

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/349108297>

# LAS FUERZAS DE PORTER: ESTRATEGIAS LUEGO DE SU APLICACIÓN

Conference Paper · October 2020

---

CITATIONS

0

READS

5,146

1 author:



Marcos Espinoza

Ecotec University

36 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Nuevo Modelo de Gestión de Tecnología para el Sector Público Ecuatoriano [View project](#)

# **LAS FUERZAS DE PORTER: ESTRATEGIAS LUEGO DE SU APLICACIÓN**

Marcos Antonio Espinoza Mina  
Docente Universidad Ecotec. Ecuador.  
mespinoza@ecotec.edu.ec

Madeline Doménica Espinoza Gallegos  
Universidad Internacional del Ecuador  
maespinozaga@uide.edu.ec

## **RESUMEN**

Las llamadas “cinco fuerzas de Porter” son utilizadas para encontrar las fortalezas y amenazas existentes en una determinada fracción del mercado con el fin de guiar a la correcta toma de decisiones y así lograr la sostenibilidad en una empresa. La presente investigación, de tipo revisión bibliográfica, tuvo como objetivo identificar los factores de mayor incidencia en aquellas estrategias y recomendaciones dadas, luego de aplicar las cinco fuerzas de Porter en estudios ya documentados. Tras definir las bases de datos científicas, los métodos de obtención de datos y analizar los resultados obtenidos por los autores en sus trabajos, se eligieron 15 para su análisis detallado, que, si bien difieren en el fin comercial de las empresas que fueron evaluadas, sus objetivos conllevan a una estrecha relación y adicionalmente el método utilizado para encontrar respuestas a sus interrogantes fue el mismo. Se procedió a comprobar si los autores presentaron recomendaciones o conclusiones en sus trabajos que pudieran dar respuesta al objetivo general de esta investigación, sin embargo, tan solo una pequeña cantidad de autores incluyeron estrategias enfocadas a cada factor, y aquellos que lo hicieron, las plantearon tratando de convertir aquel factor que más amenaza representa en algo llevadero, sin desentenderse de aquellos que tienen a favor; pero para llegar hasta ahí, existen nutridas experiencias que los líderes deben evaluar.

**Palabras clave:** Estrategias, empresa, competencia, decisiones, proveedores.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, el mercado maneja un perfil sofisticado y turbulento, por lo que es fundamental estudiar cada mínimo detalle que aporte para una competencia efectiva (MalekShirabadi et al., 2013). Según la Real Academia de la Lengua (RAE) se define competitividad como la

rivalidad para la consecución de un fin. Michael E Porter resaltaba en su publicación en el Harvard Business Review, que en la actualidad se define a la competencia de un mercado por la cantidad de competencia que existe ya en el sector, cuando lo cierto es que la competitividad de un sector ve cambios en sus niveles debido a otros factores como lo son: el poder de negociación de los proveedores y clientes, las barreras existentes en el mercado para quienes desean invertir en el sector, y la amenaza de productos sustitutos.

A su vez se observa también que las empresas responden de manera diferente a estas amenazas, mientras que algunas empresas aumentan su valor significativamente con nuevos modelos de negocio, otras no responden o responden demasiado tarde y sufren significativamente en sus ganancias (Lüttgens & Diener, 2016).

Para tener una visión clara de la competitividad del mercado se considera al modelo de Porter como la herramienta definitiva para descubrir las fuerzas que impulsan la competencia de la industria. Debido a que es práctico, rápido de usar y, lo más importante, fácil de entender (Johnson, 2014).

Para la elaboración del referido análisis, siguiendo a Porter, la recolección de datos es un punto fundamental a considerar. Según Arons & Waalewijn (1999) muchos de los datos necesarios como los son los pertenecientes a la competencia, los proveedores, el entorno de la empresa o los mismos datos de la empresa no estarán a disposición del autor, de esto se espera que el resultado generado sea lo mejor posible basándose en la información obtenida y la propia experiencia del investigador. Sin embargo, la calidad del análisis no será igual por lo que las conclusiones extraídas serán menos seguras (Arons & Waalewijn, 1999).

## **2. METODOLOGÍA**

El objetivo de la presente revisión bibliográfica fue el de identificar los factores con mayor incidencia en las estrategias y recomendaciones dadas por los especialistas luego de aplicar las cinco fuerzas de Porter a diferentes organizaciones; para la consecución del referido objetivo, se empezó por examinar y resumir los factores de las cinco fuerzas; se hizo un reconocimiento de los sectores a los que se han direccionado las investigaciones en los que emplean este modelo; se continuó distinguiendo los métodos de recolección de datos usados; se elaboró un resumen de los resultados documentados de cada una de las cinco fuerzas de los trabajos de investigación evaluados; y, se presentaron para su análisis las estrategias y recomendaciones propuestas por cada autor.

