

### 3.3.1.6. ALGUNAS OBSERVACIONES AL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE M.E. PORTER

#### 3.3.1.6.1. ES UN MODELO PARA EL ANÁLISIS GENERICO EXTERNO DE LOS SECTORES DE ACTIVIDAD

El modelo es masivamente utilizado -probablemente, es el más conocido y divulgado de cuantos modelos se aplican en el análisis estratégico- pues representa una interesante síntesis descriptiva de todos los aspectos que influyen en la intensidad de la competencia en un sector de actividad, aunque su carácter general y compilatorio, como veremos, le reste mucho rigor conceptual.

En primer lugar, debemos señalar que el modelo de las cinco fuerzas es un modelo de análisis genérico y que, por tanto, se refiere a las características del sector de actividad, más allá del papel de cada una de las empresas en el mismo. Pese a ello, no es insólito encontrar el análisis de las cinco fuerzas -"las fuerzas que determinan la competencia en un sector", según el propio M.E. Porter- aplicado directamente a una empresa, calificando el poder negociador de clientes y proveedores, la amenaza de sustitutos o la amenaza de nuevos entrantes, no genéricamente, en el sector, sino específicamente, para una empresa en concreto. Éste es un error de planteamiento muy frecuente.

#### 3.3.1.6.2. COMPETENCIA Y RENTABILIDAD

Para comprender el modelo es necesario, en primer lugar, entender bien a qué nos referimos cuando hablamos de competencia en un sector. Cuando decimos que un sector es más o menos competitivo nos estamos refiriendo a la posibilidad mayor o menor de obtener beneficios en el mismo. Los beneficios, en el sentido económico del término, son excedentes que genera la actividad después de la retribución de los factores de producción a su coste, incluida, también, la retribución del capital al interés competitivo. Un sector muy competitivo es aquel en el que la competencia no permite que los concurrentes obtengan excedentes y un sector poco competitivo es aquel en que los beneficios son posibles. Cuando el profesor Porter se refiere a la competencia se está refiriendo a lo opuesto a la posibilidad de obtener rendimientos de la inversión.

### 3.3.1.6.3. RIVALIDAD COMPETITIVA Y COMPETENCIA

¿La intensidad de la competencia, el resultado de las cinco fuerzas, es algo diferente de la fuerza rivalidad competitiva? ¿Son cinco las fuerzas o son sólo cuatro? La disposición de cuatro de las fuerzas alrededor de otra, como influyendo en la llamada rivalidad competitiva, invita a la reflexión. Evidentemente, las restricciones al acceso de nuevos competidores al sector de actividad, las denominadas barreras de entrada pueden propiciar que en el sector haya condiciones de competencia restringida y son una de las fuerzas que configuran la competencia en el sector; también la inexistencia de productos sustitutivos podría actuar de la misma manera; estas dos fuerzas - posibilidad de nuevos entrantes y existencia de sustitutivos - tendrían como consecuencia una mayor o menor intensidad de la rivalidad competitiva. El poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes, que en la negociación sobre los precios podrían transferir parte de los beneficios "propios del sector" al suyo, serían las otras dos "fuerzas" que terminarían de definir la competencia en el sector. Decir, entonces, que la propia intensidad de la rivalidad competitiva en el sector - que para Porter es una de las cinco "fuerzas" - influye en la competencia del sector, es, cuando menos, poco preciso ¿Qué es la rivalidad competitiva en el sector?: ¿es el resultado de la influencia de las otras cuatro "fuerzas citadas" o es "otra fuerza" que influye en sí misma?

### 3.3.1.6.4. POSIBILIDAD DE NUEVOS ENTRANTES, BARRERAS DE ENTRADA Y RENTABILIDAD

Estamos de acuerdo en que el análisis de las barreras de entrada al sector y su relación con la posibilidad de tener beneficios en él es fundamental, pero no es sencillo llevarlo a término; es bastante más complejo de lo que parece a primera vista. Lo que está claro es que si no hay barreras al acceso de nuevos competidores no habrá beneficios en el sector, pero no se puede decir, como si se tratara de un dogma, que a mayores barreras de entrada habrá mayores beneficios; no es cierto; para empezar habría que precisar mejor la definición de barrera que para Porter es "todo aquello que impide o dificulta el acceso de los competidores potenciales al sector"; es erróneo mantener que la existencia de barreras a la entrada se puede resumir, finalmente, en la

