENCER A LOS RIVALES.”

- Michael Porter -



El Diamante de Porter

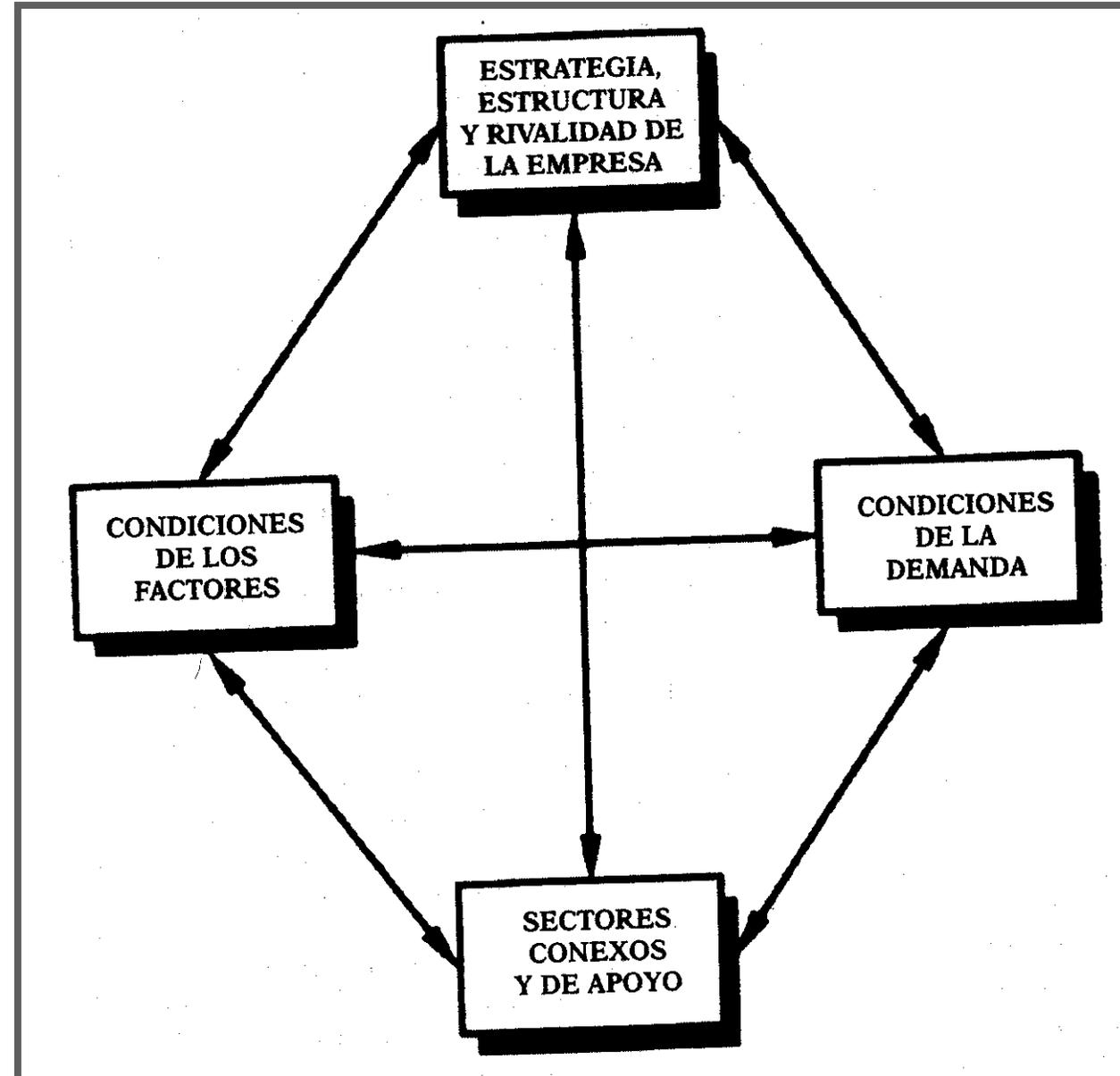
...es un **esquema gráfico** en el cual se relacionan los **indicadores a nivel micro** que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa, sean realmente competitivos.