Para dar cumplimiento a la revisión bibliográfica y los objetivos del presente trabajo de investigación, se optó por consultar en tres bases de datos: EBSCO, Core y Scopus. Para las tres bases de datos, se procedió a realizar una búsqueda avanzada, para lo cual se usó como palabras claves “five forces of Porter” en el título y “5 forces of Porter” en el texto completo; para el modo de búsqueda se seleccionó “booleano/frase”, y se limitó la búsqueda a texto completo en PDF en un periodo de tiempo de 10 años, es decir, desde el 2010 hasta el 2020. De esta búsqueda se seleccionaron 20 artículos en inglés y español, obtenidos de las tres bases de datos, de estos 20 estudios se tomó en consideración la cantidad y calidad de los resultados y redacción, se concluyó que 12 de estos no cumplían con los dos aspectos tomados en consideración, por lo que se optó por excluirlos del material a usar en la revisión.

En búsqueda de obtener más material de estudio se decidió realizar una búsqueda sin restricciones en EBSCO, usando las palabras claves “five forces of Porter”, utilizando el orden de importancia que da la misma herramienta; esta búsqueda arrojó más resultados, sin embargo, se comprobó que gran parte de estos trabajos se enfocaban en sectores que artículos más completos han evaluado también. De esta búsqueda se tomaron siete artículos más.

### **3. DESARROLLO**

#### **3.1. CINCO FUERZAS DE PORTER**

Michael Eugene Porter siempre ha reconocido que todas y cada una de las empresas son únicas -y las características únicas de una empresa en particular tienen un impacto sustancial en su situación competitiva dentro de la industria-, sin embargo, utilizando las experiencias y los conocimientos relacionados con IO (Organizaciones de Internet), está seguro de que en dicho marco conceptual, existe un patrón de pensamiento para describir la rivalidad dentro de la industria de la que se puede extraer conclusiones generales y prácticas (Pandurics Anett & Csaba, 2015).

El marco de las cinco fuerzas de Porter (rivalidad con competidores existentes, amenaza de nuevos participantes, poder de proveedores y compradores, productos y servicios sustitutos) se basa en la percepción de que una estrategia organizacional debe encontrar las oportunidades y amenazas en el entorno externo de la organización (Bruijl, 2018).

Las cinco fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo, las cuales determinan el entorno competitivo de la sociedad, el cual afecta a la utilidad. La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos (Porter, 2008).

La importancia de aplicar esta metodología radica en que sin importar cuál sea la rama, es de suma relevancia descubrir información primordial sobre competidores y cómo estos impactan el mercado. De las cinco fuerzas, Porter indica lo siguiente:

- **AMENAZA DE ENTRADA**

Los nuevos entrantes (competidores) en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

- **EL PODER DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector, y son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

- **EL PODER DE LOS COMPRADORES**

Los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si hay pocos compradores, los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

- **LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS**

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo.

- **LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta formas como: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas.

Estas cinco fuerzas desarrolladas por Michael Porter son las que los autores usan para generar el análisis del mercado competitivo y brindar una guía que sirva para los estrategas para formular sus estrategias dentro de la competencia. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es (Porter, 2008).

### **3.2 SECTORES**

Previo a una revisión rápida, los trabajos seleccionados se pudieron clasificar en dos sectores, comercial e industrial. A continuación, se colocan los títulos de los trabajos de investigación previamente agrupados, con una codificación para su respectiva presentación y análisis.

#### **Comercial**

- C01: Análisis de los factores que influyen en la competencia de la industria del transporte aéreo de Irán basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Rasouli & Malabad, 2014).

- C02: El escenario de la Competencia Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter (Cristerna et al., 2013).
- C03: Evaluación de las condiciones de competencia en el sector hotelero en Estambul (Ozan Özer & Saldamli, 2015).
- C04: Las cinco fuerzas competitivas de la industria de seguros y fondos de pensiones para el caso angoleño (Gando, 2016).
- C05: Las fuerzas competitivas que dan forma a la educación médica australiana: Un análisis de la industria que utiliza el marco de las cinco fuerzas de Porter (Mahat, 2019).
- C06: Altibajos: cómo las cinco fuerzas competitivas de Porter dan forma a las estrategias en el mercado MTPL húngaro (Pandurics Anett & Csaba, 2015).

