

## FUERZAS SECTORIALES Y RENTABILIDAD

La evidencia de que existen empresas que ganan más dinero que otras ha motivado un extenso debate sobre cuáles son las fuentes de tales diferencias. Estudios estadísticos sofisticados han determinado que entre un 10% y un 20% de las variaciones observadas en la rentabilidad de las empresas, se deben a la estructura del sector en el que compiten (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; McGahan & Porter, 1997; McGahan, 1999). Una de las herramientas más utilizadas para evaluar la estructura del sector es el modelo de *las cinco fuerzas de Porter* (Porter, 1980). Esta nota técnica desglosa el contenido de dicho modelo, la forma de valorar cada una de las fuerzas y ofrece unos pocos mensajes estratégicos.

### Introducción

El principal objetivo del modelo de las cinco fuerzas de Porter es valorar la rentabilidad potencial en el largo plazo de una industria, donde la rentabilidad se mide en términos de retorno sobre el capital invertido. Para ello, analiza las características estructurales básicas del sector, enraizadas en sus aspectos económicos y tecnológicos. Como consecuencia, no se interesa por las fluctuaciones que influyen en la rentabilidad a corto plazo (p.e., una escasez de materiales, una huelga, etc.), sino que enfatiza la estructura microeconómica que subyace a una industria (aspectos concretos que afectan a la oferta y a la demanda del bien ofrecido).

Antes de aplicar el análisis estructural, es preciso contar con una definición de industria o sector; en realidad, hay mucha controversia sobre la definición adecuada de este término, cuestionándose si debería hacerse en términos geográficos, de proceso o de producto, o si debería hacerse de manera amplia o cerrada. La definición más aceptada es aquella que entiende por sector al grupo de empresas que ofrecen productos que son sustitutos próximos entre sí. En la práctica, el buen juicio, criterio y experiencia del empresario son criterios válidos para decidir dónde se trazan los límites del sector en estudio. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que esto implica elegir quiénes son los competidores, actuales y futuros, cuáles los productos que se consideran sustitutos, cuál es el perfil del cliente, etc.

Adicionalmente, debe tenerse presente que no es lo mismo la definición de un sector que la definición de dónde quiere competir una empresa (la definición de su modelo de negocio). Por ejemplo, “la industria del automóvil” expresa una definición amplia de sector, mientras que “vender automóviles deportivos” expresa un modelo de negocio de una empresa. Separar la definición del sector y la definición del negocio que realizará la empresa ayudará a eliminar confusiones a la hora de señalar los límites del sector.

Por último, a la hora de hacer el análisis estructural es preciso elegir un punto de referencia, es decir, ponerse en los zapatos de una empresa que ya forma parte de un sector, o de una empresa que desea ingresar al mismo. Normalmente, el punto de

referencia que ofrece mejor perspectiva es el de una empresa que actualmente compete en el sector en estudio.

### Las cinco fuerzas sectoriales: Un desglose

Según Porter, los factores competitivos que determinan la rentabilidad de un sector son: 1) el grado de rivalidad entre los competidores existentes; 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores; 3) la presión de productos sustitutos; 4) el poder de negociación de los consumidores; y, 5) el poder de negociación de los proveedores. Estas fuerzas quedan reflejadas en la Figura 1.

**Figura 1**  
**Las cinco fuerzas sectoriales**



#### *Primera fuerza: Grado de rivalidad*

El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado; recibe adjetivos como “cortés”, “elegante”, “moderada”, “alta”, etc. Si uno o más competidores sienten que su posición peligra, o creen que pueden mejorarla, acudirán a tácticas como la competencia de precios, las batallas de publicidad, las introducciones de nuevos productos y/o la oferta creciente de servicio al cliente. En general, a mayor rivalidad en un sector, menor rentabilidad.

Para valorar el grado de rivalidad en una industria es preciso analizar los factores que la afectan, tales como el número, perfil y tamaño de los competidores existentes, la capacidad instalada, la tasa de crecimiento del sector, el espacio para la diferenciación del producto, los costos de cambio que enfrenta el consumidor y las barreras de salida, entre otros. A continuación se ofrece una breve explicación sobre cada uno de ellos.

