

Porter Five Forces

Michael Porter

Sumario:

- Introducción
- I. Determinantes estructurales de la intensidad de competencia en la industria
 - I.1 Amenazas de posibles entrantes
 - I.2 Rivalidad entre competidores existentes
 - I.3 Productos sustitutos
 - I.4 Poder de negociación de los compradores
 - I.5 Poder de negociación de los vendedores
- II. Análisis estructural y estrategia competitiva

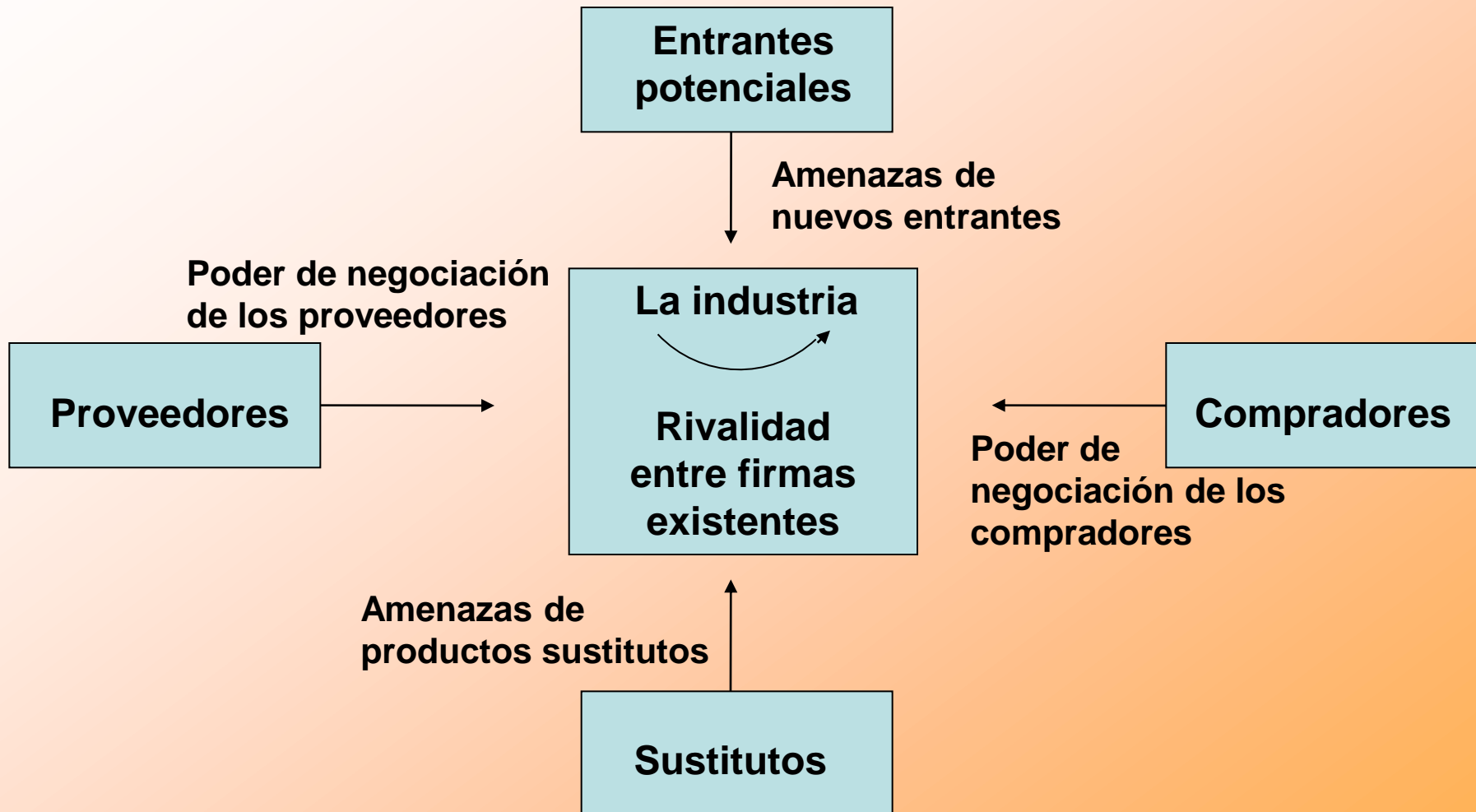
Introducción

La esencia de formular estrategia competitiva es relacionar a una empresa con su ambiente. La ***estructura de una industria*** tiene un efecto muy importante en la definición de las ***reglas de competencia*** y las ***estrategias potencialmente disponibles*** para cada empresa.

