

3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 2: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS QUE DETERMINAN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR DE M. E. PORTER⁵

3.3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Presentamos a continuación una síntesis de la propuesta de Michael E. Porter. Para él, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores en el sector, también la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores, contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura competitiva del sector.



Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter. (adaptado de Porter, Michael E. 1982. ESTRATEGIA COMPETITIVA. CEC SA de CV.)

⁵ Porter, Michael E. 1982. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental SA de CV. MÉXICO. Capítulo 1. Análisis estructural de los sectores industriales. Pág. 23 a 53.

3.3.1.1. 1ª FUERZA: LA POSIBILIDAD DE NUEVOS INGRESOS

Para Porter, la posibilidad de nuevos ingresos a un sector de actividad está relacionada con el tamaño de las barreras de acceso al mismo.

3.3.1.1.1. BARRERAS DE ENTRADA SEGÚN M.E. PORTER

3.3.1.1.1.1. ECONOMÍAS DE ESCALA

En muchos sectores de actividad hay un tamaño crítico para ser viable. O se tiene ese tamaño mínimo o no se puede competir. Las economías de escala pueden aparecer en cada una de las actividades de la empresa y no sólo en la fabricación. Las más de las veces, la búsqueda de las economías de escala es la causa de las integraciones verticales hacia atrás o hacia delante de algunos sectores de actividad. Porter señala también, dentro de este apartado, las economías derivadas de los "costes conjuntos", cuando hay activos que se pueden compartir entre diferentes producciones. Para algunos fabricantes ha sido más fácil introducirse en sectores relacionados, en los que puedan compartir activos y bajar por ello sus costes; para los demás sería un barrera.

3.3.1.1.1.2. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Si las empresas establecidas tienen lealtad de sus clientes, por la diferenciación del propio producto, por haber sido el primero en entrar o por la publicidad realizada hasta el momento, habría una barrera para el ingreso de otros; los nuevos entrantes necesitarían realizar un gran esfuerzo, el que representan esos gastos iniciales, en conseguir la identificación, que no serían recuperables si se abandonase el sector.

3.3.1.1.1.3. INVERSIÓN NECESARIA, REQUISITOS DE CAPITAL

En muchos sectores se precisa una alta inversión para poder instalarse en condiciones de viabilidad. Esto supone una barrera para el acceso de los competidores. La inversión puede ser necesaria no sólo para instalaciones, también para inversión publicitaria -no recuperable-, cubrir pérdidas iniciales, otorgar crédito a los clientes, etc.

3.3.1.1.1.4. COSTOS DEL CAMBIO DE PROVEEDOR

Cuando los clientes, para cambiar de proveedor, necesiten efectuar fuertes inversiones para adaptarse a los requisitos de un nuevo proveedor se ven disuadidos de hacerlo. Esto dificulta el establecimiento de nuevos competidores, pues todos los clientes estarían fidelizados por su proveedor.

3.3.1.1.1.5. ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para los productos de consumo aún mayor barrera que la que pone el consumidor, para aceptar nuevas marcas frente a las establecidas, es la que pone la distribución, a la que no le interesa ampliar indefinidamente las referencias en una misma categoría de productos.

3.3.1.1.1.6. VENTAJAS EN COSTO INDEPENDIENTES DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Procesos idóneos patentados, acceso preferencial o exclusivo a algún suministro clave para los concurrentes instalados; ubicaciones idóneas ya ocupadas y no accesibles para nuevos entrantes; subsidios de las administraciones públicas a los instalados anteriormente; curva de experiencia: las más de las veces los primeros que han entrado tienen ventajas en coste derivadas del aprendizaje acumulado ya que los costes añadidos en el proceso disminuyen a medida que se incrementa el número de unidades de producto fabricadas.

3.3.1.1.1.7. POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Estas barreras políticas son muy frecuentes: basta pensar en taxis, farmacias, operadores de telecomunicaciones, etc., para darse cuenta que, pese a la tendencia moderna hacia la desregulación de los mercados, aún suele haber muchas barreras de este tipo.

3.3.1.1.1.8. REACCIÓN ESPERADA

Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso sobre la reacción de los instalados, si son esperables represalias, también actúan como barreras.

3.3.1.1.1.9. PRECIO DISUASORIO AL INGRESO

Para Porter, la condición de entrada a un sector industrial puede resumirse en un concepto: el precio disuasorio al ingreso. Si los instalados mantuviesen los precios por debajo de ese hipotético precio disuasorio se podría eliminar la posibilidad de nuevos entrantes. Habría una relación directa entre barreras y precio disuasorio.

3.3.1.1.1.10. CARACTERÍSTICAS ADICIONALES DE LAS BARRERAS DE INGRESO

Porter señala tres aspectos:

- las barreras son cambiantes, evolucionan
- las barreras a veces no dependen de las decisiones de las empresas instaladas, aunque otras veces las decisiones estratégicas de éstas tienen un gran impacto sobre ellas
- algunas empresas competidores potenciales disponen de habilidades que les permiten ingresar más fácilmente que las demás

3.3.1.2. 2ª FUERZA: LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Para Porter, la rivalidad competitiva sería mayor, el clima competitivo más hostil si:

- hubiera gran número de competidores y cada uno subestimara la reacción de los demás ante sus iniciativas, lo que les llevaría a actuar sin tomar en consecuencia las posibles represalias
- la demanda creciera poco
- los costos fijos fuesen elevados y algún competidor pudiese tirar los precios pensando en recuperar, al menos, sus costes variables