Lo interesante del esquema no son los **factores** en sí mismos, que por otra parte son más bien conocidos y no sugieren ningún aporte; lo que realmente supone una innovación es la **relación entre ellos**.

Porter busca con esta propuesta que los países (y las empresas) sean capaces de identificar **las causas de su alta competitividad**. En el caso contrario, la idea es analizar las razones de por qué **no tienen ventaja competitiva y buscar soluciones** que se puedan aplicar al respecto.

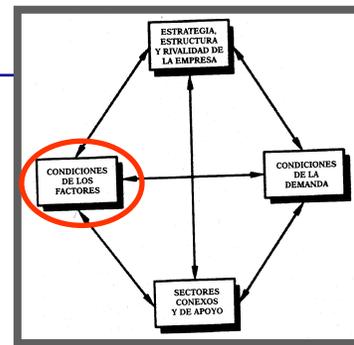
¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular?

La respuesta se encuentra en **cuatro atributos genéricos** de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomentan o entorpece la creación de ventaja competitiva.

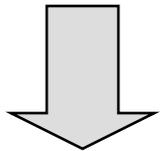


1. LA CONDICIONES DE LOS FACTORES

Cada nación posee en mayor o menor grado, los factores de producción (W, K, T)



Agrupación de los Factores



La Ventaja competitiva va a depender del grado de eficiencia y efectividad

Recursos Humanos: cantidad, calificación, costo del personal, horas de trabajo u la ética de trabajo)

Recursos Físicos: la abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, yacimientos minerales, fuentes de energía eléctrica

Recursos de conocimiento: la dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y servicios

Recursos de capital: la cuantía y costo del capital disponible para financiar el sector

Infraestructura: El tipo, calidad y costo para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia (sistema de transporte, servicio postal, etc.)

1. LA CONDICIONES DE LOS FACTORES

- Los recursos naturales
- El clima
- La situación geográfica
- La mano de obra no especializada

- Infraestructura digital
- Personal especializado
- I&D en Universidades

Factores Básicos

Factores Avanzados

Factores Generalizados

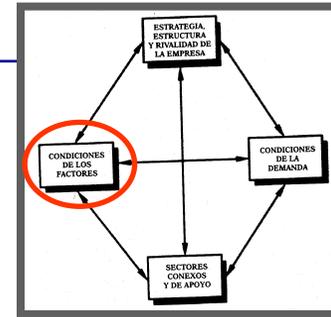
Factores Especializados

Jerarquía de los Factores

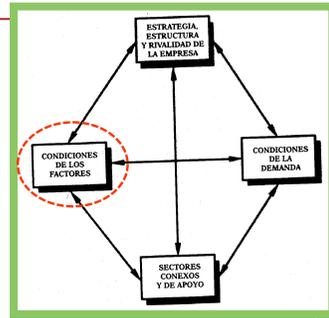
- Red de carreteras
- Recursos humanos con formación universitaria

- Recursos humanos con formación muy específica
- Instituciones científicas
- Conocimientos puntuales

Son lo más importante para obtener ventajas competitivas



1. LA CONDICIONES DE LOS FACTORES



Creación de Factores

- Los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva más sustentable y de orden superior, **se crean**.
- Los **factores avanzados y especializados** son los más importantes para la ventaja competitiva y nadie mejor que las empresas para saber cuáles de ellos son más necesarios para competir en sus respectivos sectores.

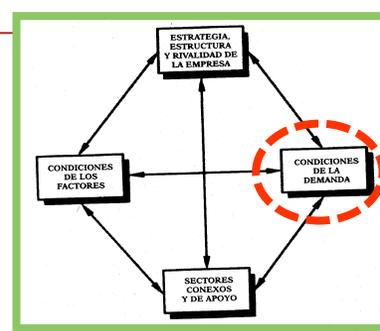
Desventajas Selectivas de los Factores

- La desventaja en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materia primas domésticas o la incidencia de unas condiciones climatológicas adversas, **crean presiones para innovar**.

