



## Análisis de la Competencia: una introducción al Modelo de las Cinco Fuerzas

**DANIEL ABREU**

Hoy más que nunca tiene vigencia la frase: *“no hay viento favorable para el que no sabe a dónde va”*. Resulta crítico para las empresas definir el rumbo y contar con una buena estrategia -que contemple inclusive las eventualidades que puedan presentarse y los cursos de acción que habrá que implementar al respecto- para garantizar el camino hacia el éxito.

Te invitamos a conocer más en nuestro curso de Estrategia y Evaluación Competitiva, donde conocerás los riesgos y oportunidades en los negocios, y visualizar el panorama organizacional a través de conocimientos de gran valor práctico en el mundo de la estrategia empresarial.

### **Análisis de la Competencia: una introducción al Modelo de las Cinco Fuerzas**

Ediciones: Link Gerencial Consultores

Autor: Daniel Abreu

Año: 2018

Diseño: Typopixel

*“Los líderes son impulsores, propiciadores y guías de los cambios. Sin liderazgo no hay cambios, y sin cambio, no hay posibilidades.”*

*Alejandro Rivera Prato*

Día a día los gerentes se esfuerzan por elevar la competitividad de sus empresas. Invierten toda su energía y creatividad en hallar maneras de reducir el costo y el tiempo de producción, atraer una mayor cantidad de compradores, ensanchar la participación de mercado de sus productos o servicios y aumentar el rendimiento de la empresa.

Sin embargo, serán escasos los frutos que produzca ese ingente esfuerzo si este no se encuentra alineado con una planificación estratégica bien diseñada, en la que se establezca con precisión tanto las metas a alcanzar como la estrategia para lograrlo. Y si algo no puede faltar en toda estrategia exitosa, es un análisis minucioso del entorno competitivo en el que se desenvuelve la empresa.

En este ebook le presentaremos una poderosa herramienta para llevar a cabo ese análisis: el Modelo de Competencias de las Cinco Fuerzas, del profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter. Conocerá en qué consiste cada una de las fuerzas competitivas y cómo pueden mermar o potenciar la rentabilidad de un sector de la industria y, por lo tanto, de las empresas que compiten en él.

Comencemos.





## Las cinco fuerzas competitivas: más allá de la rivalidad entre vendedores

En su artículo “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” (Harvard Business Review, enero 2008), Porter observa que *“los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera solo entre los competidores directos actuales”*.

Se necesita por lo tanto un punto de vista más amplio, capaz de proporcionar una visión completa del panorama competitivo al que se enfrenta una empresa. Según el experto, para obtenerlo hay que tener en cuenta, además de

la rivalidad entre empresas, otros cuatro factores o fuerzas:

- 1 Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 2 El poder de negociación de los proveedores
- 3 El poder de negociación de los compradores
- 4 Amenaza de productos sustitutos



Porter explica que el potencial de rentabilidad de cada sector industrial cambia “a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles”. Y puntualiza: “la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y **resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia**. Por ejemplo, incluso una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de coste más bajo”.

Saber medir la intensidad de las fuerzas relevantes para la planificación estratégica, así como conocer la causa que explica ese grado específico de intensidad, le permitirá a la gerencia no solo comprender el potencial de rentabilidad del sector del que forma parte la empresa, sino adelantarse a la competencia y, a largo plazo, incrementar el rendimiento.

### Modelo de competitividad ampliada de Porter



En las páginas que siguen conoceremos en qué consiste cada una de esas fuerzas.



## Amenaza de nuevos competidores

Ponga atención a esta palabra: “amenaza”. Porter precisa: “Es la **amenaza** de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad”.

El grado de la amenaza varía de acuerdo con dos factores: las barreras que el sector industrial opone a quienes pretenden ingresar, y la capacidad que posean las empresas ya establecidas en el mercado para tomar represalias contra los competidores entrantes. Si las barreras son extremadamente difíciles de superar y además se puede esperar acciones contundentes de defensa por parte de los miembros de la industria, entonces el riesgo de entrada de nuevos competidores será bajo.

Entre las barreras que invitan a las empresas a pensarlo dos veces antes de decidirse a incursionar en un nuevo sector industrial, tenemos:

- 1** La presencia de economías de escala en la producción y distribución.
- 2** Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje.



- 3** Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente.
- 4** Fuertes “efectos de red” en la demanda del consumidor.
- 5** Altos requisitos de capital.
- 6** Dificultades para construir una red de distribuidores o minoristas y asegurar un espacio adecuado en sus anaqueles.
- 7** Políticas gubernamentales restrictivas.

Por su parte, las empresas ya presentes en el mercado podrían obstaculizar al nuevo ingreso por medio de acciones defensivas, como un descuento de precios, mayor inversión en publicidad, promociones de ventas o lanzamientos de nuevos productos.



Al contrario, la amenaza de ingreso de un nuevo competidor se eleva si:

- 1** Las barreras de entrada son bajas.
- 2** Los miembros de la industria no están en capacidad de oponerse vigorosamente a los recién llegados.
- 3** Los interesados en entrar tienen los recursos para superar las barreras de ingreso y contrarrestar las acciones defensivas de las empresas ya establecidas.
- 4** La demanda de los compradores crece con tal rapidez, que las empresas entrantes pueden obtener utilidades atractivas sin provocar mayor reacción por parte de los miembros de la industria.

