

## EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

### RESUMEN

En el presente artículo se hace un análisis del entorno de las empresas, mostrando cómo las fuerzas que lo componen inciden y en muchas ocasiones determinan, los resultados esperados por las empresas: ventas, innovaciones, etc.

**PALABRAS CLAVES:** Competitividad

### ABSTRACT

*In the present article an analysis is made of the surroundings of the companies, showing how the forces that compose it affect, and in many occasions, they determine the results waited for by the companies: sales, innovations, etc.*

**KEYWORDS:** Competitiveness

### ERNESTO BAENA

Profesor Titular  
Ingeniero Industrial  
Especialista Administración  
Empresas  
Ph.D. Ing. Industrial – Universidad  
Politécnica de Valencia (Pendiente  
grado)  
Facultad de Tecnología  
Universidad Tecnológica de  
Pereira  
ernie@interco.net.co

### JOHN JAIRO SÁNCHEZ

Profesor  
Economista  
Especialista en Gerencia de  
Finanzas  
Especialista en Gestión para el  
Desarrollo Empresarial  
Maestría en Investigación  
Operativa y Estadística  
(Estudiante)  
Facultad de Tecnología  
Universidad Tecnológica de  
Pereira  
jasaca@utp.edu.co

### OMAR MONTOYA SUÁREZ

Profesor Auxiliar  
Economista Industrial  
Especialista en Gerencia de  
Tecnología  
Coordinador Unidad de Gestión  
Tecnológica  
Facultad de Tecnología  
Universidad tecnológica de Pereira  
omarm@utp.edu.co  
omontoya@col2.telecom.com.co

### 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Tampoco se encuentran encerradas en una torre de marfil. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados

internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Una mirada rápida al entorno actual de las empresas nos muestra que éste no es lineal y que no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con

*Fecha de Recibo: 17 Octubre de 2003*

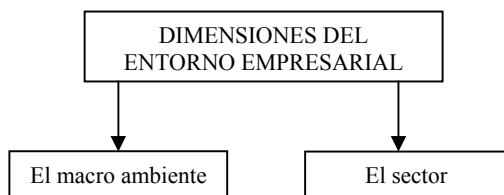
*Fecha de Aceptación: 28 Noviembre de 2003*

los cuales se pretende hacer un pronóstico de la empresa y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas.

En el presente artículo se hace un análisis del entorno de las empresas, mostrando cómo las fuerzas que lo componen inciden, y en muchas ocasiones determinan, los resultados esperados por las empresas: ventas, innovaciones, etc.

## 2. TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: *el macro ambiente*, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y *el sector* (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Dimensiones del entorno empresarial

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

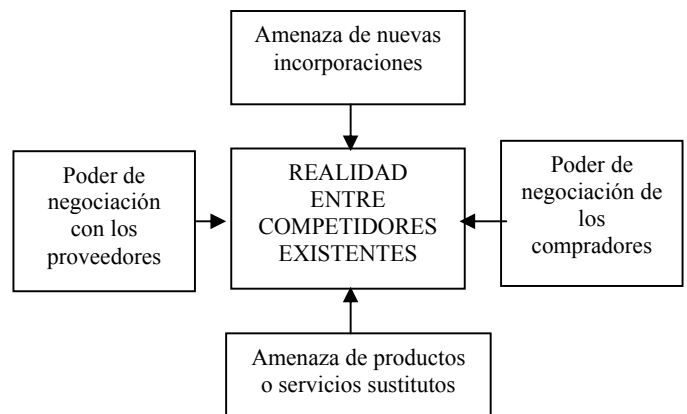
**Competidores Directos:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

**Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

**Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

**Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

**Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos (ver gráfico número 2). De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

A continuación se estudian cada una de las cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial.

### 2.1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las

barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.

“Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos.

A continuación se describen las barreras más comunes.

#### *2.1.1. Economías de escala*

Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.

#### *2.1.2. Curva de experiencia*

Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).

#### *2.1.3. Requisitos de capital*

Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.

#### *2.1.4. Costos al cambiar de proveedor*

Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.

#### *2.1.5. Acceso a insumos*

Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.

#### *2.1.6. Acceso a canales de distribución*

Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.

#### *2.1.7. Identificación de marca*

Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo Coca Cola.

#### *2.1.8. Diferenciación del producto*

Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto

de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.

#### *2.1.9. Barreras gubernamentales*

Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados.

### **2.2. Competidores existentes.**

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los relacionados a continuación:

#### *2.2.1. Concentración*

Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.