### **Industrial**

- I01: La competitividad de la industria farmacéutica saudita utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Hassan & Arfaj, 2016).
- I02: El estado de la industria de la construcción en África y su análisis de las cinco fuerzas de Porter (Kirabo & Jinzhao, 2017).
- I03: El sector de cerveza artesanal del estado de Guanajuato y su análisis a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Gallardo et al., 2019).
- I04: Análisis de los principales grupos de distribución textil en España (Sánchez & Martínez, 2015).
- I05: Revelando el cambio en el entorno de la seguridad marítima a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter (Yetkin, 2013).
- I06: Industria del petróleo india: algunas perspectivas usando el modelo de Porter (Varma, 2016).
- I07: Estudio del papel de la fuerza competitiva de Porter en la formación de la cadena de valor de la industria del automóvil. Caso de estudio: Iran Khodro Company (MalekShirabadi et al., 2013).
- I08: Ventaja competitiva de Intel en el segmento de los microprocesadores (Hernández & Gutiérrez, 2019)
- I09: Factores que afectan la competitividad de la industria alimentaria mediante el estudio de caso del modelo de las cinco fuerzas de Porter en la provincia de Hamadan, Irán (Eskandari et al., 2015).

### **3.3 TRABAJOS CON RESULTADOS DIVIDIDOS POR LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Se presenta a continuación, en la Tabla 1, las conclusiones de forma resumida y clasificada de los diferentes artículos evaluados, de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter; suman un total de diez, por cuanto eran los únicos de la selección que presentaban resultados de todos los factores.

Tabla 1

*Resumen de las conclusiones de cada una de las cinco fuerzas de Porter de diez artículos*

<b>ID</b>	<b>Rivalidad con competidores existentes</b>	<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	<b>Barreras para nuevos participantes/ amenaza de entrada</b>	<b>El poder de negociación de los compradores</b>	<b>El poder de negociación de los proveedores</b>
I01	El poder de la rivalidad de los competidores se clasifica como bajo, porque la industria farmacéutica saudita tiene un crecimiento de mercado significativo	Se clasifica como medio debido a que los precios de los productos farmacéuticos de KSA son medios (no bajos) en comparación con otros posibles sustitutos	Se clasifica como potencia media porque los clientes tienen una lealtad media a las marcas farmacéuticas sauditas. Los costos iniciales para abrir una nueva compañía farmacéutica representan una barrera de entrada media. Sin embargo, las regulaciones establecidas por el gobierno saudita no tienen ninguna restricción para establecer una nueva compañía farmacéutica, por lo que los inversores no muestran ninguna duda en establecer una nueva compañía farmacéutica	Se clasifica como bajo en lo que respecta a las empresas interesadas en invertir en la industria farmacéutica, porque un número considerable de las ventas de las empresas farmacéuticas van a los compradores	Los proveedores carecen de poder de negociación porque los insumos adquiridos por las empresas de la industria farmacéutica representan una gran parte de su negocio y el tamaño relativo de los proveedores en la industria es grande
C01	Actualmente, no existe una barrera específica a la competencia entre aerolíneas	Hoy por hoy, existen algunos sustitutos del transporte aéreo que repercuten en el mercado del transporte aéreo	Otro factor disruptivo en el equilibrio de la competencia de las antiguas aerolíneas es la entrada de nuevos competidores en el mercado del transporte aéreo	La revolución en los sistemas de distribución y venta, ha cambiado el equilibrio del poder de mercado en beneficio de los clientes al aumentar el conocimiento de los clientes	Estas empresas son monopolios sin competidores, por lo que las compañías aéreas tienen que pagar el precio que quieren por obtener los servicios requeridos
I02	La rivalidad entre las empresas	El mercado de la construcción	Para los promotores	Con respecto a la compra de tierras	El gobierno, como proveedor de

