



**Caso práctico:**

# **Fundamentos del Análisis de Porter**

---

**Parte I**



“La información es el aceite del Siglo XXI, y la analítica es el motor de combustión.”

– Peter Sondergaard

A manera de repaso considero importante destacar los siguientes aspectos sobre el tema visto en el módulo sobre las *Cinco Fuerzas de Porter* como herramienta de estudio estratégico basada en un análisis de competitividad del sector, que para el caso se trata de la actividad empresarial a nivel servicios, comercio y turismo.

La competitividad se puede definir como la capacidad de la institución para atraer o captar clientes recurrentes.

Con la finalidad de lograr identificar los factores más importantes que afectan el desempeño competitivo se destacan el trabajo elaborado por Porter con relación al modelo de diamante de la competitividad. Donde relaciona el éxito de una actividad con una adecuada dotación de recursos (básicos y avanzados); una demanda sofisticada con la presencia de sectores afines y relacionados. (Porter, 2008)

De acuerdo con Porter (1997) Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector ó sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial – comercial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.



La intensidad de la competencia en un sector industrial – comercial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de **CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS:**

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

El propósito del presente trabajo es realizar un análisis bajo la mirada de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una empresa real, comprobando al final si este análisis realmente nos permite tener una visión 360 del contexto comercial en el que se encuentra así como también una perspectiva de contraste en referencia a la competencia, los clientes, los proveedores y la demanda, destacando además áreas de oportunidad, optimización o mejora.

## **SOBRE CANACOPE CDMX**

Nace en 1937 como la Cámara Nacional de Comercio e Industria en Pequeño de la Ciudad de México (CANACOPE); en 1941, se cambia la denominación a Cámara Nacional de Comercio en Pequeño de la Ciudad de México. El 20 de diciembre de 1996, Se realiza un nuevo cambio de razón social quedando como actualmente se conoce: Cámara de Comercio, Servicios y Turismo en Pequeño de la Ciudad de México (CANACOPE Servytur, Ciudad de México). Desde su creación CANACOPE Servytur Ciudad de México, es concebida como una



institución con la convicción de representar, promover y defender los intereses generales de los micros, pequeños y medianos empresarios de los sectores comercio, servicios y turismo del Distrito Federal.

78 años de representar, promover y defender la actividad comercial, los servicios y el turismo en el Distrito Federal.

CANACOPE-ServyTur Ciudad de México, ha mantenido sus convicciones y en la última década ha fortalecidos sus acciones enfocándose primordialmente en la capacitación como herramienta del empresario y emprendedor para hacer crecer su negocio e insertarse en la dinámica económica de forma exitosa, de la mano de la innovación tecnológica y de la vinculación con las instituciones públicas y privadas que lo fortalezcan; todo ello en la búsqueda de implementación de una nueva cultura empresarial.

## **MISIÓN**

Representar, servir, formar y fomentar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de México.

## **VISIÓN**

Ser la Cámara modelo a nivel nacional.

## **VALORES**

Verdad, Honradez, Justicia, Equidad, Integridad, Respeto.

## **OBJETIVO GENERAL**



Dirigir y Fortalecer al sector empresarial a través de un nuevo modelo de estrategias de desarrollo e innovación.



## Las 5 fuerzas de Michael Porter.

**1. Poder de negociación con los clientes.** Se entiende como la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes del sector.

En este caso el número de clientes existentes es de 21,000 esto significa que cuentan con mayor poder de negociación para presionar la demanda y bajar precios o sugerir ajustes o cambios.

Esto depende de los siguientes factores:

- El número de Cámaras de Comercio en la ciudad de México es de 4, 2 de ellas solo tienen injerencia en una delegación, 1 en 14 delegaciones y la CANACOPE en las 16 delegaciones. Por lo tanto, la concentración de clientes es mayor y el número de competidores o instituciones es menor.
- Esto permite la posibilidad de un alto volumen de compra. La capacidad de negociar los costes o facilidades para que los clientes gracias a la alta demanda.



**2. Poder de negociación con proveedores.** Se refiere a la capacidad de negociación que poseen los proveedores del sector. En este caso es menor por la baja concentración de instituciones en la Ciudad y por existir un número casi tan elevado de proveedores y servicios similares, así como de clientes.

Esto está sujeto a factores como:

- El número de proveedores con relación al número de Cámaras de Comercio, en este caso existen mayor número de proveedores que de Cámaras de Comercio.
- El volumen de compra, que en este ejercicio es mayor por el alto número de clientes del sector.
- La facilidad de que se trata en su mayoría de servicios o intangibles que, de productos o materias primas, por lo cual los costos pueden adaptarse con mayor facilidad.
- El número de servicios sustitutos o semejantes disponibles en el mercado es muy alto.

**3. Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes).** Hace referencia a la entrada potencial de instituciones similares al mercado competitivo que vendan servicios o productos sustitutos o alternativas a los del sector. En este caso no hay amenaza, debido a que son instituciones que son reguladas por la secretaría de economía y no hay forma de crear nuevas a menos que el gobierno así lo establezca.

**4. Barreras de salida (productos sustitutos).** Se refiere a los posibles sustitutos de servicios ofrecidos en el sector o mercado, que pueden ser relevantes para el consumidor. En este caso es alta por la gran cantidad de proveedores con servicios a fines.

Los factores de mayor relevancia en este aspecto son:

- La intención del consumidor a sustituir o probar nuevos servicios.



- Por la competencia de precios de los servicios sustitutos y la gran diversidad de proveedores.

**5. Rivalidad entre los competidores.** Se refiere a las empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo el mismo tipo de servicio.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes, para este caso es bajo debido a que los competidores son menores en número comparado con el número de clientes en el mercado.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Capacidad de crecimiento.
- Sobrecapacidad industrial.
- Diversidad de competidores.

A continuación, se puntualizará de manera específica la evaluación de la situación actual de CANACOPE CDMX conforme a la estructura de las 5 fuerzas de Porter. Tabla1



**Tabla 1. Evaluación de CANACOPE CDMX de acuerdo con las 5 fuerzas de Porter.**

Fuerzas Comparativas	Atractivo De La Industria					
	ACTUAL			FUTURO		
Nivel de valoración / elemento	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
<i>Barreras de entrada</i>	X			X		
<i>Negociación de los proveedores</i>	X			X		
<i>Negociación de los clientes</i>		X				X
<i>Amenaza de sustitutos</i>	X				X	
<i>Competidores</i>	X			X		

## Conclusiones

Esta herramienta, en un plan de marketing a corto mediano o largo plazo representa un beneficio que permite observar con claridad un análisis del entorno y el análisis del sector plasmado en la tabla 1. Dentro de los beneficios que representa saber en que lugar del mapa se encuentra la institución dentro del mercado y para la competencia están el facilitar la toma de decisiones posteriores cuando desarrollemos la estrategia, ayudar en el tema de prevención estratégica o innovación, también puede ayudar a implementar nuevos objetivos y modelos de negocio buscando equilibrar la relación proveedor- cliente además de permitir diagnosticar el progreso o limitante de alguna estrategia o plan de desarrollo que se esté





implementando, sin duda desde mi perspectiva es una herramienta muy útil.

Tener conocimiento sobre estas cinco fuerzas es de gran ayuda para la empresa para poder comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.

## **Referencias**

Porter, M.E. Enero (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 7 Harvard Business School Publishing Corporation, Reimpresión R0801E-E



---

ART CREATIVA



ARTCREATIVA.MX



@ARTCREATIVAMX



@ARTCREATIVAMX