/ MATRIZ

Generic Strategies — Porter

Estrategias genéricas; liderazgo en costes, diferenciación y enfoque

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Michael E. Porter (1980 (Competitive Strategy); desarrollo en 1985 (Competitive Advantage))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Obliga a elegir cómo ganar —con menor coste o siendo distinto en algo que el cliente paga— y dónde competir, con una organización coherente.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Vamos a competir con coste más bajo o con diferenciación, en qué ámbito de mercado, y está nuestra organización configurada de forma coherente con esa elección?

01 Problema que resuelve

Generic Strategies ayuda a decidir cómo va a competir la empresa. Hay dos formas de obtener ventaja: tener el coste más bajo o ser distinto en algo que el cliente valora y paga. Y hay que decidir también dónde: en todo el mercado o en uno o pocos segmentos.

El problema directivo es la empresa que quiere ser todo para todos y acaba sin ventaja en nada.

Señales de que puede hacer falta:

- se compite en precio contra rivales con menor estructura de coste;
- se invierte en servicio y prestaciones que el mercado no paga;
- la gama crece sin criterio y arrastra coste y complejidad;
- el discurso dice diferenciación y la política comercial descuenta sistemáticamente;
- no hay respuesta clara a por qué un cliente debería pagar más.

Cuándo aporta valor

- ✓ Definir o revisar el posicionamiento competitivo de un negocio.
- ✓ Explicar una caída de margen causada por una posición intermedia, o una caída de margen sin causa operativa clara.
- ✓ Decidir la política de gama, precios y servicio de forma coherente.
- ✓ Evaluar la entrada en un segmento donde ya hay un líder en coste.
- ✓ Poner de acuerdo al comité sobre la lógica competitiva del negocio y darle un lenguaje común cuando discute posicionamiento sin definirlo.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Cómo competir: ventaja competitiva × alcance competitivo



Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir del modelo de Estrategias Genéricas de Michael E. Porter, Competitive Advantage (1985).

emilio llopis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir del modelo de Estrategias Genéricas de Michael E. Porter, Competitive Advantage (1985).

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el objetivo es crear un espacio de mercado nuevo.** Para eso está **Blue Ocean Strategy**.
- × **Si la pregunta es de segmentación y de propuesta de valor para cada segmento.** Encajan mejor las herramientas de segmentación y propuesta de valor: **Customer Segmentation** y **Customer Value Proposition**.
- × **Si se quiere hacer una sola elección para un grupo con varios negocios de lógicas distintas.** La elección se hace por negocio, no para el grupo.

02 Entender

Qué es

Una matriz que cruza dos preguntas: de dónde viene la ventaja y con qué alcance se compite en el mercado. Michael E. Porter sostiene que una empresa puede obtener ventaja competitiva de dos formas: **menor coste** o **diferenciación**. Al cruzarlas con el **alcance competitivo** —amplio (varios segmentos) o focalizado (uno o pocos segmentos)— salen **tres estrategias genéricas**: **liderazgo en costes**, **diferenciación** y **enfoque**. El enfoque tiene dos variantes: **enfoque en costes** y **enfoque en diferenciación**.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Como muestra el gráfico, la matriz tiene cuatro posiciones, pero no son cuatro estrategias: la fila inferior es una sola estrategia, el enfoque, que puede basarse en el coste o en la diferenciación.

Los dos ejes

- **Ventaja competitiva: menor coste o diferenciación.** Son dos opciones, no una escala. Dos precisiones que se pierden con frecuencia:
  - **Liderazgo en costes no es vender barato.** Es tener el coste más bajo del sector. Ese coste puede aprovecharse bajando el precio o manteniéndolo y ganando más margen.
  - **Diferenciación no es ser mejor.** Es ser distinto en algo que el comprador valora y por lo que paga un sobreprecio mayor que lo que cuesta ofrecerlo.
- **Alcance competitivo: amplio o focalizado.** Se compite en varios segmentos del mercado o se concentra el esfuerzo en uno o pocos.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> La posición no se declara, se comprueba. Situar la empresa en una casilla por lo que dice su discurso no sirve: hace falta mirar el coste unitario comparado, el precio realizado frente al de los competidores y la prima o el descuento medio (ver «Cómo aplicarla»).