posibilidad para los instalados de practicar precios disuasorios para el ingreso de competidores potenciales; a este respecto decimos que, en primer lugar, hay veces en las que no es posible el acceso independientemente del precio que haya en el mercado; en segundo lugar, sostenemos que si un nuevo entrante supiera que la fijación de precios bajos sólo se hace para disuadir su entrada, sabría también, que de entrar, todos se verían en la necesidad de subir el precio para poder tener beneficios, con lo que la señal sería falsa y, por tanto, inválida. Relacionar biunívocamente el tamaño de las barreras de entrada con los beneficios esperables en el sector es, cuando menos, poco riguroso. Habría que definir con precisión, para empezar, cómo se mide el tamaño de las barreras. Podemos, en principio, diferenciar entre barreras absolutas, las que impiden el acceso -como la exclusividad o el dominio total sobre un factor de producción indispensable o sobre el único canal de distribución posible, que pueden dar lugar, o no, a que haya beneficios en la actividad- y barreras relativas, que si bien disuaden, no llegan a impedir el acceso de competidores potenciales; pero no se puede establecer, en nuestra opinión, en modo alguno, una correlación simple entre el tamaño de las barreras de acceso a un sector, tal y como las define Porter, y la cuantía de los beneficios obtenibles en él. Entre otras cosas porque barreras eficaces, absolutas, dan lugar a rentabilidades discretas sobre los activos en entornos concentrados, en los que la competencia se basa en bajar el precio y aumentar la cuota de mercado, y a altas rentabilidades cuando se trata de entornos de alta especialización, en donde cada competidor se dirige a un segmento específico para el que es el exclusivo, si bien, el tamaño de los segmentos de mercado es muy pequeño.

#### 3.3.1.6.5. BARRERAS DE SALIDA, RENTABILIDAD Y RIESGO

Las barreras de salida tampoco tienen, en nuestra opinión, una correlación directa con el riesgo en el sector. Las barreras de salida tienen, cuando menos, dos efectos: el que presentan éstas para los instalados que, en efecto, de haberlas, podría incrementarse el riesgo para ellos, que de no haberlas se reduciría; y el efecto para los competidores potenciales, que, de no haberlas, sabedores de la facilidad con la que podrían deshacer su operación de entrada, no tendrían grandes reparos en entrar, por lo que, pese a la existencia de

barreras de entrada, entrarían, aumentando así el riesgo para los instalados, convirtiendo el sector en un mercado contestable<sup>6</sup>. Considerando pues el segundo efecto, la no existencia de barreras a la salida convertiría al sector en competitivo pese a la existencia de barreras de entrada y, por lo tanto, su no existencia aumentaría el riesgo para los instalados en lugar de disminuirlo.

En cualquier caso, como decíamos, un aspecto tan fundamental en la actividad empresarial como el riesgo no se puede despachar relacionándolo simplemente con las barreras de salida. El análisis de factor riesgo es algo mucho más complejo que la visión que Porter hace de él, relacionándolo sólo con las barreras de salida; está relacionado con la mayor o menor incertidumbre con la que se pueden prever las variables que afectan al sector y se concreta en la denominada prima de riesgo con la que se concreta y resume lo que nel riesgo supone para la rentabilidad esperable en un determinado sector.

#### 3.3.1.7. COMPETIDORES Y SUSTITUTIVOS. LA DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

Producto es cualquier bien material, servicio o idea susceptible de satisfacer una necesidad. (American Marketing Association). Lo que hace que los entes -bienes, servicios o ideas- pasen a ser productos es su utilidad, su capacidad de satisfacer necesidades; el valor de los productos se deriva de su utilidad. Es importante que recordemos que los servicios son productos; aunque usualmente digamos productos y servicios deberíamos decir productos: bienes y servicios.

Los productos diferentes que se dirigen a satisfacer la misma necesidad son los que denominamos productos sustitutivos. La forma inequívoca de determinar si dos productos son sustitutivos entre sí es conocer si los cambios de precio en uno afectan a la demanda en el mercado del otro y al revés. Si hay elasticidad cruzada hay relación de sustitución y los productos son sustitutivos; si no la hay no lo son. La elasticidad cruzada entre un producto y sus distintos sustitutivos puede ser mayor o menor.; en la misma medida que haya elasticidad cruzada hay efecto

---

<sup>6</sup> Baumol, William J. 1982. *Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure*. American Economic Review, 72, 1-15.

de sustitución: un producto es igual a otro - es decir, es un sustitutivo perfecto del mismo - cuando satisface la necesidad de forma perfectamente equivalente y al mismo precio. Para que dos productos fueran sustitutos, como decíamos, debería haber una relación de sustitución entre ambos; esta relación de sustitución daría lugar a una curva de indiferencia correspondiente a las combinaciones de ambos productos que fueran equivalentes en la satisfacción de la necesidad.

Cualquier combinación de los dos productos sustitutos entre sí que diera lugar a una misma satisfacción de la necesidad serían los puntos de una misma curva de indiferencia. Si las curvas de indiferencia fueran rectas de pendiente  $-1$ , querría decir que los productos serían sustitutos perfectos, absolutamente intercambiables, no sólo serían sustitutos, sino que tendrían el mismo precio; si no hubiera relación de sustitución entre ellos, no serían sustitutos.