## El poder de los proveedores

Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden cobrar precios más altos y limitar la capacidad de la empresa para buscar condiciones más ventajosas.

El poder de negociación de un grupo de proveedores se incrementa cuando:

- 1 Está dominado por pocas empresas y es más concentrado que el sector de la industria al cual le vende.
- 2 El sector industrial no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- 3 No existe competencia de productos sustitutos en ese sector industrial.
- 4 Cambiar de proveedor tiene un alto costo para las empresas del sector.
- 5 Los proveedores entregan un producto altamente diferenciado.
- 6 Hay escasez del producto entregado por el proveedor.

Pero al hablar de proveedores no solo debemos pensar en empresas. En su libro *Estrategia competitiva* (1980), Porter nos recuerda que

*“debe reconocerse a la **mano de obra** también como proveedor, y uno que ejerce un gran poder en muchas ramas industriales. Existe evidencia empírica de que los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa”.*

Según el profesor de Harvard, hay que considerar dos claves a la hora de medir el poder de este tipo de proveedor: **“su grado de organización y si el suministro de las variedades de trabajadores que escasean puede ampliarse.** Si la fuerza laboral está fuertemente organizada o la disponibilidad de trabajadores poco comunes está restringida en su crecimiento, el poder de los trabajadores puede ser mucho”.

El poder de negociación es diferente en cada proveedor. Al diseñar el plan estratégico de la empresa se debe, en primer lugar, identificar a los proveedores de insumos esenciales y luego medir el poder de negociación de cada proveedor por separado.



## El poder de los compradores

Los compradores con poder de negociación presionan a las empresas para que reduzcan los precios, incrementen la calidad u ofrezcan mejores servicios, lo cual aumenta los costos y reduce la utilidad. También generan enfrentamientos entre las compañías competidoras de un sector industrial.

Los compradores ganan poder cuando:

- 1 Los costos de cambiar a marcas competidoras son bajos.
- 2 Los bienes de la industria están estandarizados.
- 3 Los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores.
- 4 La demanda es débil y los vendedores se esfuerzan en asegurar más ventas.
- 5 Están bien informados sobre los productos, precios y costos.
- 6 Pueden retrasar sus compras o abstenerse de comprar.



Los compradores con alta sensibilidad al precio también hacen presión sobre el potencial de rentabilidad de la empresa. Los compradores se vuelven sensibles al precio cuando:

- 1 Tienen bajos ingresos o utilidades.
- 2 El producto representa una gran fracción de sus compras totales.
- 3 El desempeño del producto tiene consecuencias limitadas.

Al diseñar la planificación estratégica de la empresa, es necesario analizar a los compradores como fuerza competitiva. Para ello se debe identificar los diferentes tipos de compradores en la cadena de valor y luego determinar la sensibilidad al precio de cada tipo.



## Bienes o servicios sustitutos

Un sustituto es un producto o servicio que puede ser empleado en lugar de otro en cualquiera de los usos posibles de este último.

Esta es una definición correcta, pero un tanto limitada. Porter nos impele a ir un poco más allá: *“Un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo (llevar el servicio o producto a la propia empresa)”*. Y advierte: *“Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector: para alguien que busca un regalo para el Día del Padre, las corbatas y las herramientas eléctricas pueden ser sustitutos”*.

Si la amenaza de productos sustitutos es intensa, la rentabilidad de la empresa se verá seriamente afectada. Esto ocurre cuando:

- 1 Los sustitutos están disponibles con facilidad.
- 2 Los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.



- 3 Los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son bajos.

El planificador estratégico debe identificar con precisión cuáles son los productos o servicios que satisfacen en el cliente las mismas necesidades que los productos de la propia industria. Para ello necesitará primero trazar con nitidez los límites del sector industrial en el que se desempeña la empresa.



## Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre empresas surge cuando alguna de ellas siente la presión o encuentra la oportunidad de mejorar su posición dentro del sector de la industria en el que se desempeña. Esta rivalidad adopta la forma de batallas de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias o mejoramiento de servicios. De ser muy elevada, la rivalidad limitará la rentabilidad del sector.

Como explica Porter, la guerra de precios es especialmente perjudicial para casi cualquier sector industrial. Cuando una empresa rebaja sus precios, las demás inmediatamente la siguen, lo que produce una disminución general de la rentabilidad del sector. Solo una demanda especialmente elástica podría revertir ese descenso en el rendimiento.

Algunos factores que hacen más probable una guerra de precios son:

- 1 Los productos o servicios de las compañías rivales son muy parecidos.
- 2 Representa un bajo costo para los compradores el cambiar de proveedor.
- 3 El producto es perecible.

Por otra parte, la rivalidad entre competidores será más intensa si:

- 1 Las empresas que compiten son similares en tamaño y potencia.
- 2 El crecimiento del sector es lento.
- 3 Las barreras de salida son altas.
- 4 Los rivales tienen intereses que van más allá del desempeño económico.

Sin embargo, la rivalidad también podría resultar positiva para la industria. Esto tiene lugar, según Porter, cuando *“cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas*



*combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas”.*

En este caso la rivalidad no solo incrementa la rentabilidad general del sector, sino que también contribuye a expandirlo, pues se satisface de manera eficiente las necesidades de una mayor cantidad de consumidores.



[www.formacionsmart.com](http://www.formacionsmart.com)