

COMPLEMENTO

CUANDO APLICAR LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Estrategias de desarrollo. Estrategias genéricas de Porter



“Si mañana tu negocio digital pierde el 15 % de sus ventas,

¿bajarías precios o mejorarías la experiencia del cliente?”.

- Cuál es el motivo por el que te elige tu cliente:
- ¿la eligen por barata, por diferente o porque está hecha justo para ellos?
- **toda estrategia competitiva implica elegir**, y en lo digital esa elección se vuelve más visible, más rápida y más medible.

- “Si mañana aparece un competidor digital ofreciendo lo mismo que tú...
- ¿cómo ganas: bajando costos, siendo diferente o enfocándote en un nicho?”

- En entornos digitales, y en cualquier entorno competir no significa hacerlo “mejor en todo”, sino **alinear recursos, procesos y tecnología a una lógica clara de competencia.**
- El marco de estrategias genéricas funciona como una **herramienta de decisión**, no como una clasificación teórica.
- El mensaje clave es: **Si no defines cómo compites, el mercado lo hará por ti.**

- Existen una gran cantidad de estrategias seleccionables para el diseño de programas estratégicos dependiendo de la situación que enfrente la organización.
- Porter menciona que antes de diseñar los programas estratégicos es necesario **identificar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible** que servirá como punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

- Las estrategias genéricas de Michael Porter que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa a través de las ventajas identificables.
- La pregunta es **¿Cuál es la ventaja defendible de un producto mercado determinado?**
- Por tanto Porter propone 3 estrategias genéricas de desarrollo:

Estrategias de desarrollo de Porter.

- Liderazgo en costos.
- Estrategias de diferenciación.
- Estrategia de enfoque (especialización)

	EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICION DE COSTO BAJO
TODOS UN SECTOR INDUSTRIAL	DIFERENCIACION	LIDERZGO GENERAL EN COSTOS
SOLO A UN SECTOR EN PARTICULAR	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

- A partir de ahí se entra al **liderazgo en costos**, entendido como la capacidad de ofrecer precios más bajos que los competidores manteniendo rentabilidad. En lo digital, esto no se logra “apretando” precios, sino **diseñando sistemas eficientes desde el inicio**.
- **Cómo se construye esta estrategia:**
 1. Identificar los principales costos del modelo digital (tecnología, adquisición de clientes, logística, soporte, contenidos, comisiones).
 2. Detectar cuáles de esos costos pueden estandarizarse, automatizarse o escalarse.
 3. Definir procesos digitales que reduzcan fricción (autoservicio, pagos automatizados, atención con IA, inventarios optimizados).
 4. Establecer métricas claras de eficiencia (costo por cliente, costo por transacción, margen por canal).

Algunos factores a considerar:

- Producto/servicio digital
- Costos digitales principales
- Procesos que se pueden automatizar
- Tecnologías que reducen costos
- Riesgos de competir solo por precio
- Indicadores clave de eficiencia

- Después se transita hacia la **estrategia de diferenciación**, explicando que en mercados digitales la diferencia rara vez está en el producto base y casi siempre en la **experiencia total**. Se desarrolla el proceso de forma práctica:
 1. Identificar qué valora realmente el cliente digital (tiempo, personalización, confianza, diseño, acompañamiento).
 2. Traducir ese valor en atributos concretos (UX, contenido, soporte, comunidad, marca).
 3. Diseñar experiencias consistentes en todos los puntos de contacto digitales.
 4. Medir percepción, no solo ventas (satisfacción, recurrencia, recomendación).
 5. Aquí se subraya que diferenciar no es “agregar cosas”, sino **crear una propuesta clara que el cliente perciba y recuerde**. Se trabaja con esta matriz:

Algunos factores a considerar:

- Experiencia de usuario
- Personalización
- Contenido / educación
- Atención y soporte
- Marca y confianza
- Tecnología aplicada

- **UN ERROR FRECUENTE:**

- Diferenciarse sin poder sostener costos, lo que termina erosionando la rentabilidad.
- Por eso se introduce la idea de **equilibrio estratégico**: diferenciar donde el cliente lo valora y optimizar donde no.

- Luego se aborda la **estrategia de enfoque**, explicándola como una decisión consciente de **no atender a todos**. En digital, enfocarse implica elegir nichos específicos, segmentos muy claros o necesidades muy concretas. **El proceso que se guía es:**
 1. Definir con precisión el segmento objetivo (quién es y quién no es).
 2. Detectar necesidades específicas no bien atendidas por el mercado masivo.
 3. Elegir si se competirá por costo o diferenciación dentro de ese nicho.
 4. Ajustar canales, mensajes y oferta exclusivamente para ese segmento.

