

ESTUDIO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EMPRESAS INDUSTRIALES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

STUDY OF PORTER'S COMPETITIVE FORCES IN INDUSTRIAL FIRMS: A REVIEW OF THE LITERATURE

Garzón Alomoto Grace Aracely

Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE",
Departamento de ciencias económicas, administrativas y de comercio
Av. El Progreso s/n, Sangolquí, Ecuador
e-mail: gagarzon@espe.edu.ec

Landázuri Aviles Brigeath Carolina

Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE",
Departamento de ciencias económicas, administrativas y de comercio
Av. El Progreso s/n, Sangolquí, Ecuador
e-mail: bclandazuri@espe.edu.ec

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el estudio cualitativo sobre el desarrollo del entorno competitivo en diversas empresas industriales que implementaron el modelo de las cinco fuerzas de Porter, a través de la realización de un análisis descriptivo sustentado en la revisión de la literatura de varios artículos seleccionados de la base de datos de Scopus, Emerald Insight y otras bases de datos, mediante el uso de palabras clave y a través de una lectura detenida, para la elaboración de una ficha técnica constituida por información relevante de cada uno de ellos. Se llegó a determinar, que el modelo de las fuerzas competitivas es una herramienta analítica que posibilita en análisis de las fuerzas interactuantes, y la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos existentes. También permite perfilar ventajas sostenibles mediante la posición estratégica que toma una empresa frente a sus rivales. Sin embargo, entre los autores estudiados existen varias divergencias de opinión en cuanto a la correcta implementación del modelo, demostrando que algunas fuerzas son irrelevantes y que varían según los objetivos y necesidades de cada industria, mientras que otros plantean que es ineficiente y se puede



TAMBARA

Revista electrónica TAMBARA, ISSN 2588-0977
Agosto-noviembre 2023
Edición 21 No. 120, pp. 1839-1857

Manuscrito recibido: enero 2023
Aceptado: julio: 2023

sustituir por otros modelos para obtener mayor relevancia en su entorno competitivo.

Palabras clave: Ventaja competitiva, cadena de valor, estrategia, factores económicos, fuerzas competitivas, rivales.

Codigos JEL: M1, M13, M14

ABSTRACT

The objective of this work is the qualitative study on the development of the competitive environment in various industrial firms that implemented Porter's five forces model, through a descriptive analysis based on the literature review of several articles selected from the Scopus database, Emerald Insight and other databases, by using keywords and through a careful reading, for the preparation of a technical sheet composed of relevant information of each of them. It was determined that the competitive forces model is an analytical tool that allows analyzing the interacting forces and identifying, evaluating and mitigating existing risks. It also makes it possible to delineate sustainable advantages through the strategic position that a company adopts vis-à-vis its rivals. However, among the authors studied there are several divergences of opinion as to the correct application of the model, showing that some forces are irrelevant and vary according to the objectives and needs of each industry; while others argue that it is ineffective and can be replaced by other models to obtain greater relevance in its competitive environment. Key words: competitive advantage, value chain, strategy, economic factors, competitive forces, rivals.

Key Words: Competitive advantage, value chain, strategy, economic factors, competitive forces, rivals.

JEL Codes: M1, M13, M14

1 INTRODUCCIÓN

Las empresas buscan obtener ventajas competitivas que sean sostenibles a corto o largo plazo y dan gran importancia a los análisis y a las estrategias. Pero ¿Cómo logran llegar a obtener una verdadera ventaja competitiva? Para responder a esta y otras interrogantes que se plantean los gerentes se debe comprender, de qué manera las cinco fuerzas de Michael Porter, permiten modelar y visualizar una realidad empresarial, a fin de que la alta dirección, pueda maximizar sus recursos logrando sobrevivir y hasta superar a su competencia.

El modelo creado, pretendía analizar una empresa por medio de un estudio de la industria en un momento dado, con el fin de obtener información de su posición en comparación a otros competidores. Permite evaluar y visualizar la estrategia competitiva que la empresa se haya planteado y se logra determinar la rentabilidad a obtener.

El trabajo se presenta en tres partes. La primera trata sobre los orígenes del modelo de las fuerzas competitivas, su estructura y distribución de cada fuerza competitiva; y, sus avances más relevantes a lo largo del tiempo, tomando en cuenta que es netamente teórico. En la segunda parte trata del estudio de la creación, desarrollo y diversificación de alternativas, como medio para conseguir ventajas competitivas y posicionamiento estratégico mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. La tercera parte presenta un análisis comparativo de la aceptación, implementación y adaptación de las fuerzas competitivas entre las diferentes industrias en el sector empresarial, en diversos países.

2 METODOLOGÍA

La investigación se inició con el proceso de análisis cualitativo-descriptivo de los artículos seleccionados de una amplia base de datos.

Para ello se contó con artículos referentes al tema "Cinco fuerzas competitivas de Porter" en las bases de datos de Emerald Insight, JSTOR y Scopus, mediante el uso de categorías de búsqueda, como: "Modelo de Porter", "Cinco fuerzas competitivas", "Ventajas competitivas sostenibles", "Fuerzas de Porter" y "Factores clave de Porter".

Al obtener una amplia lista de alternativas, compuesta por diversos artículos de diferentes países, se revisó minuciosamente cada uno de ellos tomando en cuenta las principales interrogantes planteadas por los autores:

- ¿Cómo se desarrolló e implementó el modelo de las fuerzas de Porter?
- ¿Qué resultados obtuvieron al aplicarlo?
- ¿A qué conclusiones llegaron al analizarlo?
- ¿Qué avances se han desarrollado dentro de este modelo?

Se escogió una treintena de artículos referentes al tema principal, desglosando la información relevante en una ficha técnica mediante una lectura detenida, analizando todos los datos obtenidos y se procedió a la estructuración del presente artículo de revisión, mediante un análisis cualitativo, para luego proceder a revisar los casos reales, y presentar, los temas objetos de discusión, por medio de las posiciones teórico-conceptuales de los diferentes autores sobre el modelo estudiado.