	existentes en la industria de la construcción de África es alta, debido a que la mayoría de los desarrolladores inmobiliarios del mundo tienen una gran experiencia	africano se centra principalmente en el desarrollo inmobiliario y el desarrollo de infraestructura. Por lo tanto, la amenaza de los bienes sustitutos es baja en la industria de la construcción de África	inmobiliarios y los contratistas generales que ya han entrado en el mercado de la construcción africano, en general, la amenaza de posibles participantes es baja, esto se debe a la cantidad de promotores existentes y a que este mercado involucra una variedad de regulaciones complejas	y derechos de desarrollo, los desarrolladores inmobiliarios y los contratistas de ingeniería de todo el mundo no están familiarizados entre sí, la posibilidad de formar una coalición es muy pequeña. Esto hace que su poder de negociación como compradores sea muy bajo	proyectos de desarrollo de tierra e infraestructura, tiene un fuerte poder de negociación. Mientras que para los desarrolladores de bienes raíces nacionales y contratistas generales como el mercado de la construcción de los proveedores de productos, la capacidad de negociación es muy débil
C02	Los negocios informales han disminuido las ganancias de los comercios gastronómicos del centro de Cancún	El crecimiento de cadenas de tiendas de conveniencia es un factor de alta penetración en Quintana Roo	El crecimiento porcentual de nuevos participantes es muy bajo en relación a la cantidad de establecimientos que ya operan en la plaza	Los turistas poseen poder para decidir tomar paquetes turísticos en los que se le ofrece bufets a menor precio; o viajar independientemente, pudiendo elegir a los comercios gastronómicos o a los negocios informales	Los establecimientos están cambiando de los proveedores especializados a las cadenas de supermercados debido a que estos últimos manejan precios más competitivos y mejores servicios
C03	No hay datos que muestren la dura competencia entre los hoteles ya que la demanda es mayor que la oferta	Ya que los hoteles ofrecen productos y servicios multifuncionales a sus clientes, y cada producto y servicio tiene su propio segmento de mercado, no es probable que los hoteles de cuatro y cinco estrellas pierdan clientes	Aunque actualmente el nivel de competencia no es alto, es posible que en un futuro el entorno sea altamente competitivo. Sin embargo, el alto costo de las inversiones para ingresar al sector y la sólida posición de las marcas ya existentes podrían verse como aspectos negativos para los nuevos participantes	Debido a que la demanda de alojamiento es superior a la oferta, los hoteles tienen mayor poder de negociación, sin embargo, el poder de negociación puede pasar a los operadores turísticos cuando estos son compradores totales	Si bien el número de proveedores es alto, tan solo un bajo número ofrece productos de alta calidad, por lo que la competencia no se afecta negativamente
I03	La intensidad de la rivalidad es alta debido a la existencia de muchas empresas, altos costos fijos, la facilidad con la	La cerveza industrial es competencia para la artesanal debido a que, si bien al comparar entre cervezas artesanales el	El riesgo de entrada de nuevos competidores es bajo debido a que la competencia se basa en el sabor, mas no en el	Su poder de negociación no radica en su capacidad de compra, sino en el hecho de que existe amplia variedad de	Los proveedores no representan una amenaza debido a que son pocos para la cantidad de productores de cerveza artesanal

	que los consumidores cambian de marca, la presión por dominar el mercado y las barreras de salida que existen en el sector	cliente da mayor consideración a la calidad, cuando compara la cerveza artesanal con la tradicional, se fija más en los precios.	precio, y se requiere de una alta inversión para empezar a producir.	cerveza artesanal y la calidad y el precio impactan significativamente en su consumo	
C04	Existe rivalidad entre empresas existentes en la industria de seguros, debido a la diversidad de competidores. También existe rivalidad entre los seguros existentes debido al lento crecimiento del sector	Existe la amenaza de nuevos fondos de pensiones debido a la liberalización del mercado. La legislación vigente permite el ingreso de nuevas empresas que administran fondos de pensiones y otras instituciones pueden crear fondos de pensiones que pueden ser suscritos por personas físicas y / o instituciones ajenas a las instituciones.	Existe amenaza de nuevas entradas en la industria aseguradora debido a autorizaciones gubernamentales para la entrada de nuevas empresas en el mercado angolés. La amenaza de nuevos participantes en la industria de seguros en Angola está sujeta a restricciones impuestas por Arseg al nivel del monto mínimo de capital inicial requerido para nuevas compañías de seguros	El poder de negociación de los asegurados se ha incrementado a lo largo de los años debido al creciente número de compañías de seguros en el sector. El poder de negociación es alto en los seguros obligatorios, mientras que en los seguros no obligatorios es todo lo contrario.	Es bajo, porque hay pocas empresas en la industria
I04	El atractivo de esta industria aumenta debido a la gran cantidad de competidores y al poder de los cinco grupos dominantes en el mercado textil. La industria textil se encuentra en un punto intermedio entre industrias concentradas y fragmentadas, ya que hay un gran número de empresas dedicadas al comercio textil, pero los volúmenes de ventas son significativos para los grandes grupos	La imitación es un producto sustituto, y también, un flagelo para las firmas de moda, es decir, es una potencial amenaza para el sector textil español ya que, copiando sus productos con peor calidad y a un bajo coste perdieron la exclusividad que muchos consumidores buscan en las grandes marcas.	Este sector resulta atractivo para individuos particulares que desean abrir un comercio con sus propios diseños, pero deben ser conscientes de que la demanda está satisfecha y que existen grandes empresas que lideran el mercado	Hay un factor que le da poder a los clientes como es la crisis y que hay poca diferenciación entre los productos de la cadena textil. Pero al tener un volumen de venta individual y no comprar en grupo, baja el poder de negociación de estas, al estar en un mercado e industria amplia y no estar concentrado geográficamente el poder de los clientes respecto a la producción de las empresas es muy bajo	El poder de negociación de los proveedores en la industria de la moda es bajo, debido a la integración vertical que tienen los hilos textiles, es decir, los proveedores reciben los pedidos de las empresas textiles sobre el diseño y las prendas, por lo que los proveedores no tienen poder de decisión en el proceso
C05	La rivalidad se presenta en	La amenaza de los sustitutos	Como resultado de las políticas	Los estudiantes, tanto nacionales	Los proveedores de mano de obra,