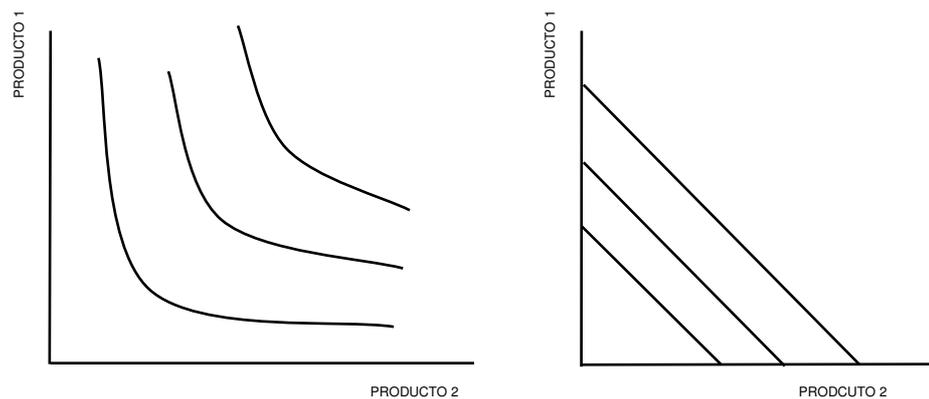


Figura 13. Curvas de indiferencia. (elaboración propia)

Si, para Porter, la competencia en un sector se ve afectada por los productos sustitutos, como una de las cinco fuerzas determinantes de la misma, considerar que en un sector hay posible diferenciación, como él hace, incluye una contradicción terminológica o, cuando menos, una imprecisión que afecta a la propia definición de los límites de un sector: ¿cuáles serían los productos del sector y cuáles serían los sustitutos?; ¿si se incluyeran los sustitutos dentro del sector, hasta que punto el sector sería caracterizable?; ¿todos los sustitutos serían igualmente próximos entre sí?.

Un sector de actividad es un espacio virtual en el que concurren oferentes y demandantes de un producto. Para definir un sector de

actividad habría que identificar cuál es el producto, cuál es la necesidad objetiva cubierta por el producto, quiénes son los demandantes, quiénes son los oferentes -los que producen el producto- y cuáles son los productos sustitutivos y su grado de proximidad al producto del sector como tales sustitutivos.

En la práctica, hay algo natural en la selección de los límites un sector. Las restricciones geográficas condicionan el mercado al alcance de los grupos de competidores y consumidores. También las restricciones políticas o culturales influyen en la determinación de los límites de un sector de actividad. Pero también hay un criterio formal a la hora de definir un sector de actividad que hace difícil precisar los conceptos.

Para poder definir un sector de actividad, en sentido estricto, tendría que haber un producto absolutamente indiferenciable y ser perfectamente equivalente el acceso de cada competidor a cada oferente. En un sector en el que haya diferenciación, cada segmento del mercado percibe de forma diferenciada a los distintos productos, de forma que cada modalidad específica de producto es la preferida para cada segmento diferenciado, que considera a los demás productos sustitutivos próximos pero no perfectos del que prefieren.

Un sector en el que los productos sean diferenciados implica que haya segmentos de mercado diferenciados en él. En cada sector el criterio o los criterios relevantes para identificar los segmentos serán unos u otros, pero, en cualquier caso la característica común de un mercado así, con diferenciación de los productos, será que cada segmento de mercado será susceptible de ser atendido, de forma ventajosa, con una propuesta específica de producto adaptado a su necesidad específica.

Si tomásemos en consideración los productos sustitutivos próximos a la hora definir un sector, como podríamos emplear criterios más o menos restrictivos de proximidad, o más o menos laxos, es evidente que podríamos definir sectores más homogéneos o más heterogéneos. Cuanto más amplio fuera el criterio a la hora de considerar a los sustitutivos no perfectos del producto dentro del sector y éste agrupara a segmentos diferenciados de clientes, éste sería más heterogéneo.