2. LA CONDICIONES DE LA DEMANDA

Composición de la Demanda Interna

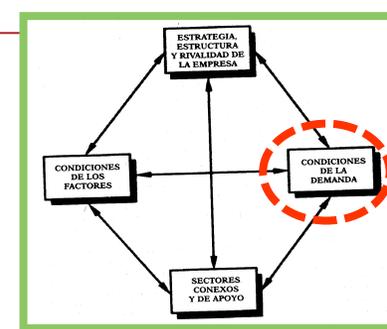
- La composición de la demanda interna conforma el modo en que las empresas **perciben, interpretan y dan respuesta** a las necesidades del comprador.
- Se consigue ventaja si los compradores locales presionan a las empresas locales para que **innoven más de prisa y alcancen ventajas** competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.



- **Hay tres características de la composición de la demanda interior**
 - Estructura segmentada de la demanda
 - Compradores entendidos y exigentes
 - Necesidades precursoras de los compradores

2. LA CONDICIONES DE LA DEMANDA

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

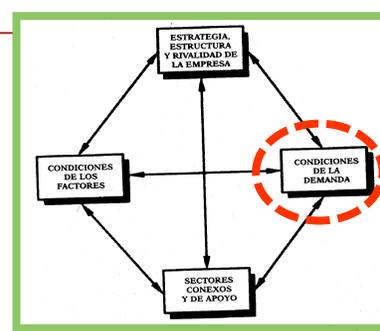


- *El tamaño de la demanda interior* puede **conducir a ventajas competitivas** en aquellos sectores donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje, al animar a las empresas a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, en desarrollo de tecnologías y en mejoras de la productividad.
- *Un mayor número de compradores* **crea un mejor entorno** para la innovación que cuando uno o dos clientes dominan el mercado interior para un producto o servicio.
- *El rápido crecimiento de la demanda interior* induce a las empresas a **adoptar nuevas tecnologías** más de prisa, con menos miedo.
- *Un mercado interno saturado* **crea presiones** para bajar de precios, introducir nuevas características, mejorar el rendimiento del producto y ofrecer a los compradores cambiar los productos antiguos por versiones más modernas.

2. LA CONDICIONES DE LA DEMANDA

Internacionalización de la demanda interior

- Si los compradores existentes para un producto o servicio son móviles (globales) o compañías multinacionales, **esto crea una ventaja para las empresas**, porque los compradores domésticos también son compradores extranjeros.
- Los consumidores móviles (globales) que viajan frecuentemente a otras naciones representan un grupo de clientes, **frecuentemente leales** en los mercados extranjeros.
- Una forma de generar ventas en el extranjero es cuando las necesidades y deseos de los compradores se **retrasmiten o inculcan a compradores foráneos** (el deseo de usar los mismos bienes y servicios con los que se les instruyó o a través de películas y programas de televisión).

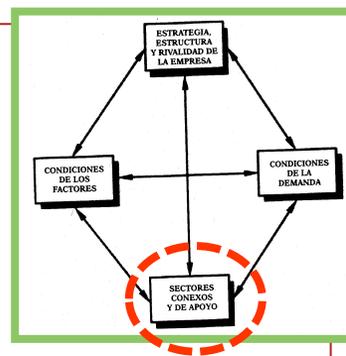


3. SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES

La presencia de sectores de proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja de diferentes maneras.

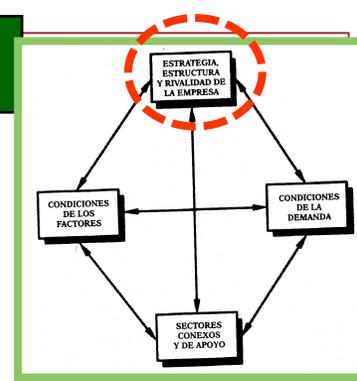
1. Acceso **eficaz, pronto, rápido** y a veces preferencial a los insumos.
2. Los proveedores ayudan a las empresas a **detectar nuevos métodos y oportunidades** para la aplicación de la tecnología más avanzadas. Las empresas consiguen un rápido acceso a la información, a nuevas ideas y percepciones, y a las innovaciones de los proveedores

La presencia de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros llevan frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos



4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

- **Las circunstancias** nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir.
- **No hay un sistema de dirección** que sea universalmente apropiado.
- La rivalidad doméstica como cualquier rivalidad, **crea presiones** sobre las empresas para que mejoren e innoven.
- Los rivales locales se hostigan entre sí para **reducir costos, mejorar calidad y el servicio y crear nuevos** productos y procesos.
- La rivalidad entre empresas es particularmente beneficiosa por diversas razones:
 1. Los competidores domésticos fuertes crean presiones entre ellos **por mejorar**. El éxito de un rival doméstico demuestra a otro que el progreso es posible.
 2. Atrae al sector a **nuevos rivales**.



OTROS ELEMENTOS QUE DESEMPEÑAN UN PAPEL IMPORTANTE

La casualidad

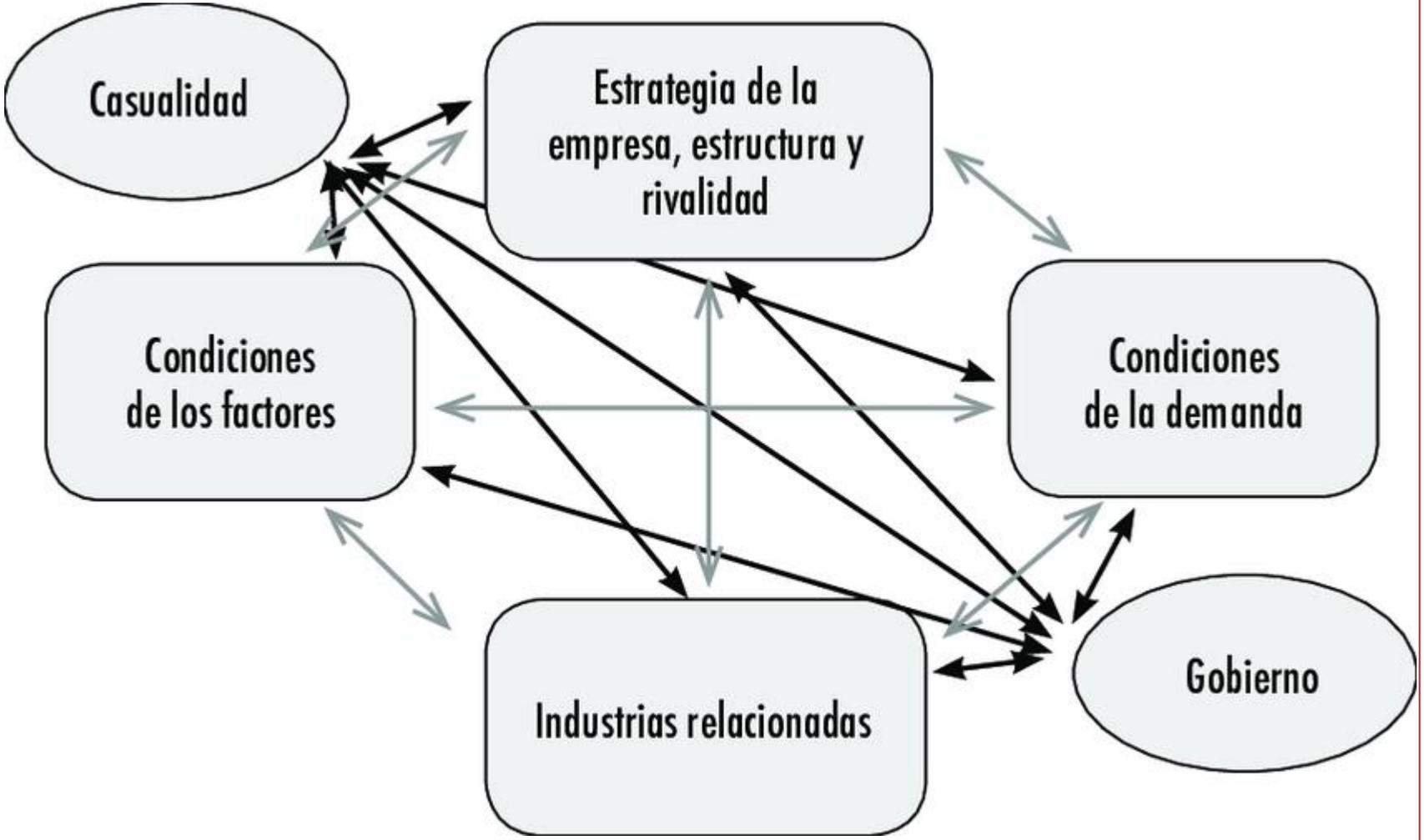
- Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva.
- Inventos, alzas inesperadas de precios (petróleo), cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, alzas insospechadas en la demanda mundial o regional, guerras, etc.

