

Marketing estratégico: (1) Análisis de la situación

13: Estructura de los sectores, modelo de Porter

Este modelo, propuesto originalmente por Michael Porter, se sustenta en el principio de que a estructura de los sectores de negocios en los que operan las empresas está determinada por cinco fuerzas que actúan configurando las características de las relaciones competitivas que se establecen dentro del sector (tal y como vemos en el siguiente esquema).

	ENTRANTES POTENCIALES	
	Posibilidades de ingreso de nuevas empresas al sector.	
PROVEEDORES	NIVEL DE COMPETENCIA	COMPRADORES
Poder de negociación de los proveedores.	Intensidad de la competencia (nivel de rivalidad).	Poder de negociación de los compradores.
	SUSTITUTOS	
	Amenazas que plantean los productos sustitutos.	

El significado, muy simplificado, de las cinco fuerzas es el siguiente:

Amenaza de competidores potenciales

Se refiere a la mayor o menor facilidad que tienen otras empresas, externas al sector, para ingresar en el mercado. Cada vez que una nueva empresa ingresa en un sector de negocios, aún cuando se trate de un sector en crecimiento, amplía la oferta del producto o servicio y, en consecuencia, disminuye las posibilidades de alcanzar altas participaciones de mercado por parte de las empresas pre-existentes.

Poder de negociación de los proveedores

Determina si en el sector los proveedores son quienes determinan las "reglas del juego" (por ejemplo, muy pocos proveedores o proveedores con productos muy claramente

diferenciados). En un sector fuertemente dominado por los proveedores, los compradores tienen pocas opciones a su disposición.

Poder de negociación de los compradores

Determina si en el sector los compradores tienen mayor poder de decisión que los vendedores que actúan en el mismo (por ejemplo, muchos proveedores que tratan de vender el mismo producto o servicio). En este caso, las empresas que participan como proveedores en ese sector disponen de menos posibilidades de maniobras estratégicas.

Nivel de rivalidad del sector

Está determinado por el tipo de competencia que llevan a cabo las empresas que participan en el sector (¿guerra permanente, lucha por el liderazgo y guerras de precios o acuerdos tácitos o explícitos entre los competidores?). Las bajas tasa de crecimiento (o declive) de los mercados, las estructuras de costes muy rígidas, la escasa diferenciación entre los productos o servicios, etcétera, incrementan el nivel de rivalidad del sector.

Amenaza de los productos sustitutos

Plantea la mayor o menor posibilidad de que un producto o servicio nuevo sustituya el que comercializa la empresa. Así, por ejemplo, el e-mail está sustituyendo el uso del fax; los ordenadores o computadoras personales están sustituyendo las máquinas de escribir; el automóvil sustituyó las carrozas de caballos, que prácticamente han desaparecido, salvo como atracción turística; los nuevos instrumentos de inversión que ofrecen las instituciones financieras están sustituyendo las tradicionales libretas de ahorro.

APLICACIÓN DEL MODELO

Al utilizarlo como parte del análisis del portafolio de productos, la aplicación del modelo de Porter se realiza en cuatro grandes fases:

- Analizar la estructura general del mercado de los diferentes productos que integran el portafolio.
- Determinar cuál es la situación de cada uno de ellos: fuerte, débil, vulnerable, amenazada, dependiente de los compradores, etcétera.
- Determinar las oportunidades de mercado que existen en el sector de negocios (análisis FODA o *SWOT*, ventanas de oportunidades, etcétera).
- Definición de la estrategia que se va a seguir para cada uno de los productos o servicios analizados, considerando, en especial:

La forma como la empresa puede utilizar, a su favor, las cinco fuerzas que determinan la estructura del sector y, en especial, cómo las puede utilizar para generar ventajas competitivas sostenibles propias.

En este sentido, el objetivo es el de tratar de invertir el efecto de las "fuerzas" que inciden negativamente y consolidar o potenciar las "fuerzas" que inciden positivamente en los servicios de la empresa.

Una de las grandes ventajas que ofrece el modelo de Porter es que obliga al empresario,

directivo o ejecutivo a observar la situación de su empresa desde la óptica global e integral del mercado, evitando la tendencia a centrarse en exceso en los aspectos internos de la empresa, del producto, sus características y problemas cotidianos, lo que, sin lugar a dudas, aporta una visión muy limitada del mismo, sus potencialidades y los peligros que afronta.