	<p>forma de competencia por colocaciones clínicas, financiación de la investigación y reputación académica. Sin embargo, la intensidad es muy "específica del contexto". Además, los factores ambientales como la economía y el mercado laboral, las normas sociales cambiantes y la tecnología tienen el potencial de cambiar las fuerzas competitivas con el tiempo y los cambios resultantes en la estructura pueden reconfigurar la industria de la educación médica</p>	<p>puede verse como una fuerza competitiva más globalmente, en lugar de una que es local</p>	<p>gubernamentales restrictivas que colocan barreras para el ingreso a la educación médica, la amenaza de los proveedores privados y los nuevos participantes puede considerarse baja</p>	<p>como internacionales, y el paciente y la comunidad / sociedad en general pueden considerarse "compradores" en la industria de la educación médica. En comparación con los estudiantes, la comunidad y la sociedad en general tienen un poder de negociación algo "moderado" al exigir una atención médica de mejor calidad o más servicios</p>	<p>es decir, el personal y las organizaciones y las personas que suministran recursos en forma de financiación tienen un poder de negociación "alto" en el contexto de la educación médica</p>
C06	<p>El mercado muestra que las fuerzas que determinan la rivalidad de la industria han cambiado de tal manera que afecta negativamente a los actores del mercado</p>	<p>Los agentes del mercado no disponen de un producto sustitutivo que pueda tener un impacto negativo en la posición de mercado de los agentes del mercado actuales; la amenaza de los productos sustitutos es insignificante</p>	<p>La amenaza de nuevos participantes ha sido significativa recientemente, sin embargo, es probable que sea menor en los próximos años debido a los cambios legislativos</p>	<p>El poder de negociación de los compradores es fuerte. El poder de negociación y la posición de mercado de los actores individuales fragmentados en el mercado minorista son insignificantes; sin embargo, todos y cada uno de los demás factores favorecen a los compradores. Se trata de un producto tan estándar y homogéneo que, por un lado, es muy difícil de diferenciar y, por otro, excesivamente sensible al precio; además, la lealtad a la marca es baja.</p>	<p>El mercado de los servicios de TI específicos es estrecho y, en la mayoría de los casos, los jugadores tienen que calcular con costos de cambio significativos si cambian de socio, por lo que la posición negociadora de los proveedores es moderadamente fuerte</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 TRABAJOS EVALUADOS CON RESULTADOS GENERALES POR LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

- I05 (Yetkin, 2013)

En este estudio se evalúa que 'Las cinco fuerzas de Porter' son aplicables al análisis del entorno de seguridad marítima donde los actores y el contenido de las fuerzas impulsoras son totalmente diferentes al del análisis de la industria empresarial; además, de brindar una posible ayuda a los líderes militares a llevar un seguimiento del cambio drástico en el entorno de la seguridad marítima.

El resultado del análisis confirma que la globalización hizo que el medio se volviera más sofisticado con los desafíos recién agregados. Con este estudio se demuestra que, a pesar de la complejidad de aplicar una herramienta empresarial a un entorno militar, este puede adaptarse exitosamente al entorno estudiado.

- I06 (Varma, 2016)

El propósito del documento escrito por Varma es comprender la competencia entorno de la industria petrolera india aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que, si bien es un concepto antiguo, su aplicación a la industria del petróleo en la India es novedoso.

De la aplicación de las cinco fuerzas de Porter al sector petrolero de la India se conoce que las empresas petroleras deben centrarse en la participación de mercado, el inventario de los costos de mantenimiento debe reducirse y el gobierno debe proporcionar igualdad de condiciones.

Además, el gobierno debe reducir la dependencia del crudo importado fomentando la explotación de petróleo por parte de empresas privadas. Todo esto ayudará a mejorar la competitividad de la industria del petróleo en India.

- I07 (MalekShirabadi et al., 2013)

Esta investigación realizada por tres autores pretende ayudar a ganar más clientes mediante el análisis de la industria de fabricación de automóviles con el paradigma de las cinco

fuerzas competitivas de Porter, seleccionando como caso de estudio a Iran Khodro Company.

La única fuerza sin un anticipador significativo es el poder de negociación de los clientes. Todos los restantes tienen su anticipador significativo que en orden de importancia son: amenaza de entrada, el poder de negociación de los proveedores, la competencia entre las empresas existentes, y los productos y servicios sustitutos.

En base a los resultados del estudio sobre el ajuste de variables, las organizaciones deben tener en cuenta que la relación entre los diferentes niveles de trabajo y las actividades de la cadena de valor es significativa, por lo que los trabajos de alto nivel deben tener una mayor participación en las actividades de la cadena de valor en comparación con los de bajo nivel.