- la diferenciación no fuera posible y todos los competidores usaran las mismas armas para competir
- hubiera capacidad de producción disponible
- hubiera competidores de orígenes muy diversos con estrategias difícilmente identificables; por ejemplo competidores extranjeros
- hubiera intereses estratégicos elevados; es decir que las empresas se jugaran mucho dependiendo de su éxito en el sector
- hubiera estacionalidad en la actividad lo que obligaría a mantener stocks altos, con el riesgo de que las tensiones de liquidez llevaran a algún competidor a vender a bajo precio
- las barreras de salida fueran altas

3.3.1.2.1. BARRERAS DE SALIDA SEGÚN M.E. PORTER

3.3.1.2.1.1. ACTIVOS ESPECIALIZADOS

Los activos específicos para una actividad concreta, que no puedan ser utilizados para otra actividad, ni fácilmente realizables, son barreras de salida que invitan a permanecer en la actividad.

3.3.1.2.1.2. COSTOS FIJOS DE SALIDA

Las indemnizaciones a las plantillas, los costos de cancelación de contratos con proveedores de servicios o de materiales y la obligación de mantener durante años un servicio de mantenimiento y repuestos de los productos o servicios vendidos son factores que actúan como barreras disuadiendo eventuales salidas.

3.3.1.2.1.3. INTERRELACIONES ESTRATÉGICAS

A veces se ha de permanecer en un sector, independientemente de la rentabilidad del mismo, por el efecto que la salida de este puede tener en el resto de los negocios de la cartera, bien sea por prestigio o imagen, por mejor acceso al mercado de capitales, o por instalaciones compartidas con otros negocios.

3.3.1.2.1.4. BARRERAS EMOCIONALES

La mayor parte de las empresas se mantienen en actividades que deberían haber abandonado debido a las barreras emocionales. Todas las empresas se preocupan del lanzamiento de nuevos productos pero casi ninguna se ocupa de eliminar de su cartera los productos que no han tenido éxito; la consecuencia es que la mayoría de las empresas tienen en su cartera productos que sólo suponen un lastre y sobre los que nadie toma ninguna iniciativa para su eliminación; ¿por qué?: simplemente, por barreras emocionales.

3.3.1.2.1.5. RESTRICCIONES SOCIALES

Los previsibles conflictos derivados de la salida, como problemas sociales, sindicales o políticos, pueden actuar, también, como barreras.

3.3.1.2.2. BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA

La capacidad para obtener beneficios reales en un sector -es decir, conseguir retribuciones al capital por encima del interés del dinero a largo plazo- está determinada por las barreras de entrada al sector. Son las barreras de acceso las que determinan la posibilidad de tener beneficios reales. Las barreras de entrada condicionan la rentabilidad esperable, pues si para entrar en un sector las barreras fueran pequeñas la rentabilidad que podría esperarse sería baja -ya que en cuanto subiera acudirían más competidores y la rentabilidad bajaría-; por contra, si las barreras de entrada fueran grandes la rentabilidad sería alta. Las barreras a la salida condicionan el riesgo del sector pues si para salir de un sector las barreras fueran pequeñas el riesgo para los competidores, si hubiera cambios en las expectativas, sería bajo: podrían salir fácilmente; por el contrario, si las barreras de salida fuesen grandes, cuando las cosas no fueran bien quedarían atrapados: el riesgo sería alto.

	rendimientos bajos, arriesgados		rendimientos elevados, arriesgados	
		rendimientos medios, riesgo medio		
	rendimientos bajos, estables		rendimientos elevados, estables	
	bajas		altas	
	barreras de ingreso			
				altas
				bajas
				barreras de salida

Figura 12. Barreras, rentabilidad y riesgo (adaptado de Porter, Michael E. 1982.
 ESTRATEGIA COMPETITIVA.
 CEC SA de CV)

3.3.1.3. 3ª FUERZA: LA EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos -bienes o servicios- tienen sentido no por sí mismos, sino por las necesidades que satisfacen. Muchas veces la misma necesidad puede ser atendida a través de productos distintos. Esto significaría que las empresas de un sector no sólo estarían compitiendo entre ellas, lo harían, también, con las de los demás sectores que pudieran satisfacer con sus productos esa misma necesidad. Se debería prestar atención especial a los sustitutos si éstos resuelven de forma ventajosa la necesidad o si proceden de sectores con altas rentabilidades.

3.3.1.4. 4ª FUERZA EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder negociador de los proveedores sería más relevante cuando:

- hubiera mayor concentración en su sector que en el nuestro
- no hubiese productos sustitutos
- nuestro sector no representase mucho en las ventas del sector proveedor
- lo que el sector proveedor nos vendiera fuese importante y representase mucho para nuestra calidad

- lo que nos vendiesen fuera muy diferenciado o no fuese ni fácil ni barato cambiar de proveedor
- los proveedores quisieran integrarse verticalmente hacia adelante tomando participaciones en nuestro sector

3.3.1.5. 5ª FUERZA: EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder negociador de los clientes sería mayor si:

- en su sector hubiera mayor concentración o ellos compraran grandes volúmenes de las ventas del proveedor
- lo que les vendieran representase mucho en sus costes
- los productos del sector no fuesen muy diferenciados y hubiera productos sustitutivos
- fuese fácil y barato para ellos cambiar de proveedor
- los clientes tuvieran márgenes ajustados
- los clientes quisieran integrarse verticalmente hacia atrás, tomando participaciones en nuestro sector
- lo que les vendemos no es decisivo para la calidad de lo que produce
- el cliente tuviera información completa de nuestros costes y márgenes