

# **EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

**Ing. José Ángel Hernández Pérez<sup>1</sup>**

*1. Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras”, Zona Industrial  
Final, Versalles, Matanzas, Cuba.*

## **Resumen.**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis del entorno empresarial utilizando el Modelo de Competitividad propuesto por Michael Porter, mostrando como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno de las empresas, condicionando frecuentemente sus estrategias e influyendo, por lo tanto, en sus resultados. Como conclusión principal del mismo se tiene que es altamente necesario comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan sus formas de operar.

*Palabras claves: Entorno; Competitividad; Competidores; Amenaza; Fuerzas.*

---

## **Introducción.**

Una empresa es un organismo que realiza actividades económicas para obtener beneficios. Dichas actividades se enmarcan en diversas especialidades tecnológicas y se desarrollan en ámbitos físicos y sociales que pueden haber sido objeto de una previa ordenación. Las empresas no se encuentran aisladas una de otra, por el contrario, son un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con su medio. La globalización de la economía y la aparición de nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en que estas desarrollan su actividad.

La dinámica interna de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más convulso, y con las difíciles exigencias de satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes y minimizando cada vez más los recursos desembolsados, en aras de maximizar los beneficios. Para esto es indispensable tener en cuenta que los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Solo una mirada del entorno actual de las empresas es suficiente para comprender que este no se rige únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos económicos y matemáticos, con los cuales se puede hacer un pronóstico de la situación 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 mismas. Según Porter (1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

El objetivo del presente trabajo es hacer un análisis del entorno de las empresas a través del Modelo de Competitividad Ampliada de Porter, mostrando cómo las fuerzas que lo componen inciden, y en muchas ocasiones determinan, los resultados esperados por estas.

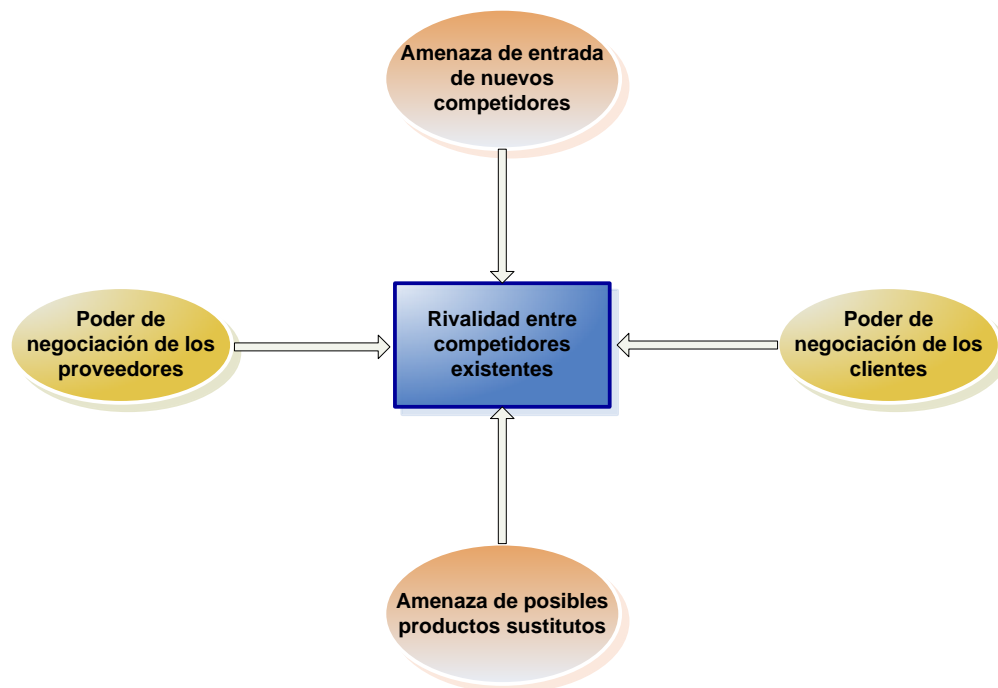
## Desarrollo.

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por Michael Porter<sup>1</sup> en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Lo anteriormente expuesto se resume en la Figura 1.



**Figura 1.** Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

---

<sup>1</sup> Michael Porter: Economista y profesor de la Harvard Business School, reconocido por su modelo de las Cinco Fuerzas propuesto en 1979.

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta 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”, (Baena et al., 2003).

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

**Competidores Directos:** Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Ejemplo: Mercedes Benz y BMW.

**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. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.

**Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas:

### **1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. 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 del sector.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de

canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

En este momento se puede hablar de si un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarle en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Se entiende 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 y Oltra, 1997).

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

**Inversión necesaria o Requisitos de Capital:**

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

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros sectores no tienen costos de entrada tan fuertes.

**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; por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costos unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costos que ello conlleva.

**Curva de experiencia:**

Abarca el *know how*<sup>2</sup> 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.