En general, mientras mayor es el *número* de competidores en un sector, más intensa es la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte de un pastel de

tamaño determinado. Tal ha sido el caso, por ejemplo, de la industria de los vuelos domésticos en Ecuador: la entrada de nuevos competidores como Ícaro y Aerogal, ha reducido los precios en las rutas donde estas empresas compiten, sobretodo comparado con los niveles que eran habituales cuando únicamente Tame operaba en el sector (piénsese, en concreto, en los precios actuales en la ruta Quito-Manta). De forma semejante, mientras menor es el *tamaño* de las empresas del sector, mayor es la propensión a utilizar tácticas competitivas que atentan contra la rentabilidad del sector en el largo plazo; esto se debe a que cualquiera de estas pequeñas empresas piensa que sus acciones pasarán desapercibidas para la competencia, situación que la inclina a pensar que es posible ‘robar’ cuota de mercado mediante un descenso en los precios. Esta situación es muy común en negocios pequeños como restaurantes que ofrecen ‘menú del día’. Dicho comportamiento también está relacionado con el *perfil* estratégico del competidor: competidores de perfiles sofisticados evitarán utilizar tácticas que atenten contra la rentabilidad del sector.

Con relación a la *capacidad instalada*, un desequilibrio entre oferta y demanda afectará el nivel de precios del sector y, con ello, su rentabilidad en el largo plazo. De esta forma, si existe un exceso de capacidad instalada, existe un incentivo para que las empresas inicien guerras de precios con el fin de impulsar la demanda y conseguir llenar su capacidad, elevando el nivel de rivalidad en el sector. Esto es lo que sucede, por ejemplo, en el servicio de transporte terrestre interprovincial de la ruta Quito-Ambato.

Otro factor que afecta la rivalidad en un sector es su *tasa de crecimiento*: industrias maduras, cuyas tasas de crecimiento son pequeñas o nulas, imponen mayor presión sobre las empresas para mantener su cuota de mercado, incentivándolas a tomar medidas estratégicas que atentan contra la rentabilidad de la industria en el largo plazo con el fin de conservarla.

Similar situación se presenta en industrias cuyo producto o servicio no ofrece *espacio para la diferenciación*; en casos como los bienes de consumo, por ejemplo, la decisión del consumidor se basa fundamentalmente en precio y servicio, ocasionando una intensa competencia en precios cada vez más bajos y servicios cada vez más amplios, reduciendo los niveles de rentabilidad promedio del sector. Lo contrario sucede en industrias donde el consumidor valora mucho la diferenciación, como es el caso de ciertos textiles.

Los *costos de cambio que enfrenta el consumidor* también afectan el grado de rivalidad de las empresas existentes en un sector; este concepto hace referencia a los gastos en que debe incurrir un consumidor cuando decide cambiar de un competidor a otro, y pueden incluir cosas como pérdida de beneficios por interrumpir la relación comercial (como sucede en el caso de pasajeros frecuentes que abandonan una línea aérea para ir a la competencia, perdiendo las millas acumuladas), costo de aprendizaje (como sucedería con el usuario de computadoras compatibles con Windows que decide trasladarse al sistema Apple, o viceversa), o costo de recopilación de información sobre ofertas de la competencia (como puede ser el caso de los proveedores de servicio de hosting en el Ecuador).

Finalmente, las *barreras de salida* de un sector también afectan el grado de rivalidad de sus empresas participantes. Este concepto hace referencia a aquellos factores económicos, estratégicos y emocionales que hacen que una empresa siga compitiendo en el mismo sector a pesar de estar ganando poco o incluso estar perdiendo dinero. Algunos ejemplos de barreras de salida elevadas son: disponer de activos altamente especializados (como por ejemplo, el equipo y material necesario para extraer petróleo), enfrentar costos fijos elevados de salida (como acuerdos laborales y liquidaciones, o falta de otra alternativa de empleo), sufrir de barreras emocionales (las que pueden sufrir pequeños emprendedores en su primera experiencia como propietarios, o empresarios que temen abandonar a sus empleados o miembros de su familia que trabajan en la empresa, o simple orgullo y vanidad personales), y, restricciones gubernamentales (negativa del gobierno a cerrar ciertas plantas por su política de mantener puestos de trabajo).

Todos los factores antes analizados permiten valorar el grado de rivalidad existente en la industria, con el fin de determinar su potencial de rentabilidad en el largo plazo. Industrias que presentan rivalidad creciente, se caracterizan por tener tasas de rentabilidad decrecientes.

