

# Una aplicación del marco de las cinco fuerzas de Porter al grupo BMW

**Celia Goicoechea Quijano, Jaime E. Souto Pérez.**

*Departamento de Organización de Empresas*

*Universidad Complutense de Madrid.*

*Campus de Somosaguas 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)*

e-mail: celiagoi@ucm.es, jaimeeds@ucm.es.

## INTRODUCCIÓN

El análisis del entorno específico aborda el estudio de una industria desde todas sus vertientes relevantes, con la finalidad de extraer las amenazas y oportunidades existentes en el mismo. Así, el presente trabajo aborda el estudio sobre la determinación del “atractivo” de las industrias, lo cual podría expresarse en términos generales como la aproximación a las claves principales de la competitividad y situación competitiva en cada industria, tomando como base teórica los planteamientos de Porter (1982). De este modo, a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter se lleva a cabo una aplicación a la industria del automóvil, con el análisis de la estrategia que persigue el grupo BMW como punto central, a la vez que comparándola en los casos que proceda, con la de otros rivales, deduciendo que métodos ha utilizado esta empresa para mantenerse como un grupo aún en expansión, y en qué ocasiones y mediante qué estrategias ha sido superado por sus competidores.

La metodología utilizada consiste en un estudio de caso del Grupo BMW.

## DESARROLLO

El análisis estratégico es una parte clave del proceso estratégico, si bien en las últimas décadas el análisis externo ha perdido peso como base para el diseño de la estrategia empresarial frente al análisis interno, no obstante, su importancia sigue siendo considerable. De este modo, nos adentramos en uno de los tipos de análisis externo, el análisis del entorno específico.

Las cinco fuerzas de Porter muestran un entorno competitivo relativamente estable y segmentado. Una de las características destacables es la inversión en investigación y desarrollo de los principales fabricantes de vehículos, aunque gran parte del peso del I+D de la industria recae en las “empresas auxiliares”. Por otro lado, Lexus empezó siendo un entrante potencial y hoy ha conseguido quitar a BMW, Audi y Mercedes una parte de la cuota de mercado. Esto no es lo habitual, pero lo realmente importante es cómo lo ha conseguido, ya que hay una gran cantidad de barreras de entrada que dificultan esta situación, por ejemplo, grandes inversiones en publicidad de las que Lexus prescindió para posicionar su producto y crear la imagen de su compañía; la cuestión es ¿cómo lo hizo?, pues de forma completamente innovadora basó su negocio en incorporar a su producto una serie de servicios que aumentarían su valor añadido, es decir, incorporó la “servitización” –tendencia entre las empresas industriales hacia basar sus negocios de forma creciente en los servicios, con la finalidad de ganar competitividad (Vandermerwe y Rada, 1988).

Los posibles nuevos competidores, en principio, parecen representar una amenaza moderada. Si bien, los importantes cambios a los que se enfrenta la industria, de la mano de una mayor concienciación medioambiental y la inclusión de nuevas tecnologías, abren las puertas de la industria a competidores procedentes de muy diversos ámbitos. De hecho, a pesar de la importante inversión en I+D de los fabricantes de vehículos, las innovaciones de calado más radical y que rompen con los modelos de fabricación de los vehículos actuales proceden del exterior de la industria, ya que la industria está acostumbrada (éxitos pasados que desembocan en inercia, incluso en la propia dirección de las innovaciones perseguidas) al desarrollo de motores de gasolina y diesel.

## CONCLUSIONES

Entre los resultados destacan que esta industria ha tenido hasta ahora una baja amenaza de entrada de nuevos competidores, sin embargo, nos encontramos en un momento de cambio en el sector, en el cual la sensibilización hacia el medioambiente obliga a las empresas a responder a estos cambios de comportamiento, a esta situación se le suman los grandes avances en vehículos autónomos, convirtiéndolos en una alternativa cada vez más tangible. El caso del grupo BMW permite ver las dificultades y la inversión tecnológica que afrontan las empresas ya existentes en la industria para competir en un nuevo contexto donde la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente se vuelven imprescindibles. Asimismo, el marco conceptual de las cinco fuerzas de Porter presenta un bajo enfoque hacia los importantes cambios que están transformando la industria. De hecho, “más allá de las cinco fuerzas” se muestran variables críticas para la competitividad en la industria y el propio desarrollo de la industria, a la vez que indispensables para valorar el atractivo de una industria.

## REFERENCIAS

[1] Porter, M. (1982). “Estrategia competitiva”, México, C.E.C.S.A.

[2] Vandermerwe, S. y Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314-324.