El estado de competencia de una industria depende de cinco fuerzas competitivas. La fuerza colectiva de éstas determina los beneficios potenciales de la industria.

Las cinco fuerzas competitivas de la industria son:

- I.1 Amenazas de posibles entrantes
- I.2 Rivalidad entre competidores existentes
- I.3 Productos sustitutos
- I.4 Poder de negociación de los compradores
- I.5 Poder de negociación de los vendedores



El objetivo de la estrategia competitiva de una empresa es posicionarla dentro de su industria, tal que, pueda defenderse de la mejor manera contra estas fuerzas o pueda influenciarlas a su favor.

Para llevar a cabo este objetivo es necesario conocer a detalle las fuerzas de la industria y de esta manera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

I. Determinantes estructurales de la intensidad de competencia en la industria

Conforme aumenta la ***INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA*** de una industria disminuye el margen de ganancia (la tasa de retorno sobre el capital invertido) hasta llegar al margen de “competencia perfecta”. En este margen las empresas no tienen incentivos para seguir produciendo en el largo plazo.

La intensidad de la competencia depende de las cinco fuerzas de la industria.

I.1 Amenaza de nuevos entrantes

Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria.

Las amenazas de entrada depende de:

- a) Barreras a la entrada**
- b) Respuesta esperada de los competidores establecidos**

a) Barreras a la entrada

Hay seis principales fuentes de barreras a la entrada

a.1) **Economías de escala.** Las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto.(ejemplo: producción de motores automotrices)

- a.2) **Diferenciación del producto.** Esta barrera significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores. Para que los nuevos competidores roben consumidores de la empresa establecida, necesitan realizar grandes inversiones iniciales (ejemplo, Microsoft).
- a.3) **Requerimientos de capital.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir. (ejemplo, IyD en industria farmacéutica)

- a.4) **Acceso a los canales de distribución.** (ejemplo, la entrada de algún producto a los estantes de un supermercado)
- a.5) **Ventajas en costos independientes de escala.** Estas aparecen porque los competidores establecidos tienen una ventaja en: *know-how*, curva de aprendizaje, patentes, acceso favorable a insumos, localización favorable, subsidios gubernamentales, etc.
- a.6) **Política gubernamental.** Derechos asignados por el gobierno a empresas para limitar la oferta de un producto.

b) Respuesta esperada de los competidores establecidos

Si nuevas empresas esperan una respuesta agresiva de las empresas establecidas en la industria, las primeras pueden decidir no entrar. Las expectativas de los posibles entrantes dependen de:

- Una historia de respuesta agresiva a nuevos entrantes.
- Las empresas establecidas tienen los recursos necesarios para llevar a cabo respuestas agresivas.
- Crecimiento de la industria bajo, tal que, las empresas existentes pelearán por su participación de mercado.

Para dimensionar la importancia de la respuesta de las empresas establecidas ante la amenaza de nuevos entrantes es conveniente hacer una aclaración acerca del papel de las economías de escala y experiencia como barreras a la entrada.

- Si una empresa establecida tiene economías de escala puede no tener diferenciación de producto. En algunas ocasiones las empresas que gozan de economías de escala producen un bien homogéneo (*commodity product*).
- Las grandes empresas con economías de escala pueden estar muy especializadas y tener dificultades en incorporar nueva tecnología. (En términos intuitivos lo que sugiere este argumento es que en ocasiones las empresas pequeñas son más flexibles para incorporar innovaciones).

- Las economías de aprendizaje deben ser exclusivas (*proprietary*) para que sean efectivas como barreras a la entrada, ya que las nuevas empresas pueden obtener el *know-how* por medio de: copias, atracción de empleados de las firmas establecidas o adquisición de tecnología de los proveedores.
- Asumir una estrategia centrada en las economías de aprendizaje por una empresa establecida puede ser peligroso por la posibilidad de desarrollo de nuevos productos en el mercado o el cambio en las preferencias de los consumidores.