Las tres estrategias genéricas

> **/ NOTA · BM**
> El número solo ordena la explicación. No indica qué estrategia es preferible.

1 Liderazgo en costes

Ventaja en coste con alcance amplio.

Qué exige: escala, eficiencia, control estricto de los gastos generales, procesos estandarizados, gama contenida y disciplina en los descuentos.

Riesgos principales: un cambio tecnológico que anula la ventaja; la imitación; una obsesión por el coste que destruye lo que el cliente valora; una subida de costes que estrecha la diferencia de precio con los diferenciadores.

2 Diferenciación

Ventaja en diferenciación con alcance amplio.

Qué exige: capacidades distintivas, inversión sostenida en aquello que diferencia, comunicación y capacidad de cobrar la diferencia.

Riesgos principales: que el sobreprecio no cubra el sobrecoste; la imitación; que el cliente deje de valorar el atributo.

/ PARA TENER EN CUENTA

Ninguna de las dos estrategias puede descuidar la otra dimensión. El líder en costes tiene que estar a la par o cerca de sus rivales en lo que el cliente valora; si se queda muy por debajo, tendrá que bajar tanto el precio que perderá su ventaja. Y el diferenciador tiene que mantener su coste a la par o cerca del de sus rivales, recortando en todo lo que no afecta a su diferenciación (Porter, 1985).

3 Enfoque (en costes o en diferenciación)

Una sola estrategia con dos variantes: **enfoque en costes** y **enfoque en diferenciación**. Busca la ventaja en coste o en diferenciación con alcance focalizado: uno o pocos segmentos.

Qué exige: elegir uno o pocos segmentos con necesidades distintas y servirlos mejor que los competidores generalistas.

Riesgos principales: que el segmento se disuelva o atraiga a competidores grandes; crecer saliendo del foco y perder la ventaja; que la diferencia de coste con los competidores generalistas crezca tanto que el cliente deje de pagar la especialización; que otro competidor se concentre en una parte aún más pequeña del segmento.

La zona de riesgo: «atrapado en el medio»

Porter advierte contra quedarse **atrapado en el medio** (*stuck in the middle*): sin la posición de coste del líder y sin una diferenciación por la que el cliente pague. En esa situación la empresa suele obtener una rentabilidad inferior.

Porter (1985) admite tres casos en los que una empresa puede tener a la vez el coste más bajo y la diferenciación: cuando sus rivales están atrapados en el medio; cuando el coste depende mucho de la cuota de mercado o de compartir actividades con otros negocios del grupo; y cuando la empresa es pionera en una innovación importante.

La coherencia: la parte útil de la matriz

/ IDEA CLAVE · BM

El valor práctico no está en elegir la casilla, sino en comprobar que la cadena de valor, la política comercial y las métricas son coherentes con la elección.

Los casos de «atrapado en el medio» casi nunca vienen de una mala elección declarada. Vienen de decisiones diarias que la contradicen: descuentos que erosionan la diferenciación, ampliaciones de gama que destruyen la posición de coste, promesas comerciales que disparan el coste de servir.

Una revisión útil consiste en contrastar la posición declarada con cinco decisiones reales:

1. **Gama.**
2. **Política de precios y descuentos.**
3. **Nivel de servicio prometido.**
4. **Inversión.**
5. **Sistema de incentivos comerciales.**

Qué no es

- **No es una matriz para etiquetar a la empresa en una casilla y seguir igual.**
- **No es una segmentación de clientes.**
- **No sustituye al análisis del sector ni al de las capacidades propias.**

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para aplicar Generic Strategies a una decisión de posicionamiento. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del modelo de Porter; Porter no la formuló como procedimiento.