- I08 (Hernández & Gutiérrez, 2019)

El trabajo de Hernández y Gutiérrez tuvo el objetivo de analizar cómo la empresa Intel Corporation se ha desarrollado a nivel mundial y cuál es su ventaja competitiva con respecto a los competidores en el mercado identificando las cinco fuerzas de Porter.

El método utilizado en el caso de la Compañía Intel es el método analítico el cual contempla las habilidades de pensamiento crítico y la evaluación de los hechos que se llevan a cabo, así como su comprensión.

Si bien la investigación se centró principalmente en una visión basada en la industria, deja muy claro que no se puede pensar en ello sin considerar las cinco fuerzas de Porter.

Dejando como conclusiones que Intel se coloca como número uno de la industria, no ve amenaza de nuevos competidores debido a que la empresa está cubierta por una larga inversión, Intel debe estar siempre un paso adelante para evitar que los consumidores consideren cambiarse a la competencia (Hernández & Gutiérrez, 2019).

Con el análisis previo realizado, se puede concluir que Intel es la empresa líder en el segmento de semiconductores dadas sus ganancias financieras reportadas, así como el mercado que cubre actualmente.

- I09 (Eskandari et al., 2015)

El propósito de la revisión realizada por cuatro autores fue estudiar los factores que inciden en la competitividad de la industria alimentaria mediante el uso de los métodos competitivos de Michael Porter.

La creciente necesidad de alimentos revela gran cantidad de investigaciones en beneficio de la industria, por lo que aprovechando la fuerza laboral joven las organizaciones que trabajan en la industria pueden ingresar en poco tiempo a la competencia.

#### **4. DISCUSIÓN**

Varias escuelas de gestión estratégica sugieren que el ambiente es de primordial importancia para la formulación de estrategias (Mintzberg et al., 1998). Este es el principio central del análisis de Porter sobre el posicionamiento competitivo (Mahat, 2019).

Las cinco fuerzas de Porter es el modelo estratégico utilizado en los 15 trabajos seleccionados para el proceso de evaluación de competitividad del mercado, modelo que consiste en la evaluación de cinco factores que inciden en la competitividad de una organización entorno al sector específico en el que se desenvuelve, estos factores.

Con la finalidad de evitar tener que nombrar todos los tipos de organizaciones que hacían referencia los 15 artículos seleccionados, se identificó que los mismos pertenecen a los sectores comerciales o industriales, por lo que los criterios de evaluación se dan entorno a estos dos sectores, dejando señalados a seis artículos para el sector comercial y nueve para el sector industrial, de los cuales un artículo clasificado como industrial y otro como comercial no pueden ser clasificados como organizaciones de negocio.

De las conclusiones obtenidas de la evaluación desarrollada en cada trabajo se identifica que, una de las fuerzas que más semejanza de resultado tiene en el sector comercial es la amenaza de productos sustitutos, las organizaciones que se encuentran dentro de este sector ven una amenaza media-alta de parte de empresas que se dedican a ofrecer bienes o servicios similares a un menor costo reduciendo también la calidad que ofrecen. Se observa también que en este sector el poder de negociación de los compradores radica en la posibilidad de elegir entre varias organizaciones y el acceso que obtienen a más información, lo que les permite, además de comparar lo que ofrecen varias empresas, tomar en cuenta las reseñas de otros consumidores. A esto se suma la sensibilidad de los clientes al precio.

De los 15 trabajos seleccionados se encontró que dos de ellos no corresponden a la categoría de organizaciones de negocio, sin embargo, optaron por aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter a su sector de mercado. Los artículos mencionados evalúan la competitividad uno en el entorno marítimo global y otro relacionado con la educación médica australiana. Para ambos trabajos queda comprobado que, a pesar de la dificultad de aplicar una herramienta diseñada para los negocios, es posible adaptarla a otros campos, como fue aplicado para el sector militar y al educacional público.

En el sector industrial correspondiente a los estudios mencionados, se tiene que, si bien la rivalidad entre los competidores existentes es alta, las ventas de estos grupos les representa atractivo en contraste con sus esfuerzos por mantenerse en la competencia.

Uno de los objetivos de la revisión fue el de identificar los métodos de recolección de datos aplicados por los autores de los 15 artículos, sin embargo, al buscar respuesta a este objetivo solo se encontró información concluyente en cinco de los 15 trabajos. En los otros 10 no se dedicó un apartado a especificar esta información ni se logró identificar dentro de la redacción.