#### *2.2.2. Diversidad de los competidores*

Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.

#### *2.2.3. Costos fijos elevados*

Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

#### *2.2.4. Diferenciación entre los productos*

Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.

#### *2.2.5. Costos de cambio*

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.

#### *2.2.6. Grupos empresariales*

La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

#### *2.2.7. Crecimiento de la demanda*

La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.

### 2.2.8. Barreras de salida

La rivalidad será alta, si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:

**Activos especializados:** Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.

**Barreras emocionales:** La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.

**Restricciones gubernamentales:** Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

### 2.2.9. Equilibrio entre capacidad y producción

Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.

### 2.2.10. Efectos de demostración

Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

## 2.3. Productos sustitutos como amenaza

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

### 2.3.1. Disponibilidad de sustitutos

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

### 2.3.2. Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

### 2.3.4. Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

### 2.3.5. Costos de cambio para el cliente

Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

## 2.4. Poder de negociación de los clientes.

La competencia en un sector industrial esta determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en el poder de negociación son:

### 2.4.1. Concentración de clientes

Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

### 2.4.2. Volumen de compra

Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:

**Costos de cambio:** Se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.

**Integración hacia atrás:** Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.

**Información de los compradores:** Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.

### 2.4.3. Diferenciación

Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

### 2.4.4. Información acerca del proveedor

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayor argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

#### 2.4.5. Identificación de la marca

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo Kleenex y Coca Cola.

#### 2.4.6. Productos sustitutos

Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

### 2.5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

El poder negociador de los proveedores dependerá de:

Las condiciones del mercado  
Del resto de los proveedores y,  
La importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son:

#### 2.5.1. Concentración de proveedores

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.

#### 2.5.2. Importancia del volumen para los proveedores

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores).

#### 2.5.3. Diferenciación de insumos

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

#### 2.5.4. Costos de cambio

Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.

#### 2.5.5. Disponibilidad de insumos sustitutos

Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

#### 2.5.6. Impacto de los insumos

Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

#### 2.5.7. Integración hacia delante

Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto.

El resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector industrial que se estudia. Cuanto más poderosas sean las cinco fuerzas, la posibilidad de obtener beneficios elevados disminuye. Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. Si la rivalidad no es intensa, no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y compradores es débil frente a la empresa, el sector posee perspectivas de obtener beneficios.

Aún siendo desfavorables las cinco fuerzas se puede obtener una posición competitiva, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar.

## 3. CONCLUSIONES

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera.

La interacción con el sector de las cinco fuerzas estudiadas en este artículo, determinan la ventaja competitiva de las empresas existentes en el mismo. Es ésta la razón por la cual las empresas deben aprovechar al máximo estas fuerzas si desean aumentar sus ventajas competitivas.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

- [1] BAENA M, Ernesto. "Píldoras" Sobre Competitividad. "Revista Scientia Et Technica", N° 8/ Octubre 1998, Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira, Colombia.

- [2] ----- Análisis Industrial Y Competitividad. "Revista Scientia Et Technica", N° 8/ Octubre 1998, Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira,
- [3] DALMAU P., Juan I. Y Oltra Vicente. Análisis Estratégico De Sectores Industriales, Universidad Politécnica De Valencia, Valencia, España. 1997.
- [4] DALMAU P, Juan I. Y Otros. Análisis Industrial Y De La Competitividad. Universidad Politécnica De Valencia, España. Spupv, 1996.
- [5] PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.
- [6] ----- Competitividad Regional. La Riqueza De Las Regiones. Mimeo Traducido Por La Fundación Para El Desarrollo Integral Del Valle Del Cauca, Cali, 1994.
- [7] ----- Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia. Compañía Editorial S.A. De C.V. México. Edición I. 1982.
- [8] ----- ¿Qué Es La Competitividad Nacional?, Revista Harvard – Deusto Business Review, 4º Trimestre, España, 1990
- [9] ----- Los Clusters Y La Competencia. Volumen 2/ Gestión 1/ Enero-Febrero 1999, Colombia, Traducción De " The Dawn Of The E-Lance Economy", En Harvard Business Review, España, Noviembre- Diciembre 1998.
- [10] ----- La Ventaja Competitiva. Creación Y Sostenimiento De Un Desempeño Superior Compañía Editorial S.A. De C.V. México. Edición I. 1987.
- [11] ----- La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Revista Facetas, Edición En Español, Usa N° 1, 1991.
- [12] ----- Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones Y Conclusiones. Editorial Deusto, Bilbao, España, 1999.