### ***Segunda fuerza: Amenaza de entrada***

La amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector; en esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de las reacciones esperadas de los competidores presentes en el sector: si las barreras de entrada son altas, y se espera una fuerte represalia de los competidores actuales, la amenaza de entrada es pequeña. En general, mientras mayor es la amenaza de entrada, menor es la rentabilidad en el sector.

Básicamente existen seis tipos de barreras de entrada, que son: 1) economías de escala; 2) identidad de marca; 3) requisitos de capital; 4) acceso a los canales de distribución; 5) desventajas de costos independientes de la escala; y, 6) regulaciones gubernamentales.

Las *economías de escala* se refieren a las disminuciones en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de producción absoluto; pueden estar presentes en casi todas las funciones de la empresa, incluyendo producción, investigación y desarrollo, comercialización, logística, servicios, etc. En el sector de la edición de libros, por ejemplo, debido a los costos asociados a la puesta en marcha de imprentas y equipos especializados, es más barato imprimir un alto volumen de libros en una sola tirada que hacerlo en pequeñas tiradas de menor volumen. Las economías de escala disuaden la entrada porque obligan al nuevo competidor a ingresar con grandes escalas, o a aceptar una desventaja en costos, ambas opciones no deseables. La existencia de economías de escala en la gestión de proveedores, por ejemplo, ha promovido la concentración en el sector de supermercados en el Ecuador, desincentivando el ingreso de nuevos competidores.

La *identidad de marca* es otro factor importante que actúa como barrera de entrada; este concepto se refiere a los gastos en que un nuevo competidor debe incurrir para conseguir

quebrar la lealtad del usuario a una marca específica. Los consumidores pueden ser leales a ciertas marcas por su publicidad histórica, por una notoria diferencia de producto, o por el hecho de haber sido los primeros en ofrecer el producto en el sector. Para un nuevo competidor en el sector de las gaseosas en los Estados Unidos, por ejemplo, conseguir una cuota de participación en el sector de un 10% podría significarle una inversión de 220 millones de dólares. En el caso particular de dinero gastado en imagen de marca, los gastos son particularmente riesgosos, puesto que son irrecuperables.

Otro factor que disuade la entrada de nuevos competidores a un sector es la presencia de altos *requerimientos de capital*, entendida como la necesidad de invertir recursos financieros elevados para poder competir; dicho capital puede ser necesario para instalaciones de producción, crédito al cliente, stock inicial, etc. Las elevadas cantidades de dinero para ingresar al sector de la refinación de azúcar en el Ecuador explicarían la presencia de únicamente dos o tres competidores en la industria.

El *acceso a los canales de distribución* es una de las barreras de entradas más evidentes, pues todo nuevo competidor necesita llegar al consumidor, para lo que requiere mecanismos de distribución para su producto. En la medida en que los canales de distribución tradicionales se encuentren saturados, el entrante tendrá que persuadir al canal mediante promociones, servicio o publicidad corporativa, elevando los gastos de inversión inicial y de operación. La creciente saturación en los canales de distribución de venta de agua embotellada en el país empieza a levantar una importante barrera de entrada que dificultará la entrada de nuevos competidores.

Las empresas establecidas en un sector también pueden tener ventajas en *costos independientes de la escala* que no pueden copiarse por parte de los nuevos competidores, tales como disponer de tecnología propia (por ejemplo, patentes), acceso favorable a materias primas (como el que disfrutaban algunos industriales de café en el Ecuador para disponer del grano), localizaciones favorables (como la que disfrutaban los locales de KFC en territorio ecuatoriano), subsidios del gobierno, o experiencia acumulada reflejada en una mejor ubicación en la curva de aprendizaje (como la que podrían disfrutar empresas de consultoría en aplicaciones de internet corporativas).

Finalmente, el gobierno también puede actuar como barrera de entrada en un sector mediante *regulaciones gubernamentales* específicas; la regulación estatal de inversión petrolera en el Ecuador, es quizás una de las barreras más grandes que deben sortear empresas petroleras extranjeras interesadas en iniciar operaciones en el país. Por el contrario, en las industrias no consideradas 'estratégicas', la regulación gubernamental ecuatoriana es altamente permisiva.