El gobierno

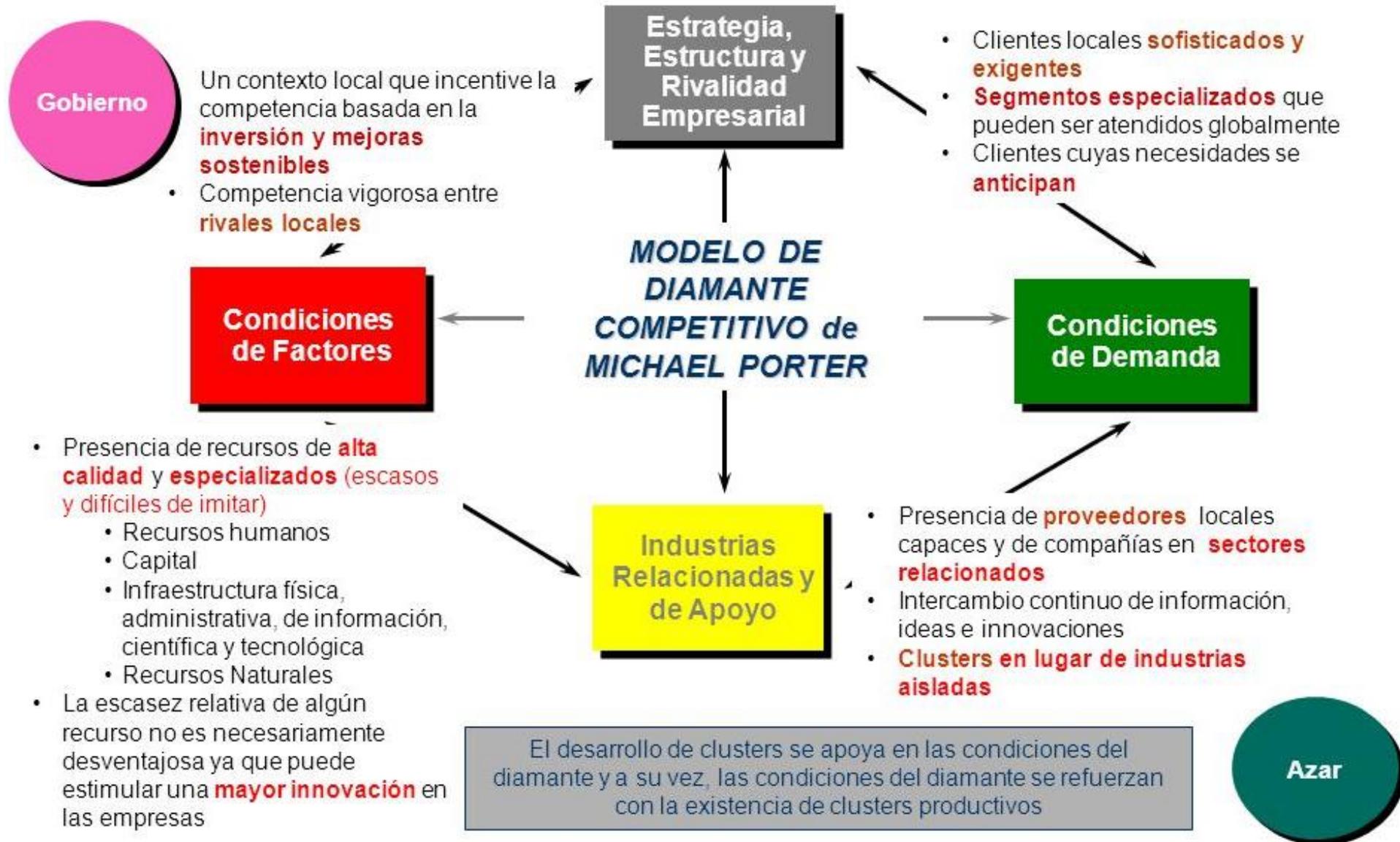
- El auténtico papel del gobierno en la ventaja competitiva es el de influir en los cuatro determinantes (positiva o negativamente).