I.2 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores puede tomar las siguientes formas: competencia en precios y/o cantidades, introducción de nuevos productos, servicio post-venta, garantías, etc.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores depende de :

- a) **Número y tamaño de los competidores.** Entre más concentrada está la industria, la intensidad de la competencia disminuye. Sin embargo, como lo vimos en el modelo de Bertrand, aún pocas empresas de igual tamaño en una industria pueden generar una competencia feroz.

- b) **Bajo crecimiento de la industria.** Si el crecimiento de una industria es bajo, las empresas se enfocan en ganar participación del mercado, lo que genera un aumento en la intensidad de la competencia.
- c) **Altos costos fijos.** Altos costos fijos obligan a las empresas a producir grandes cantidades, lo que puede generar un aumento en la oferta y una disminución en el precio de mercado.

- d) **Productos homogéneos.** Cuando el mercado está caracterizado por productos homogéneos, los consumidores basan sus decisiones principalmente en precio y servicio, lo que aumenta la intensidad de competencia.
- e) ***Switching costs.*** Estos son los costos de los consumidores asociados al cambio de marca y/o proveedor. Si los *switching costs* de los consumidores son altos, los nuevos competidores deben de ofrecer una mejora en costo y desempeño para que éstos cambien. (por ejemplo: los números telefónicos residenciales de Telmex tienen *switching costs* altos)

- f) **Grandes aumentos en capacidad.** Al aumentar la oferta considerablemente, el precio de mercado disminuye.
- g) **Las estrategias de los competidores son diversas.** Entre más diversas son las estrategias, mayor es la intensidad de competencia.
- h) **Objetivos estratégicos altos.** Entre más altos sean los objetivos estratégicos mayor es la intensidad. (ejemplo: posicionamiento de Sony en el mercado de Estados Unidos).
- i) **Altas barreras a la salida.** Éstas se deben a: activos específicos, contratos a largo plazo, restricciones gubernamentales.

Por último, conforme una industria madura su tasa de crecimiento disminuye, lo que genera un incremento en la rivalidad y una disminución de beneficios.

I.3 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos limitan el potencial de una industria fijando un **techo de precios**. Éstos se caracterizan por realizar la misma función que los productos originales.

Los productos sustitutos que merecen una atención especial son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño respecto a los productos originales.

I.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores influyen en el margen de ganancia de la industria, ya que tienden a incrementar la rivalidad entre los vendedores vía disminuciones en precios.

Un grupo de compradores es poderoso si:

1. Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del vendedor.

2. Los productos comprados son una parte importante de sus gastos, es decir, son más sensibles a los precios.
3. El producto que compran es estándar.
4. Enfrentan *switching costs* bajos.
5. Si amenazan con integrarse hacia atrás y convertirse en productores.
6. Cuando el producto de los vendedores no es muy importante para los compradores. Por el contrario, cuando el producto es muy importante para los compradores, éstos últimos son menos sensibles al precio y su poder de negociación disminuye (ejemplo: gasolina).

I.4 Poder de negociación de los vendedores

Este poder surge de aumentar precios o disminuir la calidad. Un grupo de proveedores es fuerte si:

1. Es dominado por algunas compañías y está más concentrado que la industria a la que vende.
2. No tienen muchos sustitutos para competir.
3. La industria a la que atienden no es importante en términos de sus ventas totales.
4. Los proveedores están diversificados y han creado “switching costs”.
5. Amenazan con la integración hacia adelante.

II. Análisis estructural y estrategia competitiva

Una vez que las empresas han identificado las ***causas de la competitividad*** de su industria, y han determinado ***la atractividad*** de la misma, las empresas deben de identificar sus fortalezas y debilidades respecto a estas causas.

La estrategia competitiva se trata de tomar ofensiva o defensiva respecto a las cinco fuerzas competitivas de la industria.

- **Bibliografía:**

- Ensayo «Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia». Michael E. Porter. Harvard Business Review. 1979.
- «Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia». Michael E. Porter. Harvard Business Review – America Latina. 2008.
- Presentación de la Maestría en Alta Dirección de la Universidad de Anáhuac.