Los autores en C01 usaron una combinación de estudios, cuestionarios y entrevistas a expertos para la recolección de datos. En C03 el autor entrevistó a 63 gerentes generales siguiendo un cuestionario que elaboró con preguntas focalizadas a la obtención de información para cada una de las cinco fuerzas de Porter. El autor del CO5 escogió a seis universidades y entrevistó a 21 académico y personal profesional. Los autores del I01 adoptaron un cuestionario de carácter cuantitativo de 28 preguntas que fue entregado a 28 expertos pertenecientes a las cuatro mayores farmacéuticas de la región.

En el I03 el método de obtención de datos consistió en un cuestionario adaptado de 29 ítems. En I08 se recolectó datos del sector para su respectivo análisis. Desconocer de los métodos utilizados por los demás autores no implica que las conclusiones generadas en sus trabajos sean inciertas, más bien eso depende de la cantidad de información que se ve reflejada en el análisis de las cinco fuerzas de Porter. No obstante, especificar la metodología y los métodos de recolección de datos brinda seguridad y confianza a los lectores de la confiabilidad que estos trabajos pueden tener.

Posteriormente a la identificación de métodos para la recolección de datos se procedió con tratar de llegar en toda su extensión al objetivo general de la revisión, pero, así como no todos los artículos especificaron sus metodologías, no todos los autores presentaron

recomendaciones o estrategias; sin embargo, revisarlas, definitivamente amplían un conocimiento importante para las organizaciones y sus participantes.

En el artículo I09 se destaca cómo el incremento de la producción reduce costos por unidad del producto. A esto se suma que la calidad y los precios razonables, la modernización de la tecnología, una administración sólida, fuertes inversionistas y el apoyo gubernamental son los factores más importantes en el éxito de una organización (Eskandari et al., 2015).

I06, se enfatiza en que las empresas petroleras para mejorar su competitividad dentro del mercado deben centrarse en la participación de mercado, el inventario de los costos de mantenimiento debe reducirse y el gobierno debe proporcionar igualdad de condiciones, además, de reducir la dependencia del crudo importado fomentando la explotación de petróleo por parte de empresas privadas (Varma, 2016).

En el I05, se evidencia la lucha de una industria privada posmoderna por satisfacer las demandas de los compradores, enfrentándose a la competencia de productos sustitutos y fuertes proveedores; para esto se sugiere enfocar las estrategias a disminuir el poder de los compradores y proveedores, además de superar las barreras de entrada del mercado (Yetkin, 2013).

En I04, se concluye que la estrategia de las empresas tanto nacionales como internacionales es trasladar sus fábricas a países dentro del continente asiático o subcontratar a fabricantes de esos países para así reducir sus costos (Sánchez & Martínez, 2015).

Los autores en I03 recalcan que utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter en países subdesarrollados es un reto para el que hay que tener comprendidas las dimensiones, factores y variables de la investigación; por lo que proponen replicar su investigación en ciertos estados para así ampliar la comprensión del comportamiento del sector (Gallardo et al., 2019).

Los autores en I02 recomiendan a todas las empresas que deseen ingresar al mercado de la construcción en África, realizar una investigación en profundidad y tomar una decisión informada, fortalecer la gestión empresarial, formular una estrategia adecuada para que la Unión Africana cree ventajas competitivas para sí mismas sobre las otras empresas de la industria de construcción africana (Kirabo & Jinzhao, 2017).

Para el sector estudiado en I01 los autores recomiendan a las compañías centrarse en el desarrollo de sus productos como estrategia principal, además de direccionar las estrategias de marketing a las ventajas de los productos antes los sustitutos (Hassan & Arfaj, 2016).

En el C05, el autor recomienda centrarse en crear una visión inspiradora del futuro, guiar y comunicar esa visión, motivar e inspirar al personal a comprometerse con esa visión y gestionar la entrega general de la visión (Mahat, 2019).

Los autores de I07, sugieren a las compañías tener en cuenta que la relación entre los diferentes niveles de trabajo y las actividades de la cadena de valor es significativa, por lo que los trabajos de alto nivel deben tener una mayor participación en las actividades de la cadena de valor en comparación con los de bajo nivel (MalekShirabadi et al., 2013).

## **5. CONCLUSIONES**

En este trabajo de revisión bibliográfica se ha analizado el papel de las cinco fuerzas de Porter, finalmente en 15 diferentes estudios, los cuales fueron clasificados en el sector industrial o en el comercial, pudiéndose sacar las siguientes conclusiones:

- Se identificó que entre los recursos más usados para la obtención de datos están las entrevistas, cuestionarios y el uso de literatura.
- Dentro del sector comercial una de las fuerzas con mayor impacto en el sector es la amenaza de productos sustitutos, seguida del potencial de negociación de los compradores.
- Si bien para el sector industrial no se encontró un patrón de comportamiento debido a los diversos escenarios en los que se desenvuelve la industria; un punto a destacar es que dos de los trabajos no corresponden a la categoría de organizaciones de negocio, que es hacia donde se dirige el método de las cinco fuerzas de Porter.
- A pesar de la dificultad de aplicar esta metodología a la competitividad de otras categorías diferentes a las organizaciones de negocio, en investigaciones dirigidas por ejemplo al entorno marítimo y de educación médica, se comprobó que el uso de esta metodología es un medio factible para el análisis de un sector que involucre a organizaciones sin fines de lucro y posterior elaboración de estrategias para el desarrollo de dichas organizaciones.