3 MARCO TEÓRICO

En el año de 1980 se publica el libro *Competitive Strategy*, que presentó un relativo éxito por el modelo de las "cinco fuerzas", donde se buscó relacionar la rentabilidad promedio de los participantes en una industria, con las fuerzas competitivas existentes en la misma, (Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos, 2005).

3.1 Modelo de las fuerzas competitivas de Porter

El modelo, es una poderosa herramienta para estudiar la estructura de la industria en términos de las fuerzas competitivas que afectan a la misma, y que se encuentra bajo análisis; y proporciona una vista de todas las fuerzas que crean presiones sobre los costos, precios, tasas de inversión y otras estrategias, que son necesarias para competir en una determinada industria (Rajasekar & Rae, 2013).

Tales presiones buscan que la organización consiga una posición estratégica mediante la identificación de factores externos que intervienen en la creación de ventajas competitivas que sean sostenibles a lo largo de un tiempo determinado.

La teoría que plantea Porter sobre las ventajas competitivas y el posicionamiento estratégico según Hoque y Chia (2012) se conceptualizan en dos razones:

La primera es un marco que establece y define los entornos competitivos para analizar más a fondo las fuerzas que afectan a una organización, y formar una imagen completa del entorno competitivo de la empresa. La segunda indica un marco ampliamente utilizado en estudios empíricos posteriores, así como los de campos para verificar que sean veraces y aplicables a distintos casos (Hoque & Chia, 2012). Las recomendaciones metodológicas apuntan a que, se debe hacer un estudio ya sea analítico o empírico del entorno externo o interno que afecta a la organización teniendo en cuenta que los datos recopilados sean acorde a los objetivos de la investigación y que sean reales o verificables. Este estudio se enfoca al análisis individual de cada una de las cinco fuerzas.

Porter (1980,1985) definió que existen cinco fuerzas básicas que intervienen en la competencia de las industrias y organizaciones

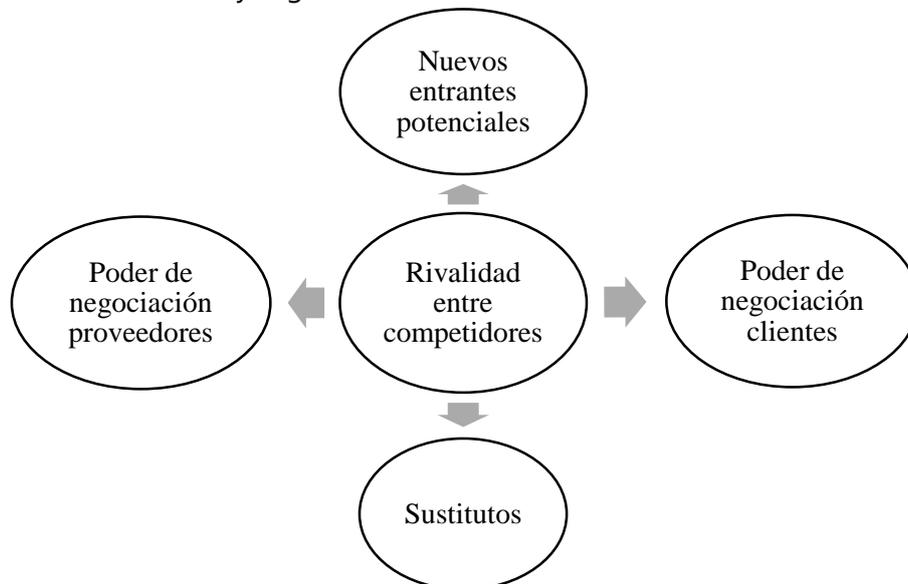


Figura 1. Modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter
Fuente. Karagiannopoulos, Georgopoulos, y Nikolopoulos, (2005).

El modelo anterior está integrado por tres niveles, donde interactúan directamente los factores clave para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. En primer lugar, se muestra los competidores representativos. En segundo lugar, se desvía la atención a los competidores y compradores, integrando tres etapas por proveedores, compradores y rivales. En tercer lugar, se representa los participantes y sustitutos potenciales, así como sus rivales directos (Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos, 2005).

Cada organización se enfocará en algunas de las fuerzas de Porter ya que varía según el sector meta propuesto y necesidades que desea mejorar siendo éstas las que se describen a continuación:

La primera fuerza es la amenaza de posibles entradas. Hoque y Chia (2012) los señalan como "la amenaza de competidores en la fabricación de productos nuevos, servicios o recursos sustanciales en el mercado" (pág. 125). La amenaza de ingresar a una organización depende de las barreras de entrada que están presentes junto a las reacciones de los competidores existentes donde el factor que puede provocar un cambio en el nivel de barreras de entrada puede estar fuera del control de una empresa.

La segunda fuerza es el poder de negociación de los compradores: Hoque y Chia (2012) afirman: "los compradores compiten contra la organización mediante la reducción de los precios, la negociación por servicios de mayor calidad y la competencia que puede surgir entre ellos, basándose en la rentabilidad de la organización" (pág. 126).

El poder del cliente aumenta o disminuye según la dirección estratégica y cambios en los factores que influyen en el poder de negociación del comprador.

Existen preguntas claves para los compradores, éstas pueden ser (Hopkins 2008):

- ¿Son compradores cada vez más concentrada o más ¿fragmentado?
- ¿Son compradores que poseen un enfoque integrados hacia atrás?
- ¿Son compradores cada vez más conocedores de la tecnología y sus costos?
- ¿Sus necesidades sobrepasan la satisfacción del producto?
- ¿Hay nuevos canales de distribución emergentes?
- ¿Existen nuevos medios para coordinar con los clientes emergentes?
- ¿Hay probabilidades que los gustos de los clientes cambien?, y
- ¿Son compradores cada vez más contradictorio o menos? (pág. 399).

