



ANÁLISIS PORTER

DESAFÍO 2 - EL ANÁLISIS DEL ENTORNO



El análisis Porter o análisis de las cinco fuerzas de Porter es un análisis estratégico fundamental para cualquier idea de negocio o proyecto que inicia su camino, ya que nos permite identificar cuál es el nivel de competencia que existe en el sector en el cual queremos empezar a trabajar. Michael Porter publicó este análisis en 1979, de ahí su nombre, y gira alrededor del análisis de cinco factores esenciales que veremos a continuación. Una vez analizada las cinco fuerzas de Porter tendremos una visión de cuál es el nivel de competencia de nuestro sector objetivo y de lo atractivo que es o no para iniciar una actividad empresarial. Si queremos entrar en un sector con elevada rivalidad deberemos hacer un gran esfuerzo como empresa sobretodo en las variables de marketing y apostar por la innovación y la diferenciación.



1.- Rivalidad existente en el sector



La rivalidad que existe en el sector hace referencia al grado de concentración en el mismo, es decir, si hay muchas empresas compitiendo en el sector en concreto. Por ejemplo, la hostelería es un sector con elevada concentración ya que existen numerosos bares, mientras que las gasolineras no lo son tanto al existir muchas menos empresas.

Cuanta más rivalidad existe en un sector más complicado es iniciar un proyecto nuevo y especialmente cuando el producto ya está maduro por lo que los clientes lo asocian a determinadas marcas. Imaginemos empezar en este momento en el mercado de los refrescos de cola con dos marcas claramente posicionadas en la mente del consumidor: Coca-cola y Pepsi.



2.- Amenaza de nuevos competidores



La posibilidad de que entren nuevos competidores en el sector es otra fuerza a analizar. Va a depender principalmente de la existencia de o no de **barreras a la entrada de nuevos competidores**

Las principales barreras de entrada son:

- Las economías de escala, que hace referencia a que cuando una empresa produce en grandes cantidades puede hacerlo a un precio más bajo. Por lo tanto una barrera sería que no podemos competir vía precios porque nuestra producción no va a ser tan grande como la de empresas que ya están asentadas en el sector.
- El efecto aprendizaje o experiencia: si las empresas que ya están en el sector tienen un saber hacer que les da ventaja competitiva, pensemos por ejemplo en el sector del automóvil.
- Las ventajas tecnológicas, es decir, el tener o no departamentos de I+D que permitan desarrollar proyectos innovadores y actualizarse continuamente. Un ejemplo sería el sector de las farmacéuticas.
- El acceso favorable a materias primas que pueden tener determinadas empresas con convenios con la administración: pensemos en la distribución del agua potable en las ciudades.
- Legales: requisitos a la entrada a nivel de regulación, por ejemplo las farmacias.



Por lo tanto, es interesante saber si el sector en que queremos iniciar nuestra actividad tiene este tipo de barreras o no y también plantearnos si una vez que estemos dentro es fácil que entren nuevos competidores que puedan copiar nuestra idea.

3. Productos Sustitutivos

Cuando hablamos de productos sustitutivos nos referimos a aquellos que cubren la misma necesidad que nuestro producto pero de diferente forma. Por ejemplo, en el mercado de los postres lácteos, natillas y yogurt son productos sustitutivos ya que los dos cubren la necesidad de tomar un postre basado en la leche, pero son productos diferentes.

Si existe esta amenaza se reduce el atractivo del sector ya que por un lado fija un techo para los precios de los productos/servicios de la empresa y por otro afectan al poder negociador frente a clientes. Así, el sustitutivo de una agencia de viajes on-line sería una agencia de viajes tradicional o bien que los clientes se organicen el viaje por su cuenta.

Junto a estos tres factores que están relacionados con la competencia, existen otras dos fuerzas que van a determinar el grado de atractivo o no del sector en el que queremos entrar y son el poder de los clientes y el poder de los proveedores.

4. Poder de Cliente

En esta fuerza debemos analizar el grado de concentración de nuestros clientes es decir, si tenemos muchos clientes pequeños o varios grandes. ¿Cuál es la diferencia? Si solo tenemos un cliente, el poder que tiene sobre nosotros es muy grande, ya que si nos abandona nos quedamos sin mercado. Así, clientes como Mercadona o Carrefour tiene mucho poder en el sector de la alimentación y por lo tanto pueden exigir precios más bajos que otros tipos de clientes.

En mercados donde hay más clientes pequeños o individuales, podemos conseguir otro y



nuestras cuentas no sufrirían tanto impacto, pensemos por ejemplo en los clientes de un restaurante.

Es importante analizar la posibilidad de que nuestros clientes se integren hacia atrás, por lo que se convertirían en competidores directos. Cuando hablamos de integrar hacia atrás nos referimos a que un cliente empiece a producir el mismo producto que nosotros le proveemos. También deberemos reflexionar sobre qué tipo de clientes tenemos, si son importantes para nosotros y el volumen de compra que tienen.



5. Poder de Proveedores

El poder de negociación de nuestros proveedores va a venir determinado en primer lugar por el grado de concentración de los proveedores, ya que si hay pocos proveedores esto les dará mucho más poder que si el mercado está más atomizado. Pensemos por ejemplo en el poder de proveedores de determinadas materias primas que son casi únicos como son los países que producen petróleo.

En segundo lugar la facilidad para acceder a otras fuentes de suministro va a depender de los costes de cambio (productos especializados, diferenciación de los productos de los proveedores) y de la existencia de sustitutos de los productos de los proveedores. Si vendemos lentillas y estamos acostumbrados a fabricar con un material concreto, cambiar de proveedor a otro que utilice otro tipo de material nos puede ser muy costoso.

También debemos analizar en este apartado las posibilidades de integración hacia delante de los proveedores, como por ejemplo un distribuidor de productos de hostelería que abre una cadena de hoteles (grupo SEHRS). Así, un sector con pocos proveedores con servicios muy concretos que son difíciles de sustituir va a ser menos atractivo que otro en el que tengo una gran variedad de proveedores con los que negociar