DIAMANTE DE PORTER

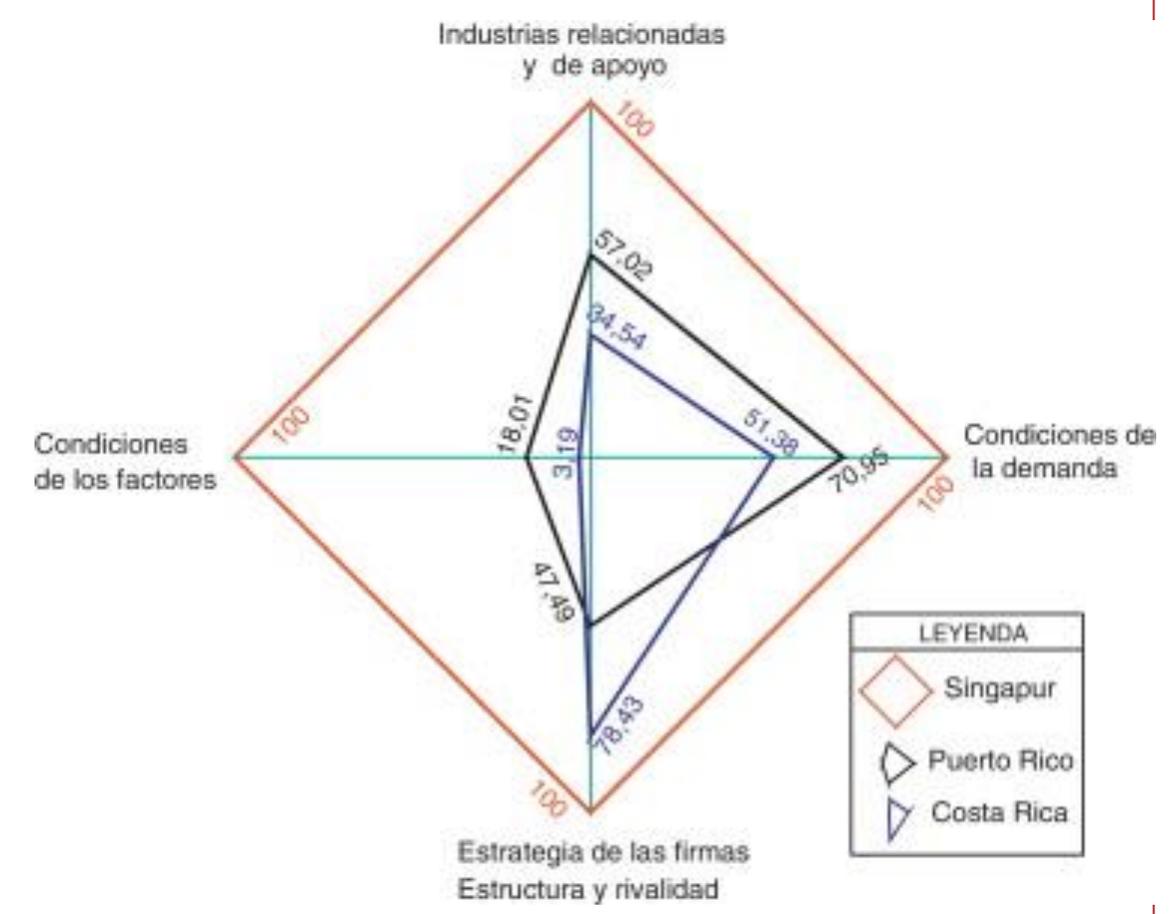
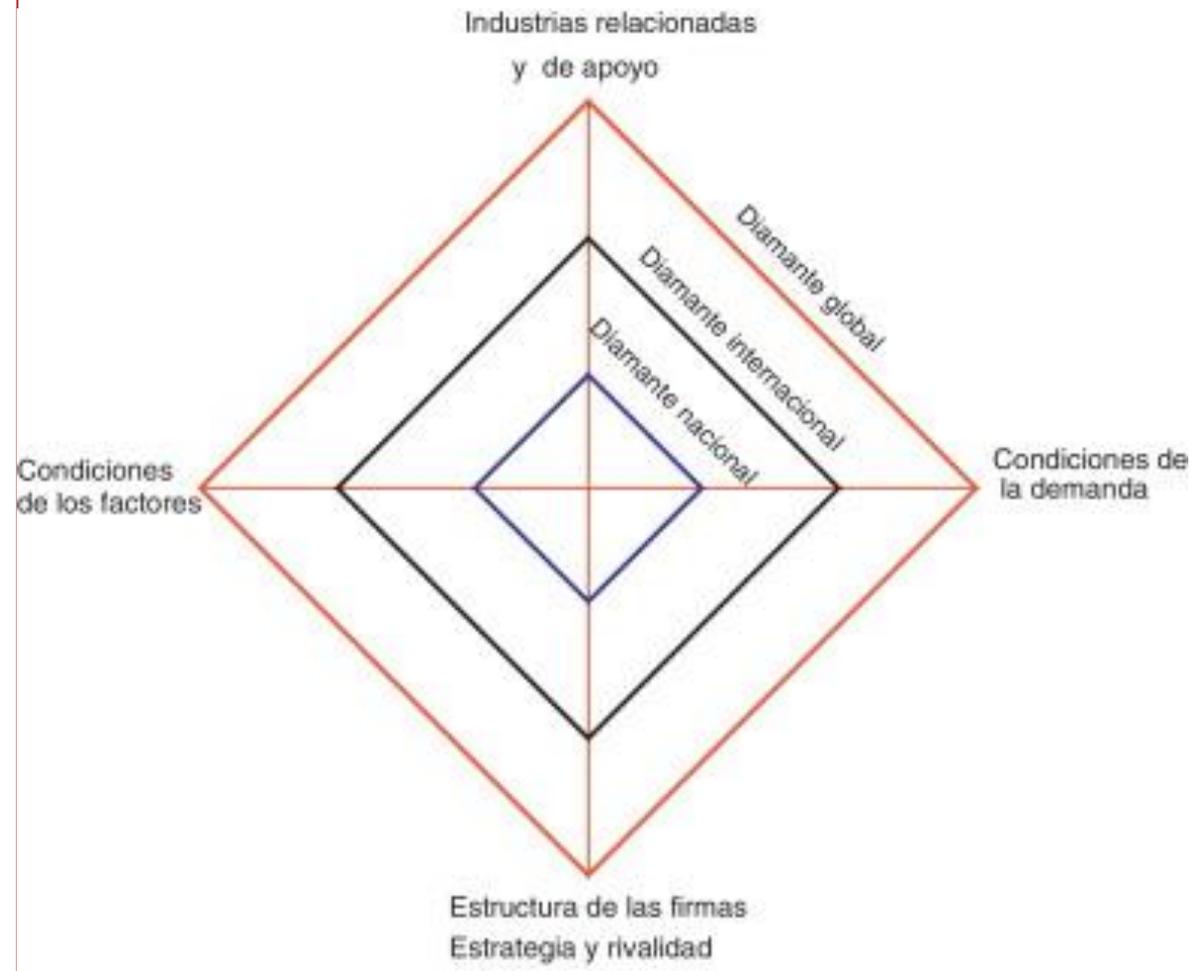
Los determinantes miden la magnitud en la que el entorno nacional es un campo fértil para competir en un sector



La presencia de condiciones adecuadas en el clima de negocios favorece la aparición de sectores competitivos que, con un alto grado de innovación y especialización de sus integrantes, crean un entorno altamente productivo.



DOBLE DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Elaboración propia. basado en Moon, Rugman y Verbeke (1995)