Aparte de las barreras de entrada, las *represalias esperadas* de las empresas establecidas en el sector, es otro factor que afecta la amenaza de entrada de nuevos competidores. En general, si se piensa que los competidores actuales se verán directamente amenazados por la entrada de nuevas empresas, su reacción será violenta y la entrada es desaconsejable. Si, por el contrario, existe espacio para nuevas empresas sin afectar directamente la rentabilidad de las empresas establecidas, la entrada resulta aconsejable. Pensemos por

ejemplo en la reacción de Supermaxi y Mi Comisariato a la entrada de Santa Isabel en Ecuador: la respuesta de las empresas establecidas fue tan violenta que la empresa chilena tuvo que contentarse con permanecer en un nicho muy pequeño, y no pretender atacar directamente la cuota de mercado de su competencia.

Los factores antes analizados permiten valorar el nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector, con el fin de determinar su potencial de rentabilidad en el largo plazo. Industrias que presentan una amenaza de entrada elevada, suelen caracterizarse por tener bajas tasas de rentabilidad.

### ***Tercera fuerza: La presión de productos sustitutos***

La presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor. En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector.

La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico. Por ejemplo, la tecnología hizo perder la posición privilegiada que disfrutaba Enciclopedia Británica en el sector de los contenidos educativos a manos de Encarta, CD interactivo de Microsoft. De forma semejante, el gobierno español apoyó el desarrollo económico de Sevilla construyendo el tren de alta velocidad AVE, ocasionando que la rentabilidad en la ruta aérea Madrid-Sevilla descendiera de manera importante.

En Ecuador, el sector de las bebidas no alcohólicas ha presentado un repunte importante en la oferta de productos sustitutos. Hoy en día, el consumidor dispone de una larga serie de productos para satisfacer su sed: agua natural embotellada, agua mineral con gas, agua mineral con esencias de frutas, jugos naturales embotellados, jugos artificiales en polvo, limonadas, té de varios sabores, bebidas gaseosas, etc. Años atrás, cuando no existía tanto sustituto, este sector ofrecía rentabilidades mayores. Igual reflexión puede hacerse en la industria de los revestimientos para la construcción.

El análisis de la existencia de productos capaces de satisfacer la misma necesidad del consumidor permite valorar el espacio existente para incrementos en el nivel de precios, con el fin de determinar el potencial de rentabilidad del sector en el largo plazo. Industrias que presentan una amplia gama de sustitutos, suelen caracterizarse por tener bajas tasas de rentabilidad.

### ***Cuarta fuerza: Poder de negociación de los consumidores***

El poder de negociación de los consumidores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado; los determinantes de dicho poder son el tamaño y la concentración de los consumidores, su nivel de información y el perfil del producto. En general, si los consumidores disfrutan de un alto poder de negociación, menor será la rentabilidad del sector.

Si el consumidor es de gran *tamaño* frente a la empresa que ofrece el producto, el poder de negociación del primero será elevado; esto sucede, por ejemplo, en el sector automovilístico, donde los fabricantes mundiales de automóviles triplican en tamaño a ciertos proveedores de partes y piezas (como sistemas de frenos o transmisiones). De forma semejante, si una fracción importante de las ventas de una empresa depende de un solo consumidor, éste estará en condiciones de exigir beneficios sobre el nivel de precios y/o de servicio. Por el contrario, mientras más pequeño es el comprador, menor es su poder de negociación, como sería el caso de la relación entre un pequeño proveedor de dulces tradicionales ecuatorianos y Supermaxi.

Por otro lado, *si los consumidores están concentrados*, su poder de negociación se incrementa: 'la unión hace la fuerza'; es lo que pretenden los grupos de consumidores, que se asocian con el fin de hacer una compra grande en ciertas tiendas y exigir una reducción en el precio por el volumen de compra (similar estrategia la aplican los gremios de profesionales). En el otro extremo tenemos el caso de los compradores abundantes y dispersos, que es el caso de los consumidores de la mayoría de bienes de consumo masivo.

La combinación del tamaño de los agentes y su nivel de concentración refleja la estructura microeconómica del sector: si no hay concentración, los agentes son numerosos y de similar tamaño, el mercado tiende a la competencia perfecta, donde apenas existe posibilidad de influir sobre el nivel de precios. En estos casos se dice que el poder de negociación está equitativamente distribuido entre compradores y suministradores.

Con relación al *nivel de información del consumidor*, agentes más informados están en capacidad de enfrentar ofertas de empresas competidoras y exigir mejores precios o niveles de servicio. En mercados donde la información es difícil de conseguir, el poder de negociación radicará en la empresa que vende el bien o servicio, como es el caso de los implementos de buceo en el Ecuador o de asesoramiento en el portafolio financiero personal; por el contrario, en mercados donde la información es de fácil acceso, el poder de negociación radicará en el consumidor, como sucede actualmente en el mercado de telefonía celular en nuestro país.

