

## Porter-II

(En el presente texto se complementa el material dado en la clase sobre Porter)

### Fuentes de Ventaja Competitiva

Posteriormente al postulado de Michael Porter, se ha escrito mucho en referencia a la ventaja competitiva. En el paper "*Competing on Resources: Strategy in the 1990s*", Collis y Montgomery enumeran algunas características que deben tener un recurso de una Empresa para ser considerado fuente de ventaja competitiva. Entre otros, dicen que debe ser:

- ◆ **Inimitable:** Esto, a su vez, se puede dar por diferentes motivos:
  - **Ubicación** única. Ej.: derechos de explotación sobre un pozo, localización de una propiedad en una zona privilegiada...
  - **Trayectoria.** Ej.: una marca, una "institución"...
  - **Ambigüedad causal:** toda una red de características que funcionan como un todo, y que aún imitando una de ellas no se logra el efecto de su conjunción.
  - **Haber sido el primero/el descubridor** (en un mercado en que esto sea valorado).
  - **Estar protegido** por una patente de invención.
  
- ◆ **Durable:** Debe ser sostenible en el tiempo, y no una ventaja efímera.
- ◆ **Apropiable por uno:** Que la ventaja implique un beneficio para la propia Empresa, y no que el fruto de esta ventaja sea cosechado por otro.
- ◆ **Superioridad:** Debe ser mejor que el recurso que poseen los competidores. Por más que sea bueno en forma absoluta, no es una ventaja competitiva si no es el mejor (evaluación relativa).
- ◆ **Insustituible:** Debe proveer una ventaja que el competidor no puede obtener mediante otro recurso. Ej: no constituye realmente una ventaja competitiva el disponer de un sistema de transporte muy económico y rápido para atender una cierta región, si mis competidores tienen una planta en dicha localidad a donde pueden mudar directamente la manufactura de este producto.

### Porter por Porter

Su libro "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" data de 1980, y se convirtió en un clásico. Se encuentra en Internet "*Know Your Place*", un artículo escrito en 1991 por Michael Porter en la revista *Inc. Magazine*, donde resume su teoría y da algunos ejemplos -como el de "La Quinta"-: [www.inc.com/magazine/19910901/4825.html](http://www.inc.com/magazine/19910901/4825.html) (en caso de no funcionar el vínculo, buscarlo en google por el título y el nombre del autor).

### Ejemplo de Posicionamiento: La Quinta

Es un excelente ejemplo de posicionamiento. En los últimos años, pasó a cotizar en bolsa ("La Quinta Corporation": [www.lq.com](http://www.lq.com)), incorporó una gran cantidad de servicios adicionales aún en la cadena "La Quinta", y hasta participa en otros "cuadrantes" de posicionamiento bajo otras marcas hoteleras. De todas maneras, esto no significa una negación de los postulados de Porter, sino que puede deberse al carácter dinámico del análisis estructural de la industria.

## Ejemplo de los Supermercados en Argentina

Simplemente a modo de ejemplo del posicionamiento, veamos qué dicen algunas empresas (extractos de información institucional presente en sus propias páginas en Internet):

### DISCO

"Su posición de líder se logró gracias al reconocimiento de los clientes por ofrecer día a día un ambiente de compra placentero y fundamentalmente una esmerada atención, a través de *la alta calidad de los productos y su amplia gama de servicios exclusivos*. Un ejemplo es el primer programa de beneficios para compradores frecuentes en su categoría. DiscoPlus, un éxito desde 1996 y que cuenta con más de 1.900.000 socios.

Cada boca se encuentra estratégicamente distribuida en las zonas más densamente pobladas del país, por lo que la cercanía de sus locales constituyen un *diferencial estratégico* que sumados a servicios que sus competidores no ofrecen, le permite mantenerse en contacto con los clientes, detectando sus necesidades y contribuyendo a través de distintas acciones al bienestar de la comunidad en la que desarrolla sus actividades."

### LEADERPRICE

"Leader Price presenta un nuevo concepto en supermercados en la República Argentina. Es *una cadena de proximidad*, que aprovecha el flujo natural de clientes por su ubicación en zonas de alta densidad urbana.

Leader Price se caracteriza por contar con productos de marca propia - logo Leader Price . Tenemos aproximadamente 1600 productos que llevan el nombre de nuestra cadena, representando en su conjunto un 60% del surtido de nuestros locales. Para complementar el surtido y responder a las necesidades y las sugerencias de nuestros clientes, les ofrecemos una selección de las marcas líderes del mercado.

Leader Price es un formato "discount" con identidad propia y única ya que combina *precios bajos – los productos Leader Price son un 30% más baratos* – con un abanico de *servicios esenciales* para nuestros clientes: pago fácil, uso de tarjetas de crédito, tickets, y además envío a domicilio en casi todos las sucursales."

### CARREFOUR

"Su misión es *ofrecer al mayor número de clientes la más amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible*.

La meta del Grupo Carrefour es ser internacionales y tener en cada mercado una presencia significativa. El crecimiento de la participación en el mercado de cada país debe poder traducirse en el fortalecimiento de la independencia y en el acrecentamiento del valor a largo plazo de la empresa."