Ventaja absoluta en costos:

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

Diferenciación del producto:

Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad, un costo que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que estas no consideran.

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. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

Identificación de marca:

Barrera relacionada con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su producto, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca. Como ejemplo de esto se tiene la identificación por parte de muchos consumidores del refresco de cola tan solo con la Coca Cola.

---

<sup>2</sup> Saber cómo o saber hacer.

Barreras gubernamentales:

Son las impuestos por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyrights, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Ejemplos de esto son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes). Pueden ser también subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales; por ejemplo, en Europa los Gobiernos de distintos países subvencionan y estimulan a las empresas que incursionan en la generación de energía a partir de fuentes renovables.

Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costos importantes para la entrada de nuevas empresas.

Represalias:

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o brucas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

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. Por otro lado, la efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que estas cuenten.

## **2. Amenaza de posibles productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria 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.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella. Por ejemplo, si dicha empresa vende refrescos tiene presente la amenaza de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugos naturales, batidos, etc.; pero no sólo eso, su competencia también serían los jugos que las familias se pueden hacer en casa. En ese sentido estarían compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como (Baena et al., 2003):

Disponibilidad de sustitutos:

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

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

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.

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.

Costos de cambio para el cliente:

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

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes 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. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Un ilustrativo ejemplo de lo mencionado es la OPEP<sup>3</sup>, (Navarro, 2009). Al tener gran control sobre buena parte de la producción de crudo tienen una gran capacidad de negociación con sus clientes.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

---

<sup>3</sup> Organización de Países Exportadores de Petróleo.



El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

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.

Importancia del volumen para los proveedores:

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Diferenciación de insumos:

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

Costos de cambio:

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

Disponibilidad de insumos sustitutos:

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

Impacto de los insumos:

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

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta.

#### **4. Poder de negociación de los clientes**

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes:

Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

Volumen de compras:

Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Diferenciación:

Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Información acerca del proveedor:

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

Identificación de la marca:

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

Productos sustitutos:

La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Existen personas que han considerado que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. Esta idea ha cambiado hoy en día y se ha desarrollado la idea de que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador. Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación.

## **5. Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y 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.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las

empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

#### 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; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PCs), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas, como el caso de Coca Cola y Pepsi, la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

#### Diversidad de competidores:

Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compite, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

#### Condiciones de los costos:

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.

Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.

#### Diferenciación del producto:

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. La tendencia por parte de los

consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas.

Costos de cambio:

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

Grupos empresariales:

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

Efectos de demostración:

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

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 si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como por ejemplo:

Recursos duraderos y especializados: 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 generada por compromisos de carácter afectivo del empresario.

Restricciones gubernamentales o contractuales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

El hecho de que las barreras de salida sean muy elevadas contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

En algunos artículos se propone completar el modelo con una sexta fuerza, el Gobierno, argumentando que las empresas también han de tener en cuenta las acciones y potenciales acciones de los Gobiernos, no sólo por su capacidad reguladora, sino porque puede convertirse en una competencia. Por ejemplo, en los países capitalistas las universidades privadas tienen el problema de que el Gobierno también proporciona educación superior.

Con respecto a esto, el autor del presente trabajo está en desacuerdo con la propuesta del Gobierno como sexta fuerza; considerando que el Gobierno forma parte de alguna de las cinco fuerzas atendiendo al papel que este juegue, ya sea como barrera de entrada o salida (barreras gubernamentales), proveedor, cliente, competencia directa o indirecta.

## **Conclusiones.**

El funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar.

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al sector de la industria donde se trabaje permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Analizando la amenaza del ingreso de productos sustitutos es posible diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o implementar estrategias que permitan competir con ellas.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Por último, el análisis del poder de negociación de los clientes permite elaborar estrategias destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Debido a las razones expuestas es que las empresas deben explotar al máximo las Cinco Fuerzas con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas.

## **Bibliografía.**

BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Revista Scientia Et Technica, N° 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.

DALMAU, J.; VICENTE, O. *Análisis Estratégico de Sectores Industriales*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia (España). 1997.

MONOGRAFÍA. *Las Cinco Fuerzas de Porter: Amenaza de entrada de nuevos competidores* [on line], 2000 [consultado en agosto 27 de 2010] Disponible en: <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-19.htm>

MONOGRAFÍA. *Las Cinco Fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores establecidos* [on line], 2000 [consultado en agosto 27 de 2010] Disponible en: <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-20.htm>

MONOGRAFÍA. *El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter* [on line], 2009 [consultado en agosto 26 de 2010] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

NAVARRO, J. *¿Qué son las fuerzas de Porter?* [on line], 2009 [consultado en agosto 27 de 2010] Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-fuerzas-de-porter>

NOGUEIRA, D; NOGUEIRA, C.; MEDINA, A. *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Haban (Cuba). 2004.

PORTER, M. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1982.