La tercera fuerza es la amenaza de productos o servicios sustitutos: los sustitutos limitan rendimientos potenciales al imponer un límite de precio en el cobro, dentro del sector. Esto afecta directamente a la rentabilidad de una industria, los costes de cambio y sus rivales precio-rendimiento de diferentes servicios y productos a los que los clientes pueden recurrir para satisfacer sus diferentes necesidades (Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos, 2005).

La cuarta fuerza competitiva es el poder del proveedor: los proveedores pueden ejercer poder en el negocio ya que amenazan con aumentar los precios o reducir la calidad de los

bienes o servicios que se adquiere. De esta forma tienen el poder de la rentabilidad del sector provocando que los participantes en el sector no puedan recuperar los aumentos de costos en sus propios precios.

Yusuf y Trondsen (2014) afirman: que “la fidelidad que se tenga con los proveedores para obtener la materia prima, afecta directamente a la satisfacción con el cliente por su calidad y servicio” (pág. 79), por lo cual se debería plasmar objetivos y políticas que faciliten la capacidad de gestión para llevar a cabo una relación en armonía con el proveedor.

La quinta fuerza competitiva es “la rivalidad entre competidores: esta se crea por presión entre competidores para mejorar su posición en el sector y es posibles que se estimen más riesgos o enfrentamientos creando así una mutua dependencia” (Hoque & Chia, 2012, pág. 126).

Tomando en cuenta que a medida que se intensifican las fuerzas competitivas la industria crece y sus actividades pueden disminuir o aumentar su rendimiento; haciendo referencia a los dos casos que plantea Metts (2007) donde “la intensidad de las fuerzas competitivas aumentan en la industria, el nivel de rendimiento en las actividades aumentara” (pág. 897) (Auster & Choo, 1993), ya que si las actividades aumentan, aumentara la incertidumbre y la presión coercitiva pero si “la intensidad de las fuerzas competitivas aumentan en la industria, el nivel de rendimiento de la organización va a disminuir” (pág. 898) debido al incremento de factores que se representan en el modelo de Porter creando un efecto regulador en la organización.

Mientras que la ampliación de la amenaza de productos sustitutos, la reducción de las barreras de entrada y el aumento de los niveles de competencia afectan de forma negativa sobre el rendimiento.

3.2 Cambios en el modelo de Porter

El modelo objeto del presente análisis, es y sigue siendo una herramienta fundamental para las empresas industriales, Sin embargo, con el decurrir del tiempo, los empresarios comenzaron a utilizar modelos, que, según ellos, son más eficientes y llegan a tener éxito en su implementación. Utilizaron el modelo de las tres P (2009), que es una herramienta de gestión y estrategia. Sus fuerzas son las personas, tomando en cuenta tanto dentro de la organización como en la comunidad; Proyecto, evalúa si una oportunidad identificada es apropiada; y, Centavo, ya que el dinero es el corazón de los negocios (A new model for strategy and entrepreneurship in China, 2009). (people, project and penny); esta manera se reemplaza las fuerzas de Porter por el modelo de las Tres P, que son:

- I. Propósito de negocio (fuerzas moral de un negocio): esta fuerza, reconoce que las empresas deben considerar el empleo de un enfoque “ganar-ganar” para aumentar utilidades.
- II. Clima de negocios: esta fuerza es temporal sobre el cambio de variables como es la regulación, tecnología, competencia y clientes.
- III. Ubicación de la empresa: esta fuerza hace referencia a la localización de las empresas con el fin de estar cerca de clientes, proveedores y otras partes interesadas.

- IV. Organización del negocio: esta fuerza analiza de qué manera se organiza una empresa y cómo se administra.
- V. Líder de negocios (central a las otras cuatro fuerzas): esta fuerza se refiere a que los líderes empresarios deben ser capaces de conectarse emocionalmente con la gente, que aprendan rápido y que tengan la capacidad de reducir la brecha entre local y jefe de oficina (A new model for strategy and entrepreneurship in China, 2009).

Se puede colegir, que, no en todas las organizaciones, sus directivos, opinan que los modelos de las fuerzas competitivas son óptimos para tener un análisis del sector y optan por aplicar a su empresa modelos que cumplan sus objetivos, como fue en China que crearon su propio modelo "las tres P" que cumple plenamente su función y tiene otro en enfoque que es el poder de las personas y como ella influyen en la competitividad de su negocio.

3.3 Retos en el uso de las cinco fuerzas

La aplicación práctica de las fuerzas de Porter ha tenido muchas dificultades, como afirma Dobbs (2014), la falta de profundidad que posee lleva a una equivocada toma de decisiones que afectaran a la empresa; la falta de análisis estructurado y de medidas cuantitativas hace que las evaluaciones de las condiciones de la industria sean arbitrarias, la falta de una visión estratégica crea elementos de acción al azar que la herramienta sirve para evaluar los niveles de atractivo de las industrias en lugar de obtener una perspectiva estratégica. (Dobbs, 2014).

Se debe tomar en cuenta que antes de usar el modelo de las fuerzas competitivas se establecerá su visión estratégica para saber a dónde se quieren llegar y si la empresa está preparada para entrar al mercado y rivalizar con la competencia. Creando así un análisis previo de las condiciones arbitrarias que posee la organización a través de un examen estructurado, para la aplicación del modelo de Porter. Estas medidas ayudaran a obtener una realidad más exacta del entorno o perspectiva estratégica para la toma de decisiones de la gerencia si se queda o no en el mercado.

4 DESARROLLO

A continuación, se presenta casos prácticos aplicados al uso del modelo arriba analizado, donde se puede observar los diversos impactos que tiene en las diferentes empresas industriales, tanto pequeñas como grandes.