1 **Delimitar el negocio y el alcance competitivo para el que se decide**
Varios segmentos o uno o pocos.

2 **Diagnosticar la posición actual con datos**
Coste unitario comparado, precio realizado frente al de los competidores, prima o descuento medio y motivos de compra que declaran los clientes.

3 **Comprobar la coherencia**
Contrastar la posición declarada con las cinco decisiones reales: gama, precios y descuentos, servicio, inversión e incentivos comerciales.

4 **Elegir la posición objetivo**
En función de la estructura del sector (**Five Forces**) y de las capacidades disponibles (**VRIO / Resource-Based View**).

5 **Definir qué debe cambiar en la cadena de valor**
Gama, procesos, servicio, canal y estructura (**Value Chain**).

6 **Ajustar la política comercial**
Precios, descuentos, incentivos y criterios para aceptar pedidos.

7 **Definir métricas coherentes con la posición**
En coste: coste unitario y utilización. En diferenciación: precio realizado, prima frente a los competidores y retención de clientes.

/ CONSEJO · BM

El análisis con más recorrido suele ser comparar el discurso («estamos diferenciados») con los datos: prima real, dispersión de precios y porcentaje de operaciones cerradas con descuento. Esa brecha es a menudo el hallazgo que abre el trabajo.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

En empresas medianas B2B, un caso frecuente es el de una empresa con buena capacidad técnica que no cobra su diferenciación porque la política comercial no la sostiene. Ahí el trabajo útil no es cambiar de posición, sino hacer coherente la que ya existe.

Dos ejemplos de posición

/ EJEMPLO

Fabricante de piezas técnicas de plástico para la industria.

«Decimos que nos diferenciamos por la ingeniería, pero cobramos lo mismo que la media, damos descuento en casi todas las ofertas y mantenemos una gama enorme que encarece la producción. No tenemos ni el coste más bajo ni una prima: estamos atrapados en el medio. Decisión: concentrarnos en las piezas en las que el cliente sí paga nuestra ingeniería (enfoque en diferenciación), cobrar esa diferencia y dejar de perseguir los pedidos de gran volumen, donde gana el más barato.»

/ EJEMPLO

Cadena de hoteles económicos de carretera.

«Competimos en precio: habitaciones iguales en todos los hoteles, recepción automática y sin restaurante. Así tenemos el coste más bajo del sector (liderazgo en costes). Lo que no recortamos es la limpieza ni el descanso: una cama mala o una habitación sucia no se compensan con el precio. Es lo que Porter pide al líder en costes: no quedarse lejos de los rivales en lo que el cliente valora.»

Kit práctico

Test de coherencia de posición

En el fabricante de piezas técnicas de los ejemplos, la última columna queda así:

DECISIÓN	¿QUÉ EXIGE UNA POSICIÓN DE COSTE?	¿QUÉ EXIGE UNA POSICIÓN DE DIFERENCIACIÓN?	¿QUÉ HACEMOS HOY?
Gama y complejidad	Contenida y estandarizada	Amplia solo donde aporte valor	Muy amplia: miles de referencias, muchas con poco volumen
Precios y descuentos	Disciplina; precio competitivo gracias a la eficiencia	Prima sostenida; descuentos excepcionales	Precio en la media y descuento en casi todas las ofertas
Servicio	Estándar, con coste controlado	Nivel superior en lo que el cliente valora	Ingeniería a medida para todos, también para quien no la paga
Inversión	Procesos, escala, automatización	Producto, capacidades, marca, experiencia	Repartida entre máquinas de gran volumen y laboratorio técnico
Incentivos comerciales	Volumen y utilización	Margen, mix, retención	Comisión por volumen facturado

Regla de lectura: si las respuestas de la última columna se reparten entre las dos posiciones, probablemente la empresa está atrapada en el medio.