- Se identificó finalmente que los autores recomiendan enfocarse en aquellas fuerzas que más riesgo representan para la empresa, sin dejar de fortalecer aquello que es un punto a favor.

Este trabajo pretende dar a conocer de forma resumida las experiencias de aplicar las fuerzas de Porter; porque en un entorno tan cambiante los resultados pueden variar, las estrategias y decisiones también; siendo así la realidad, el documentar, revisar y analizar prácticas tomadas constituyen un insumo importante para aquellos que deciden tomar esta herramienta y utilizarla para mejorar sus estrategias organizacionales.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- MalekShirabadi, F., Reza Hamidizadeh, M., & Kolia Jaberi, G. (2013). Studying the Role of Porter's Competitive Force in the Formation of Car Industry's Value Chain (Case Study: Iran Khodro Company). *Life Science Journal*, 10.
- Lüttgens, D., & Diener, K. (2016). *Business Model Patterns Used as a Tool for Creating (new) Innovative Business Models*. 4(3), 18.
- Johnson, L. F. (2014). *The 5 Competitive Forces Framework in a technology mediated environment. Do these forces still hold in the industry of the 21st century?*  
[https://essay.utwente.nl/66196/1/Johnson\\_BA\\_MB.pdf](https://essay.utwente.nl/66196/1/Johnson_BA_MB.pdf)
- Pandurics, A., & Illés Bálint, C. (2015). *Ups and downs: How the five competitive forces of Porter shape strategies in the Hungarian MTPL-market*.  
<https://doi.org/10.17626/DBEM.ICOM.P00.2015.P015>
- Bruijl, G. H. Th. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Porter, M. (1997). *EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS*. Editorial Continental.  
<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>
- Rasouli, M., & Malabad, S. R. (2014). *Analysis of factors impacting on the competition of Iran's air transport industry based on Porter's Five Forces Model*. 4(21), 17.
- Cristerna, D. E., Ortiz, I. C., Calderón, M. F. B., & Lara, J. L. M. (2013). El escenario de la Competencia Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, 31.
- Ozan Özer, K., & Saldamli, A. (2015). Evaluation of Competition Conditions in the Hotel Sector in Istanbul. *International Review of Management and Marketing*, 6.

- Gando, E. (2016). *The Five Competitive Forces of the Insurance and Pension Funds Industry for the Angolan Case*. 6(6), 5.
- Mahat, M. (2019). The competitive forces that shape Australian medical education: An industry analysis using Porter's five forces framework. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1082-1093. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2018-0015>
- Hassan, A. A., & Arfaj, A. A. (2016). The Competitiveness of Saudi Pharmaceutical Industry Using Porter 5 Forces Analysis. *European Journal of Business and Management*, 8(23), 9.
- Kirabo, K. E., & Jinzhao, W. (2017). The Status of Africa's Construction Industry and Its Porter's Five Forces Analysis. *International Business and Management*, 14(2), 4.
- Gallardo, A. A. A., Guerrero, A. C., & Soto, D. H. (2019). *El Sector de cerveza artesanal del estado de Guanajuato y su análisis a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter*. 41(133), 24.
- Sanchis, N., & Martínez, C. M. (2015). *Analysis of the main groups of textile distribution in Spain*. 49.
- Yetkin, U. (2013). Revealing the Change in the Maritime Security Environment through Porter's Five Forces Analysis. *Defence Studies*, 13(4), 458-484. <https://doi.org/10.1080/14702436.2013.864504>
- Varma, S. (2016). *INDIAN PETROLEUM INDUSTRY: SOME INSIGHTS USING PORTER'S MODEL*. 1, 14.
- Hernández, J. G. V., & Gutiérrez, L. M. R. (2019). *Competitive Advantage of Intel in the Segment of the Microprocessors*. 3(2), 17.
- Eskandari, M. J., Miri, M., Gholami, S., & Nia, H. R. S. (2015). Factors Affecting the Competitiveness of the Food Industry By Using Porters Five Forces Model Case Study in Hamadan Province, Iran. *Journal of Asian Scientific Research*, 5(4), 185-197. <https://doi.org/10.18488/journal.2/2015.5.4/2.4.185.197>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, NY.