El análisis realizado, a partir del año 2005, (casos aleatorios), demuestra el uso y ventajas del modelo de Porter en algunas de las industrias más avanzadas e importantes del mundo: se revisarán variados giros de negocio, para una mejor comprensión del tema:

4.1 Industrias que utilizan Internet

Estas industrias son de cardinal importancia en el desarrollo de la economía. La tecnología y uso de la red permite un manejo y confección, mas actualizado y real del modelo de porter a determinadas empresas; esta tecnología ofrece a los compradores más facilidad en el acceso a la información tanto de productores como de proveedores, reforzando el poder de negociación que tiene el comprador (Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos, 2005). Se disminuye

por tanto la brecha entre estos agentes económicos, los mismos que se acercan más al ideal de la "información simétrica para todos los agentes".

Se reconoce que las tecnologías tienden a crear mayor presión a las empresas, obligándolas a participar en una competencia de precios destructiva, creando mayor rivalidad al poner mayor atención en los objetivos primordiales de sus competidores, volviéndose un sector inestable y aumentando la amenaza de nuevos entrantes.

Así, la facilidad para buscar, coordinar y realizar transacciones permite a las empresas tener mayor número de proveedores potenciales, teniendo en cuenta que existen otros proveedores especializados de todo el mundo dispuestos a reemplazarlos, por lo que no tienen costos de conmutación con lo que reduce el poder de negociación de los proveedores, de acuerdo al análisis de Karagiannopoulos (2005).

Las mencionadas industrias compiten continuamente, con precios cada vez más bajos y con publicidad que atrae, la atención del comprador. Pero las empresas que cada vez siguen entrando más al triángulo de estos negocios, buscan respuestas eficientes y que les ayude a crecer en el ámbito económico, de esta manera aplican el modelo de Porter, analizando su situación, para las mejores opciones al comprador. Tales industrias no dan a sus empleados la importancia necesaria.

El tema del factor humano (empleados talentosos), también amerita, una revisión, pues concierne a empresas que trabajan con el conocimiento.

4.2 Industrias especializadas en conocimiento

En caso de la economía, las firmas intensivas en conocimiento y su competencia para ganar los mejores expertos y proyectos, colaboran con sus rivales promoviendo la asociación profesional, esto crea ventajas debido a la mercantilización de ideas y procesos (Maister, 1993) donde los especialistas son los principales proveedores que pueden tener un alto poder de negociación si sus clientes se encuentran ligados a profesionales especializados en lugar de a la empresa (Sheehan N. T., 2005).

Mientras que el poder de negociación de los clientes se reduce debido a brecha entre expertos y sus clientes respecto al conocimiento, ya que pagan más alto por experiencia porque el costo de la ignorancia puede ser aún mayor, de acuerdo al criterio.

En casos como estos se observa la importancia que dan las empresas en mantener a los empleados en un ambiente laboral armonioso y trabajando en su misma organización por varios años, logrando obtener ventajas superiores a las competencias por el simple hecho de poseer profesionales capacitados, sin necesidad de tomar en cuenta a los rivales en sí. Pero no siempre es así, como ejemplo se tienen, las empresas cosméticas que necesitan invertir en la investigación y desarrollo de los productos, entorno laboral y análisis de los futuros rivales.

4.3 Industrias cosméticas

En la industria cosmética, la rivalidad interna es alta, al igual que la amenaza de entrada, ya que para la creación de una empresa de cosméticos requiere una cantidad significativa de inversiones de capital, asociadas a la investigación y desarrollo (I + D) y los gastos de marketing, existe gran cantidad de regulaciones y requisitos de impuestos por el gobierno (Kumar, Massie, & Dumonceaux, 2006).

Reconociendo que no se encuentra disponibilidad de productos sustitutos en el mercado, ya que cada vez más se requiere de productos complementarios que acompañen a los productos cosméticos (Kumar, Massie, & Dumonceaux, 2006).

En cuanto al poder de negociación del comprador se lo define como alta, ya que hay una variedad de productos cosméticos disponibles en el mercado y varían en precios. Todas las empresas compiten para atraer la atención del consumidor proporcionando mejores productos, aumentando su calidad, elegancia y precio; como es el caso de Avon, otros similares (Kumar, Massie, & Dumonceaux, 2006).

Todo tipo de acciones que optan cada empresa, es debido a la competencia y el deseo de ser únicas en el mercado, o al menos las más reconocidas. En base a este anhelo las pequeñas y medianas empresas luchan constantemente por subsistir en un mercado hostil.

4.4 Industrias referentes a las Pymes automovilísticas

Un ejemplo, digno de estudio, son las Pymes del oeste de EEUU en el área de la fabricación de SME demostrando de manera analítica y teórica que las fuerzas competitivas no posee un efecto negativo en el rendimiento y los administrativos (Metts, 2007). Esto se demostró a través del tamaño de coeficientes de ICF P (Factores de la industria para vincular el rendimiento) y el ICF SM (industria de los factores competitivos para vincular la estrategia de decisión), demostrando las diferentes condiciones de competencia entre los fabricantes de automóviles en USA del medio oeste evidenciando una presión en la gerencia que provoca respuestas más intensas para reducir el impacto negativo (Metts, 2007).

A lo largo de los años, el modelo de Porter se ha intentado modificar o adaptar a las necesidades que tiene cada industria. Para el año 2007 tuvo grandes cambios, pero siempre con el fin de lograr crear ventajas competitivas a una empresa, sin importar el tamaño de la misma. Pero por el reconocimiento del modelo competitivo y su efectividad, los gerentes de industrias potenciales decidieron utilizarla, teniendo éxito en la implementación del modelo y logrando cambios radicales y notorios en cada empresa.