Algunos factores a considerar:

- Segmento específico al que apunto
- Problema principal que resuelvo
- Estrategia dentro del nicho (costo o diferenciación)
- Ventaja frente a ofertas generalistas
- Riesgos del enfoque

Evaluación para elegir la estrategia de Porter

Paso 1. Define el tipo de cliente y su criterio de compra

1. **¿Qué compra el cliente realmente?** (precio, rapidez, confianza, estatus, facilidad, resultados)
2. **¿Qué le duele más?** (costo, tiempo, riesgo, incertidumbre, complejidad)
3. **¿En qué compara a los proveedores?** (precio, reseñas, calidad, soporte, marca)

Paso 2. Ubica el apalancamiento que mejor dominas

Palanca	¿La dominas hoy? (Sí/No)	Evidencia
Eficiencia operativa / automatización		
Experiencia / diferenciador claro		
Conocimiento profundo del nicho		

Paso 3. realiza un diagnóstico para determinar cual enfoque es más conveniente:

Procedimiento

- Marca cada variable según tu realidad actual. No respondas “lo que te gustaría”, responde **lo que hoy sí puedes sostener**.
- Escala sugerida:
 - 1 = No aplica / Muy débil
 - 3 = Medianamente
 - 5 = Totalmente claro y dominado

INTERPRETACIÓN

- **Interpretación liderazgo en costos.**
 - **Promedio ≥ 4 :** Liderazgo en costos es viable
 - **Promedio 3–3.9:** Posible, pero requiere inversión previa
 - **Promedio < 3 :** Alto riesgo de guerra de precios
- **Interpretación diferenciación**
 - **Promedio ≥ 4 :** Diferenciación sólida y defendible
 - **Promedio 3–3.9:** Diferenciación débil (fácil de copiar)
 - **Promedio < 3 :** Diferenciación percibida insuficiente
- **Interpretación enfoque - nicho**
 - **Promedio ≥ 4 :** Enfoque estratégico claro y defendible
 - **Promedio 3–3.9:** Nicho atractivo pero mal definido
 - **Promedio < 3 :** Riesgo de dispersión estratégica

Paso 4. Elige estrategia dominante y define lo que NO harás

- Estrategia Porter elegida: _____
- ¿Qué haré más que otros? _____
- ¿Qué NO haré? (renuncia estratégica) _____

PASO 5. CONSTRUYE TU ESTRATEGIA:

Cuando utilizar cada una:

CUANDO UTILIZARLAS:

- **LIDERAZGO EN COSTOS.**
- **Aplica cuando:**
 - El mercado está “comoditizado” (muchos ofrecen lo mismo).
 - El cliente decide por **precio + rapidez**.
 - Puedes ganar por **eficiencia** (no por recortar calidad).
- **No la apliques cuando:**
 - Tu operación requiere mucha personalización.
 - No tienes control de costos (dependes de terceros caros).
 - No puedes escalar.

- **DIFERENCIACIÓN:**

- **Aplica cuando:**

- El cliente busca **confianza, experiencia, estatus o resultados**.
- Hay espacio para cobrar más (o evitar guerras de precio).
- El valor se puede comunicar y percibir.

- **No la apliques cuando:**

- No puedes sostener el “extra” (prometes más de lo que entregas).
- Tu mercado solo compra por precio.

- **ENFOQUE:**

- **Aplica cuando:**

- El mercado masivo está competido y caro.
- Puedes dominar un segmento específico y **poseerlo**.
- Tu ventaja es conocimiento profundo + propuesta específica.

- **No la apliques cuando:**

- El nicho es demasiado pequeño y no compra.
- No puedes acceder a él (canales cerrados o muy costosos).

Para terminar... como construirla

Más estrategias...

- **a) Estrategias de Integración (crecimiento)**
- Integración Vertical
 - Integración hacia adelante (arriba) Implica incrementar el control sobre los distribuidores
 - Integración hacia atrás Utilizada para aumentar el control sobre los proveedores
- Integración horizontal: Estrategia para adquirir la totalidad o la mayor cantidad de acciones de los competidores.

b) Estrategias Intensivas (crecimiento)

- Según la parrilla de Ansoff

1. Penetración de mercados (más ventas de productos actuales – mercados actuales)

2. Desarrollo de mercados (vender mis Productos actuales – Nuevos mercados) con otros segmentos – en otros territorios

3. Desarrollo de productos (Nuevos productos – clientes actuales)

4. Diversificación (nuevos productos – nuevos mercados) se puede dar en sectores relacionados – sectores sin relación Diversificación concéntrica
Consiste en adicionar P/S nuevos pero relacionados con los actuales.
Diversificación en conglomerado pura. Consiste en adicionar P/S nuevos que no están relacionados, que además no están enfocados necesariamente al mismo grupo de clientes.

Mercados

Nuevos

Actuales

Productos

Actuales

Nuevos

Penetración
de mercado

Desarrollo
de productos

Desarrollo
de mercados

Diversificación

c) Estrategias Defensivas

- **Recorte de Gastos/ Reinversión/ Reorganización** Ocurre cuando la organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos para revertir la caída de ventas y utilidades.
- **Desinversión/ Enajenación** Venta de una división o de parte de una organización. Con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.
- **La liquidación** Venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible. Estrategia difícil de seguir emocionalmente. Sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.