Finalmente, *el perfil del producto* también incide en el poder de negociación del consumidor. Si el producto ofrece poco espacio para la diferenciación, o tiende a ser indiferenciado, el consumidor es más sensible al precio, factor que eleva su poder de negociación. Por otro lado, si el producto representa un porcentaje importante de los

ingresos del consumidor, éste intentará presionar sobre los precios y el nivel de servicio, como es el caso de los equipos industriales de refrigeración, por ejemplo. Finalmente, si el consumidor puede realizar el producto por sí mismo, representa una seria amenaza contra su suministrador. En el caso de bienes industriales, como por ejemplo las partes de automóvil, esta posibilidad se conoce como ‘integración hacia atrás’, amenaza continuamente ejercida por empresas como Ford y General Motors a sus proveedores.

Analizar los factores antes mencionados permite valorar el poder de negociación de los consumidores, con el fin de determinar el potencial de rentabilidad del sector en el largo plazo. Industrias que presentan consumidores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad.

### ***Quinta fuerza: Poder de negociación de los proveedores***

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. En general, si los proveedores disfrutan de un alto poder de negociación, menor será la rentabilidad del sector.

La forma de valorar el poder de negociación de los proveedores es similar al esquema de la cuarta fuerza; por ejemplo, suministradores concentrados que venden a compradores fragmentados, disfrutan de un alto poder de negociación. En el sector de las computadoras, por ejemplo, Microsoft disfruta de un alto poder de negociación frente a fabricantes como HP, IBM o los clones, que requieren el sistema operativo Windows para poder vender sus productos. Situación contraria la experimentan los numerosos y pequeños ganaderos de la Sierra ecuatoriana que pueden vender su leche a cada vez menos empresas.

Si bien el análisis del poder de negociación se centra sobre las empresas, en el caso de los proveedores debe prestarse atención al papel que juega la mano de obra: si es escasa, altamente cualificada o fuertemente sindicada, puede negociar de manera efectiva e influir en los beneficios del sector. Si, en cambio, es abundante, poco especializada y desorganizada, estará dispuesta a percibir menores salarios y prestaciones laborales.

Como en el caso de todas las fuerzas, analizar el poder de negociación de los proveedores ayudará a determinar el potencial de rentabilidad del sector en el largo plazo. Industrias que presentan proveedores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad.

### **Las cinco fuerzas sectoriales: La síntesis**

Al ser variadas en su estructura microeconómica, las industrias o sectores obtienen rentabilidades históricas diferentes; no es lo mismo la rentabilidad que se puede obtener en el sector de la conectividad a Internet (por ejemplo, Cisco Systems) que aquella que se puede obtener en el sector de las líneas aéreas (por ejemplo, American Airlines). Tras la valoración de cada una de las cinco fuerzas sectoriales, por tanto, es necesario un

esfuerzo de síntesis para determinar si la rentabilidad potencial del sector en el largo plazo será elevada, neutra o baja. Ahora bien, es complicado hacer una ‘suma’ del impacto de cada una de las cinco fuerzas en el sector analizado; si bien la prudencia, experiencia y el buen juicio empresarial juegan un papel importante a la hora de hacer una valoración final, es necesario contar con un punto de referencia más objetivo, que permita evitar conclusiones del tipo ‘la rentabilidad potencial del sector es interesante para mí’. Tal punto de referencia lo determina el costo de oportunidad.

El costo de oportunidad se define como el dinero que ciertos recursos hubieran ganado en una alternativa de inversión de similar riesgo (Besanko, Dranove et al., 2000). Si se considera la posibilidad de competir en un sector como una alternativa de inversión, hacerlo resulta interesante si existe una alta probabilidad de obtener una rentabilidad sobre el capital superior a su costo de oportunidad. Existen mecanismos que calculan con precisión el costo de oportunidad del capital de una empresa; utilizando mecanismos menos sofisticados y más inmediatos, el costo de oportunidad para una empresa en Ecuador bordea el 12% y 15%.<sup>1</sup>

En el lenguaje estratégico, un sector resulta atractivo si ofrece una rentabilidad potencial en el largo plazo superior a su costo de oportunidad; resulta neutro si tal rentabilidad es igual a su costo de oportunidad; por último, resulta hostil si la rentabilidad es inferior al costo de oportunidad del capital. La síntesis que exige el modelo de las cinco fuerzas de Porter es llegar a una conclusión de esta naturaleza.