4.5 Industrias especializadas en Robótica

En cuanto a la industria de la robótica se ha tomado una postura de cautela hacia los compradores teniendo como opciones la agrupación de clientes débiles para aumentar el volumen de margen de ganancias acortando la distancia con el comprador mediante costes y contratos a largo plazo. Se suele clasificar a esta industria de acuerdo al número de rivales considerados, en este oligopolio en potencia partiendo de la diferenciación del producto como punto primordial tanto en tamaño, potencia, características, calidad, servicio y muchos factores (Hopkins, 2008).

Como se sabe, el mundo está en constante cambio, a cada instante una acción lógica puede convertirse en algo irrelevante para la sociedad. Para lograr subsistir a estos cambios, los gerentes y administradores de cada negocio buscan aplicar metodologías que les enseñen a competir de manera pertinente en un mercado. Así, muchos ejecutivos tuvieron éxito con el modelo de las fuerzas competitivas, pero hay personas que buscan desafiar esta teoría cambiándolas y buscando nuevas salidas.

4.6 Empresas industriales en China

En China, los empresarios y ejecutivos no han tenido necesidad de revisar el modelo que describe las cinco fuerzas que dan forma a los mercados en que las empresas compiten, ya que tienen una experiencia diferente sin Porter, usando otro método parecido y que para ellos les resulta eficiente, llamado "las tres P", es decir, personas, proyecto y centavo (Wang & Chang, 2008).

Para sus empresas, estas fuerzas son esenciales para el éxito. Cada una basándose en una base espiritual. El primero es Gente, donde nos dice que "el agua puede transportar el barco y también volcar la embarcación", entendiendo como "agua" a las personas (Wang & Chang, 2008).

El segundo es Proyecto, es la sensación de si una oportunidad apropiada ha sido identificada, si se ha establecido adecuadamente formas efectivas de aprovechar esa oportunidad y si todos los parámetros relacionados con el proyecto están operando al ritmo (Wang & Chang, 2008). El tercero es Centavo, se usa aquí para denotar la sabiduría china de que "el dinero puede hacer que un fantasma funcione para usted" y el hecho de que cada centavo cuenta en los negocios (Wang & Chang, 2008).

Estableciendo un nuevo modelo de "cinco fuerzas" para la era global basados en la guerra, que según Sun Tzu, debe ser estudiada desde cinco puntos de vista, es decir, la fuerza moral, temporal, espacial, de mando y organizativa. Estos parámetros han sido traducidos al mundo de los negocios como el propósito comercial, clima de negocios, líder de negocios, ubicación de la empresa y organización de empresas. (Wang & Chang, 2008). Las nuevas fuerzas son:

- Propósito de negocio, Clima de negocios,
- Ubicación de la empresa, Organización del negocio y
- Líder de negocios (A new model for strategy and entrepreneurship in China, 2009)

Aunque hay personas en contra de la implementación del marco de fuerzas competitivas, no se puede ocultar los éxitos que han obtenido diferentes empresas e industrias mediante la implementación de la misma, logrando traspasar los límites de países, continentes, creencias y percepciones.

4.7 Industrias multinacionales

Algunas multinacionales, en sus análisis utilizan el modelo aquí analizado: tal es el caso de la subsidiaria Cumbre Máxima que fabrica bandas de transportación en Australia, que utiliza el

modelo de Porter para diferenciar sus competencias por medio de encuestas realizadas a sus empleados definiéndola con un poder muy bajo de negociación con los proveedores (Hoque & Chia, 2012), ya que la empresa no se basa en un único proveedor porque es un cliente importante de sus pocos proveedores dando como resultados un déficit de control para limitar su poder, generando un equilibrio entre cliente, proveedor y empleado, ya que la organización dicta los términos a sus proveedores por ser un líder en el mercado por una casi inexistente rivalidad. Este caso es contrario a industrias sumamente rivales, donde se busca encontrar estrategias de crecimiento, haciendo un uso proactivo de este modelo.

4.8 Industrias de telecomunicación

Otro caso muy importante es en el ámbito de las telecomunicaciones. Por ejemplo, en Omán, mediante el modelo de Porter se analizó de manera dinámica a dicha industria permitiendo describir la estructura competitiva que tiene, y ayudó a definir como comprometer a las empresas que se dedican a la prestación de servicios de telecomunicaciones, incluyendo 2G, 3G, HSPA, NGN comunicaciones de telefonía móvil, fija de teléfono inalámbrico y por cable, internet móvil, banda ancha móvil, acceso telefónico a Internet y fija por cable e internet inalámbrico que funciona con WiMax (Rajasekar & Raee, 2013). Su análisis fue el siguiente:

- La Amenaza de nuevos entrantes, fue analizado dentro de los límites pertinentes:
 - Costes de cambio de clientes, garantizando la portabilidad de números telefónicos, que son los costos fijos que se enfrentan los compradores cuando cambian de proveedores. (Rajasekar & Raee, 2013).
 - Lo requisitos de capital tienen altos costos fijos y existe dos escenarios: el primero, cuando los mercados de capitales son generosos, la amenaza se intensifica; el segundo, cuando las oportunidades de financiamiento están menos disponibles el ritmo se ralentiza.
 - El acceso desigual de los canales de distribución a cualquier tipo de tienda, puntos de venta con expendedores y máquinas automatizadas.
- El poder de los proveedores se ve afectado por el poder que poseen los proveedores de equipos de red denominados NEP (compañías que proporcionan soluciones de comunicación de servicios como operadores), y el poder de la fuerza de trabajo, o proveedores de mano de obra, ya que existe el peligro de que países vecinos ofrezcan a los omaníes, altamente calificados, mejoras de salarios.
- Los poderes de los compradores incluyen tanto a individuales y corporativos.
- La Amenaza de sustitutos son las tarjetas, servicios VoIP internacionales, internet y teléfonos satelitales y las NGN. Pero una prestación de servicios y tasas más bajas hará que este tipo de sustitución siga siendo relativamente baja.
- La rivalidad de competidores existentes es alta y esto limita ya rentabilidad de la industria. Mientras más grande y potente sea la competencia habrá más presión para sus rivales, pero las autoridades reguladoras gubernamentales pueden desempeñar un papel limitante de la concentración de rivales a una posición que sea apropiada para el crecimiento industrial (Rajasekar & Raee, 2013).