Entonces, ¿cómo se puede definir un sector con productos diferenciados? La solución suele estar en considerar que los sustitutivos más próximos y homogéneos son un grupo estratégico -que es lo que se considera el sector de actividad- y que los grupos de sustitutivos más alejados son considerados productos sustitutivos en el sentido de Porter. Esa es la propuesta de Porter. Con una tal imprecisión formal en la definición del sector de actividad, no es improbable que surjan interpretaciones diversas acerca de qué es producto sector y qué son sustitutivos en los sectores de actividad. Sin embargo es clave definir bien este punto si se quiere que el análisis sea adecuado. Para interpretar éste y los demás aspectos que se analizan en las herramientas estratégicas de análisis, dadas sus deficiencias teóricas y científicas, hace falta mucho criterio<sup>7</sup> y muy poco dogmatismo.<sup>8</sup>

Por ejemplo, si hablásemos del sector de los fabricantes de mantequilla, está claro que la margarina sería un sustitutivo, pero si hablásemos del sector de las cadenas de tiendas de moda - tipo ZARA, MANGO, H&M - ¿qué sería EL CORTE INGLÉS: competidor o sustitutivo? Lo oportuno es considerar que es un sustitutivo; y es sustitutivo por que compite y pese a competir no es competidor porque lo hace de una forma suficientemente diferente como para que lo consideremos sustitutivo. En estos casos los competidores son el grupo de sustitutivos más cercanos unos a otros, cuasi perfectos y los sustitutivos los sustitutivos menos perfectos. Para cada grupo de sustitutivos habría que definir el impacto que tiene sobre la rentabilidad esperable en el sector, por su influencia sobre los precios en el sector, o por que desvíen demanda del sector al sector sustitutivo.

### 3.3.1.7.1. LA INFLUENCIA DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES EN LA RENTABILIDAD DEL SECTOR

El poder de negociación es una cosa y la posibilidad de que ese poder pueda tener mayor o menor repercusión en la rentabilidad del sector es otra. Porter confunde ambas cosas y además, soslaya algo trascendental: que el poder de negociación puede estar del lado de

---

<sup>7</sup> Criterio: lo que te queda en la mente cuando vas olvidando los detalles de lo que has almacenado en la memoria. Suele ir asociado a la experiencia

<sup>8</sup> Dogmático: el que ante la realidad que observa en lugar de hacerse preguntas tiene siempre respuestas

unos, de otros, o de ambos. No es quién tiene más poder sino determinar si tienen o no poder tanto unos como otros. Pero aún más importante es darse cuenta de que lo que nos interesa determinar en el análisis, no es el poder de negociación de unos u otros, lo que nos importa es la influencia que el poder de negociación de los diferentes sectores proveedores sobre el sector y la influencia que el poder de negociación del sector sobre los diferentes sectores proveedores tengan sobre la rentabilidad genérica alcanzable en el sector. Cuando un sector proveedor tenga poder de negociación sobre el precio del factor suministrado, dependerá de la elasticidad de la demanda del factor de la influencia del coste del factor suministrado en el coste total del producto, el que ese poder tenga una mayor o menor repercusión. El proveedor persigue la optimización de sus beneficios: si la demanda es muy inelástica el proveedor subirá mucho los precios para garantizarse la optimización de sus beneficios pues la cantidad demandada se verá poco afectada por las subidas, mientras que si la demanda es muy elástica lo que le interesará será aumentar la cantidad demandada moviendo poco los precios a la baja. Pero el impacto sobre la rentabilidad dependerá además, como decíamos, de lo que el factor suponga en los costes de producción. Para que el poder de negociación de los proveedores de un factor determinado sobre el sector o del sector sobre los sectores proveedores tenga impacto sobre la rentabilidad del sector es necesario que haya poder de negociación, que la elasticidad de la demanda del factor sea escasa y, sobre todo, que el coste del factor tenga un impacto grande en los costes. Aún cuando haya poder de negociación, si la demanda es muy elástica y el factor supone muy poco en los costes del sector, esa influencia será irrelevante, por más que el poder de negociación sea muy alto.

#### 3.3.1.7.2. LA INFLUENCIA DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES EN LA RENTABILIDAD DEL SECTOR

Evidentemente, lo mismo que ocurre cuando se analiza el poder de negociación de los proveedores ocurre cuando se analiza el poder de negociación de los clientes; cuando el cliente tenga poder de monopsonio extraerá beneficios del proveedor y obligará a bajar el precio, hasta el coste medio si puede. Pero, también en este caso, habría que analizar, además del poder de negociación de los clientes frente a las empresas del sector, el poder de las empresas del sector

frente a los clientes; también aquí, son aspectos diferentes. Además, aún más trascendental que lo mencionado resulta lo siguiente: el que las empresas tengan poder de negociación del precio frente a los clientes o no lo tengan, está en la esencia de que haya posibilidad de beneficios en el sector o no. En efecto, si una empresa tiene poder para negociar el precio frente a sus clientes es porque tiene cierto poder de monopolio sobre su mercado o sus mercados. Por tanto, no tiene demasiado sentido el análisis del poder de negociación de los clientes de forma independiente, como si de otra "fuerza" se tratase: algo diferente de que el poder de negociación del precio -es decir, poder de monopolio- es la esencia que determina la posibilidad de que haya beneficios o no.