Preguntas de diagnóstico

- ¿Tenemos el coste más bajo del sector? ¿Con qué evidencia?
- ¿Cobramos una prima sobre el competidor medio? ¿De cuánto y por qué?
- ¿Qué porcentaje de nuestras operaciones se cierra con descuento fuera de política?
- ¿Qué atributo justificaría que un cliente pague un 10 % más?
- Si tuviéramos que servir solo a un tipo de cliente, ¿cuál sería el más rentable?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Declarar diferenciación sin cobrarla	La empresa carga con el coste de diferenciarse y vende a precio de mercado: tiene lo peor de las dos posiciones.	Medir la prima real frente a los competidores, por cliente y por producto, y el porcentaje de operaciones cerradas con descuento.
Confundir liderazgo en costes con precios bajos	Se baja el precio sin tener el coste más bajo, y el margen desaparece en cuanto el rival responde.	Comparar el coste unitario con el de los competidores, no la tarifa. Liderar en costes es tener el coste más bajo; el precio es una decisión aparte.
Descuidar la otra dimensión	El líder en costes ofrece tan poco de lo que el cliente valora que tiene que bajar el precio hasta perder la ventaja; o el diferenciador se aleja tanto en coste que la prima no lo cubre.	Fijar un mínimo en lo que el cliente valora si se compite en coste, y un techo de coste si se compite en diferenciación.
Usarla como etiqueta	La empresa se sitúa en una casilla y nada cambia en gama, precios ni inversión.	Aplicar el test de coherencia y derivar decisiones.
Elegir para toda la empresa	Se impone una misma lógica a negocios que compiten de forma distinta.	Decidir por negocio y por alcance competitivo.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Tratar el «atrapado en el medio» como una sentencia	Se da por perdida una posición que tiene arreglo.	Diagnosticar qué decisiones concretas producen la incoherencia y cuáles pueden corregirse.
Presentar el intercambio entre coste y diferenciación como ley universal	Se descartan opciones viables en las que coste y diferenciación pueden ir juntos.	Reconocer el debate sobre las posiciones híbridas y los tres casos que admite el propio Porter (ver «La zona de riesgo» y «Qué sabemos sobre su solidez»).

Limitaciones

- **Es de 1980 y simplifica.** Tres estrategias no describen toda la variedad competitiva actual, sobre todo en negocios digitales o de plataforma (**Platform Strategy & Network Effects**).
- **No dice cómo construir la posición**, solo cuál elegir.
- **Puede empujar a decisiones binarias** cuando el problema real es de segmentos con exigencias distintas.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Generic Strategies suele utilizarse cuando hay que decidir o revisar el posicionamiento competitivo de un negocio, después de entender el sector y las capacidades propias. Ayuda a nombrar la elección y a comprobar si la empresa la sostiene en sus decisiones. No construye la posición ni sustituye al plan estratégico: es una de sus piezas.

La lógica es sencilla: primero se entiende qué posición permite defender el sector y con qué capacidades se cuenta; después se elige la posición; y, por último, se comprueba que las actividades y los precios la reflejan.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Porter. Porter sí desarrolló el coste y la diferenciación a partir de la cadena de valor en *Competitive Advantage* (1985); las demás conexiones son propuestas de trabajo.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces.
La estructura del sector condiciona qué posición es defendible.

2 VRIO / Resource-Based View.
Dice con qué capacidades se cuenta para sostener una posición.

3 Generic Strategies.
Elige la estrategia: liderazgo en costes, diferenciación o enfoque (en costes o en diferenciación).

4 Value Chain.
La posición elegida debe reflejarse en la configuración de las actividades.

5 Price Positioning / mapa precio–valor.
La política de precios es la prueba de verdad de la posición elegida.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** → si la elección se enmarca en una decisión más amplia sobre dónde jugar y cómo ganar; las estrategias genéricas son respuestas clásicas al «cómo ganar».
- **Strategy Palette** → si queremos saber en qué tipo de entorno tiene sentido este enfoque de posicionamiento.
- **Blue Ocean Strategy** → si queremos cuestionar el intercambio entre coste y diferenciación.