4.8.1 Estrategias en el sector de las telecomunicaciones

El modelo de Porter se examina en función de la presión y el litigio que se ha utilizado, centrándose en los fabricantes y en grupos de operadores internacionales, prestación atención limitada a internet doméstica , redes fijas o móviles, examinando la estrategia y la internet (Shutherland, 2014)

Existen estrategias de no mercado para dar forma a los términos de la competencia e incluso excluir a rivales, también conocida con un término mejor como "estrategia de mercado de conformación" que puede ser más influyente que una estrategia que sea competitiva en la determinación de resultados del mercado.

Las empresas pueden crear una ventaja sostenible e ingresos a través de acciones que no estén en el mercado (Shutherland, 2014) (Baron, 1995). Las siguientes son elementos posibles de una estrategia de este tipo: Litigios contra los gobiernos, reguladores y rivales; Cabildeo de políticos, funcionarios y reguladores (Shutherland, 2014).

En industrias como el caso anterior, buscan la creación de estrategias de sobrevivencia y crecimiento mediante el conocimiento de expertos o gerentes a cargo de cada negocio, pero hay personas que, sin tener el conocimiento necesario, aplican herramientas que les dan éxito en su producción.

4.9 Industrias comerciales

En el caso de la industria comercial de recursos naturales en Indonesia se presenta un obstáculo primordial para el aumento de la red de comercialización por falta de capacidad de identificación de las fuerzas competitivas de su entorno para generar estrategias orientadas al mercado para aprovechar el aumento de ventas de algunos productos como el cangrejo (en la calidad, envasado y presentación) debido a las situaciones de competitividad que siempre cambian (Yusuf & Trondsen, 2014).

Las áreas más afectadas son: obtención de recursos, innovación enfocada al mercado, restricciones regulatorias y la cadena de valor. Provocando que los nativos tomen conciencia de la calidad que debe estar presente en todas las etapas de la cadena de producción de pesca para tener mayor oportunidad de exportar y crear una preferencia implícita en el consumidor para un suministro estable de cangrejo

Y así como hay industrias, que sin tener el conocimiento necesario aplican herramientas de crecimiento, hay industrias que buscan el desarrollo prematuro de los negocios existentes y por crearse enfocándose en áreas que, hasta la actualidad, es irrelevante para la sociedad como es el caso de la educación.

4.10 Industrias de educación superior

Para Dobbs (2014), el modelo aquí analizado permite trabajar con facilidad en el giro del negocio de las instituciones de educación superior. Sin embargo, en cuanto a la llamada "generación del milenio", (que integran estudiantes de edad universitaria, clasificados como la Generación Y), a la misma que se le atribuye, un conocimiento mejor de la tecnología, es un entorno más complejo (Dobbs, 2014). Para tal efecto, se aporta con una serie de plantillas que

proporcionan la estructura deseada por los Millennials, para hacer que pasen más tiempo en el análisis que en el formateo, lo que conduce a una satisfacción en el proceso educativo (Dobbs, 2014).

Las plantillas iniciaron como una guía para ayudar a los administradores y estudiantes a aplicar las cinco fuerzas en sus empresas. Con el transcurso del tiempo se continuó perfeccionando para los análisis de empresas grandes, medianas y pequeñas; agencias gubernamentales, no lucrativas y organizaciones benéficas, entre otras.

El formato es estándar donde la fuerza que se va a analizar se enumera en la parte superior con una explicación de cómo puede poner en peligro las utilidades de las empresas. Los factores de crecimiento se colocarán alado de cada fuente de amenaza potencial.

Con esto se busca encontrar un equilibrio entre los dos extremos, empresa y usuario, y mantener una profundidad del análisis sin la necesidad de cálculos matemáticos. Lo que conlleva a un análisis de amenazas y oportunidades que enfrenta la organización, lo que generalmente se considera puramente externa (Dobbs, 2014).

4.10.1 Implementación del modelo de Porter en universidades públicas de Kenia

Las industrias de educación superior hoy en día se encuentran en el triángulo de negocios, y están en constante presión del entorno externo como instituciones educativas públicas y privadas. El análisis con el modelo aquí analizado, permite crear una imagen completa de las fuerzas que dan forma a una industria y ayudan a gerentes a tener un horizonte competitivo (Mathooko & Ogutu, 2015)

En Kenia, se opera en un entorno de alta velocidad que refleja el cambio ambiental que ha ido transcurriendo rápidamente que altera la estructura competitiva de la industria. Para ellos los altos directivos de estas instituciones ponen en práctica sus conocimientos a través de la experimentación y estrategias innovadoras para desarrollar estrategias dinámicas (Mathooko & Ogutu, 2015).

Este análisis presta especial atención a las fuerzas que influyen en cualquier industria y que ayuda a las universidades a definir los parámetros dentro de los cuales los nuevos participantes, mercado y reglas siguen apareciendo. En Kenia, ha existido expresiones políticas motivando a las universidades para ser competitivos (Mathooko & Ogutu, 2015).

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El modelo de las "cinco fuerzas competitivas" es el inicio para el análisis del medio competitivo en un mundo donde se tiene que adaptar de manera rápida, y que puede afectar a diferentes industrias, como: tecnología, belleza, educación, industrialización, recursos naturales, economía del conocimiento. Pero mediante el estudio en diferentes años de implementación práctica se logró obtener aspectos positivos y negativos de la implementación del modelo, así también, los motivos que plantean algunos autores para evitar implementar este tipo de herramientas.