Por lo dicho anteriormente, la calificación de un sector como atractivo, neutro u hostil no depende del ‘gusto’ del empresario: hay quienes sienten atracción por competir en sectores que históricamente presentan rentabilidades bajas; esta preferencia personal, sin embargo, no convierte al sector en atractivo bajo el análisis estructural: es meramente una inclinación profesional y una postura frente al riesgo.

### **Fuerzas sectoriales y rentabilidad: Mensajes estratégicos**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta para determinar si un sector en el largo plazo es atractivo, neutro u hostil basado en su rentabilidad potencial en el largo plazo (Saloner, Shepard et al., 2001). Ahora bien, ofrece algunos mensajes estratégicos prácticos que se ofrecen continuación (Porter, 1980).

El primer mensaje estratégico es que las empresas deben buscar la forma de *posicionarse favorablemente* dentro de la estructura de su sector; esto implica buscar los mecanismos para reducir el poder de negociación de consumidores y proveedores, implementar estrategias que eviten el enfrentamiento directo con los competidores actuales, etc. Como consecuencia, una empresa puede obtener una rentabilidad superior al costo de su capital incluso en sectores neutros u hostiles; para ello basta con diseñar un modelo de negocio

---

<sup>1</sup> Este valor se obtiene sumando lo que un monto de dinero recibiría si se depositara en un banco ecuatoriano en el largo plazo (6%-7%) más el riesgo de perderlo (careciendo de indicadores sobre la estabilidad del sistema financiero, uno puede acudir al riesgo país, 6%-8% en los últimos años).

que contrarreste las fuerzas negativas del sector, como sería el caso de Dell Computers en el hostil sector de la fabricación de computadoras.

El segundo mensaje estratégico es una extensión del anterior: si bien las empresas pueden actuar defensivamente y atenuar las fuerzas negativas del sector, también pueden actuar ofensivamente y buscar la manera de *influir en el equilibrio* y dar forma a la industria en su beneficio. La rentabilidad histórica en el atractivo sector de las bebidas gaseosas en los Estados Unidos se justifica por las enormes barreras de entrada que deben superar los nuevos competidores; tales barreras han sido artificialmente levantadas por empresas como Coca-Cola y Pepsi mediante el gasto acumulado en publicidad y gestión de marca.

Finalmente, las empresas deben buscar la manera de *anticipar el cambio*; el modelo de análisis sectorial desarrollado por Michael Porter no pretende ser estático (analizar un punto en el tiempo), sino mirar las tendencias en el sector: ¿Cómo está evolucionando el poder de negociación de los compradores? ¿Qué factores pueden afectar la rivalidad futura en el sector? ¿De dónde provendrán los sustitutos? Intentar predecir el futuro para posicionarse de manera favorable es una acción estratégica que rinde muchos frutos.

## Conclusión

Un porcentaje importante del nivel de rentabilidad de una empresa en el largo plazo, viene determinado por la estructura de la industria en la que compite, es decir, por las características de las fuerzas sectoriales. Una de las herramientas más utilizadas para evaluar la estructura del sector es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, según el cual la rentabilidad potencial de una industria en el largo plazo depende del grado de rivalidad entre los competidores existentes, de la amenaza de entrada de nuevos competidores, de la presión de productos sustitutos, y del poder de negociación de consumidores y proveedores. Según como sea dicha estructura, una industria se cataloga como atractiva, neutra y hostil. Buscar la forma de beneficiarse de la estructura de la industria, o afectar el equilibrio en beneficio de uno, colocan a la compañía en una sólida posición estratégica. □

## Referencias

- Besanko, D., D. Dranove, et al. (2000). Economics of Strategy. New York, NY, John Wiley & Sons.
- McGahan, A. (1999). "The Performance of US Corporations: 1981-1994." Journal of Industrial Economics XLVII(4): 373-398.
- McGahan, A. and M. Porter (1997). "How much does industry matter, really?" Strategic Management Journal 18(Summer, Special Issue): 15-30.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press.
- Rumelt, R. (1991). "How Much Industry Matter?" Strategic Management Journal 12(3): 167-185.
- Saloner, G., A. Shepard, et al. (2001). Strategic Management. New York, John Wiley & Sons.
- Schmalensee, R. (1985). "Do markets differ much?" American Economic Review 75(2): 341-351.