05 Profundizar

Origen y evolución

Michael E. Porter formuló las estrategias genéricas y la idea de quedar «atrapado en el medio» en *Competitive Strategy* (1980).

En *Competitive Advantage* (1985) desarrolló el coste y la diferenciación a partir de la cadena de valor.

En «What is strategy?» (*Harvard Business Review*, 1996) volvió sobre el posicionamiento, las renuncias que exige y el encaje entre actividades.

En ese artículo distingue tres formas de construir una posición, que pueden combinarse: por variedad (ofrecer solo una parte de los productos o servicios del sector), por necesidades (atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo concreto de clientes) y por acceso (servir a clientes a los que se llega de una forma distinta, por ejemplo por dónde están o por su tamaño).

Qué sabemos sobre su solidez

La idea de que hay que elegir entre coste y diferenciación se ha discutido ampliamente.

- **/ EVIDENCIA**

  Los resultados están divididos. A favor de las estrategias puras: en 2.351 empresas de cuatro sectores, las puras nunca rinden peor que las híbridas y a menudo rinden mejor (Thornhill y White, 2007). A favor de las híbridas: en empresas griegas, las que combinan varias fuentes de ventaja son más rentables, siempre que el bajo coste sea una de ellas (Spanos, Zaralis y Lioukas, 2004); y en 164 empresas españolas, las híbridas tienden a obtener mejores resultados (Pertusa-Ortega, Molina-Azorín y Claver-Cortés, 2009).

- **/ EVIDENCIA**

  Un metaanálisis concluye que coste y diferenciación sí sirven para describir cómo compiten las empresas, pero que la evidencia acumulada no respalda que las estrategias puras rindan más ni que quedar en el medio se castigue siempre (Campbell-Hunt, 2000).

- **Por qué a veces se puede combinar.** Hill (1988) explica que diferenciarse puede abaratar costes: si la diferenciación hace crecer la demanda y la cuota, la empresa gana escala y aprendizaje, y su coste baja.
- La propia aparición de **Blue Ocean Strategy** se apoya en cuestionar ese intercambio.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Posición para el trabajo profesional:
>
> - coste y diferenciación pueden generar renuncias (*trade-offs*), porque a menudo exigen configuraciones y decisiones distintas;
> - no existe una incompatibilidad universal: hay casos en que la tecnología o el modelo de negocio permiten avanzar en ambas;
> - lo que sigue siendo especialmente útil del modelo de Porter es la exigencia de coherencia entre la posición competitiva elegida y las actividades que la sostienen.

Fuente original

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. Formulación original de las estrategias genéricas y del «atrapado en el medio».

Libro de referencia

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. Desarrollo del coste y la diferenciación a partir de la cadena de valor.

Lecturas recomendadas

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. Posicionamiento, renuncias y encaje entre actividades.

Extensiones y críticas

- Thornhill, S. y White, R. E. (2007). Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, 28(5), 553–561. https://doi.org/10.1002/smj.606 Referencia del debate sobre estrategias puras e híbridas.
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401–412. Por qué la diferenciación puede llevar también a coste bajo. https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306957
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127–154. Metaanálisis de la evidencia sobre estrategias genéricas. https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v21y2000i2p127-154.html
- Spanos, Y. E., Zaralis, G. y Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139–165. Estrategias híbridas con el coste bajo como ingrediente. https://doi.org/10.1002/smj.369
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F. y Claver-Cortés, E. (2009). Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508–523. Estrategias puras, híbridas y atrapadas en el medio en 164 empresas españolas. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x

Las citas de Competitive Advantage (1985) se han cotejado con el extracto oficial del capítulo 1 que publica la Biblioteca del Congreso de EE. UU.; las de Competitive Strategy (1980), con resúmenes académicos. Ninguno de los dos libros se ha consultado íntegramente en su edición original. Los artículos de revista se han cotejado con su resumen.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Michael E. Porter (1980 (Competitive Strategy); desarrollo en 1985 (Competitive Advantage)) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.