Existen diversos aspectos positivos que sustentan diferentes autores: la mayoría coincide en que el estudio del modelo de las fuerzas es importante para lograr una ventaja competitiva sostenible, produciendo menores costos, adoptando oportunidades de negocio y creando procesos innovadores.

Este modelo permite nuevos enfoques que satisfagan las necesidades y realización de las funciones necesarias dentro de una empresa para la creación de valor tanto de sus productos o servicios como de su organización en sí, creando nuevos métodos de disminución de sustitutos.

De este análisis se desprende que éste es un enfoque positivo, sobre el cual Sheehan (2005), indica que ayuda a que la gerencia a probar diferentes tácticas para obtener más valor (Sheehan 2005), y para ello Hopkins (2008), opina que siendo estos lo que toman las decisiones de seguir o no en el sector que se encuentren deben tener un conocimiento del entorno externo e interno de las organización para crear un mercado sostenible (Hoque & Chia, 2012).

Estos puntos de vistas se crean a partir de la aplicación del modelo de Porter para aplicar a diferentes industrias, buscando generar rentabilidad, siendo el primero en plasmar una opinión basada en la actividad, extendiéndolo con el concepto de conductores e integrándolo en el campo de las estrategias competitivas.

Hernández y Delgado (2009) indican que se debe innovar en los productos a favor de la situación competitiva ya que "cuando la presión es baja, las Pymes deben tener cuidado en invertir en la innovación del producto a menos que las inversiones se den en un mercado de conducta productiva" (Hernández & Delgado, 2009) la empresa debería enfocarse en la innovación donde el mercado se expone a un ambiente hostil, teniendo un impacto directo en la rentabilidad de la firma por una alta presión, por recursos financieros que son escasos y limitados en una Pyme generando como consecuencia un entorno empresarial más tolerante al error ya que desea ganar competencia en base a la diferenciación en comparación a sus competidores.

Se puede afirmar, (coincidiendo con la mayoría de autores), que la interpretación de las cinco fuerzas de Porter permite una mejor planificación y creación de ventajas competitivas, si se sabe identificar la información relevante para generar cambios significativos en la firma utilizando no solo en el proceso de negocios sino también en dinámicas económicas (López & Peña, 2016), y el orden para analizarlas varía según la empresa siendo el más reconocido ; rivalidad competitiva, poder de compra, poder de los proveedores, nuevos competidores y sustitutos; ya que Porter presenta en diferentes órdenes dando a entender que no hay orden correcto; y, por la experiencia que han tenido los altos mandos a lo largo de los años se ha encontrado que este orden es más eficaz (Dobbs, 2014).

Se puede también afirmar que esta metodología ayudará a la realización de un estudio profundo de la organización, aunque se tome en cuenta superficialmente el entorno externo; pero es importante recalcar que los entornos son cambiantes y dinámicos, y no siempre serán los mismos, como tampoco será la misma forma de implementación.

Otro uso que se puede otorgar a esta metodología es su implementación en marcos más amplios, en entornos macro y micro económicos de naciones y para ello se debe hacer un análisis del tejido social reconociendo su historia y cultura, su sociedad y economía para reconocer el comportamiento que la constituye para poder analizar y seleccionar el modelo que será resistente a posibles sesgos (Lindbergh & Wilson, 2014).

También se analizaron, las desventajas del modelo; como por ejemplo Barreto y Rojas (2016) proponen que se deben crear factores competitivos según cada realidad ya que el entorno es variado, y está en constante cambio; (Barreto & Rojas, 2016), siendo, los sectores rurales los donde podría presentarse un desconocimiento de la teoría de las cinco fuerzas de Porter, o donde prime la intervención de factores externos que son más identificables para la organización y repercute más en sus acciones.

Para Loukis, Sapounas y Aivalis (2007), el análisis de las fuerzas de Porter es limitado y debe estar basado en datos reales, con el fin de investigar los efectos de las cinco dimensiones competitivas de una organización, y de dar valor al negocio, y las presiones de su entorno externo con una serie de estrategias fundamentales que una organización puede seguir, para lograr responder a dichas presiones, que son: Liderazgo en costos, diferenciación de la calidad, productos / servicios especializados, introducción de nuevos productos / servicios, expansión a mercados internacionales y expansión de nuevas actividades (Loukis, Sapounas, & Aivilis, 2014).

En cambio, Wang y Chang (2008), alegan que el mercado actual es necesario reevaluar las estrategias basadas en "las cinco fuerzas", su aplicación debería hacer que funcionen de manera más rentable y que obtengan menos vulnerabilidad a los ataques, es decir, a la competencia (Stern, 2008).

Para el caso de China, se afirma que el modelo de Porter no es el más adecuado en el análisis de las organizaciones y debería aplicarse un nuevo modelo, de fuerzas alternativas (2009).

6 CONCLUSIONES

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter ha demostrado ser es una herramienta útil para el análisis de diversas industrias y en diferentes sectores; Es importante, tener en cuenta los cambios de productos y servicios, siendo de utilidad a la gerencia para la toma de decisiones y la creación de estrategias para neutralizar la mayor parte de los efectos negativos de las fuerzas competitivas de la industria en la medida en que puedan gestionar su entorno.

Son varias las utilidades prácticas, del uso del modelo aquí estudiado; entre otros:

- Permite Identificar el mercado donde las fuerzas competitivas son más débiles y ser líderes, y para ello se creara ventajas competitivas en la entrada a nuevos mercados

mediante la expansión de red basada en reforzar la innovación y mejora de la posición del negocio.

- Facilita la anticipación a los cambios en las fuerzas de la industria como tendencias y riesgos futuros.
- Ayuda en la corrección de debilidades competitivas.
- Muestra las rutas para cambiar el poder de fuerza actual, en la cual la empresa se apoya para ser competitiva.

Se reconocen, importantes puntos de análisis para cambiar las fuerzas competitivas en una organización:

- Alterar las reglas competitivas a favor de la firma.
- Diferenciar las fuerzas competitivas que afectan las palancas de control y fuerzas competitivas.
- La teoría de Porter se complementa a las relevancias de adquisición corporativa.

Sin embargo, en la actualidad, la teoría de Porter posee poca influencia en varios países, como China, que, mediante el paso del tiempo, crearon diferentes prácticas que han ido reemplazando por descubrimientos y acontecimientos dejando atrás las herramientas clásicas, y dando paso a nuevos modelos de análisis que ayude al desarrollo económico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A new model for strategy and entrepreneurship in China. (2009). *Strategic Direction*, 25(6), 19-21. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/02580540910952172>
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204.
- Anand, K. A. (2012). "Business of higher education – a business model for a higher education institution. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(2), 1-7.
- Baden-Fuller, C. a. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.
- Baron, D. (1995). Integrated strategy: market and nonmarket components. *California Management Review*, 37(2), 47-65.
- Barreto, P., & Rojas, D. (2016). Diagnóstico de competitividad del sector productor de arracacha. Caso municipio de Boyacá (Colombia) 2014*. *Apuntes del CENES*, 35(62), 245-278. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/CR-11-2012-0027>
- Bermúdez, L. (2014). Biodiesel: maquina natural de desarrollo en Nicoya, Guanacast. *InterSedes*, 15(32), 97-118. Retrieved from

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2215-24582014000300097&lng=en&nrm=iso

- Bisbe, J., & Otley, D. T. (2004). The effect of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 15(2), 189-204.
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>
- Donawa, Z., & Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. *Revista EAN*, 84, 97-108. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000100097&lang=es
- Egan, J. (2004). Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketin. *Prentice Hall*, 2.
- Fjeldstad, Ø., & Haanes, K. (2001). Strategy tradeoffs in the knowledge and network economy. *Business Strategy Review*, 12(1), 1-10.
- Govindarajan, V. (1989). Implementing competitive strategies at the business-unit level: implications of matching managers with strategies. *Strategic Management Journal*, 10(3), 251-9.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business unit performance. *Academy Management Journal*, 33(2), 259-85.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
- Hernández, M., & Delgado, E. (2009). Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces Empirical evidence from Spai. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 470-491. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/14601060910996927>
- Hopkins, H. (2008). Applying Michael Porter's extended rivalry model to the robotics industry. *Industrial Robot: An International Journal*, 35(5), 397 - 399. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/01439910810893563>
- Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9(2), 123-145. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/11766091211240351>

- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Información*, 7(6), 66-76. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/14636690510628328>
- King, M. (2009). A strategic assessment of the higher education industry: applying the Porter's five forces for industry analysis. *Southeastern Decision Sciences Institute Annual Conference* (pp. 18-20 February). Charleston: SC. Retrieved December 2013, 11, from www.sedsi.org/2009_Conference/proc/proc/p080930002.pdf
- Kumar, S., Massie, C., & Dumonceaux, M. D. (2006). Comparative innovative business strategies of major players in cosmetic industry. *Gestión industrial y sistemas de datos*, 106(3), 285-306. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02635570610653461>
- Lindbergh, L., & Wilson, T. (2014). The Competitive Advantage of Nations 20 years later: the cases of Sweden, South Korea and the US. *Competitiveness Review*, 24(4), 306-331. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/CR-11-2012-0027>
- López, K., & Peña, J. (2016). LA UTILIZACIÓN DE LA TEORÍA DE BENCHMARKING COMO MODELO COMPARATIVO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS PYMES DEL SECTOR LÁCTEO EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO 2014-2019. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 17(1), 56-72. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v17n1/v17n1a03.pdf>
- Loukis, E., Sapounas, I., & Aivilis, K. (2014). The effect of generalized competition and strategy on the business value of information and communication technologies. *Diario de Enterprise Information Management*, 21(1), 24-38. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/17410390810842237>
- Løwendahl, B., & Revang, Ø. (2004). Achieving results in an after modern context: thoughts on the role of strategizing and organizing. *European Management Review*, 1(1), 49-54.
- Maister, D. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. The Free Press.
- Mathooko, F. M., & Ogutu, M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 334-354. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-12-2013-0187>
- Metts, G. (2007). Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs An empirical analysis of management's response to industry competitive forces. *Gestión de la Investigación Noticias*, 30(12), 892-914. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/01409170710833330>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Rajasekar, J., & Raee, M. A. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Revisión de la competitividad*, 23(3), 234-259. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10595421311319825>

- Sheehan, N. T. (2005). Why old tools won't in the "new" knowledge economy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 53-60. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02756660510608567>
- Sheehan, N., & Foss, N. (2009). Exploring the roots of Porter's activity-based view. *Journal of Strategy and Management*, 2(3), 240-260. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/17554250910982480>
- Shutherland, E. (2014). Lobbying and litigation in telecommunications markets – reapplying Porter's five forces. *Info*, 16(5), 1-18. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/info-03-2014-0018>
- Stern, S. (2008). *May the forces be with you in 2008*. Retrieved January 8, 2008, from www.ft.com/cms/s/0/dfd975d2-bd3f-11dc-b7e6-0000779fd2ac.html
- Wang, W., & Chang, P. P. (2008). Entrepreneurship and strategy in China: why "Porter's five forces" may not be. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 53-60. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/17561390910916886>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting Organizations and Society*, 32(7/8), 757-88.
- Yusuf, M., & Trondsen, T. (2014). Competitive forces and innovation strategies: a study of the Indonesian crab industries. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 4(1), 78-96. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JADEE-02-2013-0008>