

- Una *concentración de compradores* se da sobre todo si los volúmenes adquiridos por los compradores son elevados y/o la industria proveedora incluye a un elevado número de pequeños operadores. Es el caso de artículos como la leche en el sector en los aliados en muchos países europeos, donde unos pocos minoristas dominan el mercado. Si el producto o el servicio representa un elevado porcentaje de las compras totales de los compradores, también es probable que aumente su poder porque es más probable que «comparen precios» para obtener el más barato y por tanto que «presionen» a los proveedores más que si el importe de la compra no fuera importante.
- El *coste de cambiar de proveedor* es reducido o implica pocos riesgos; por ejemplo, si no hay contratos a largo plazo o requisitos de aprobación del proveedor. También se produce en las transacciones de comercio electrónico donde los compradores tienen más capacidad de comparar precios rápidamente y sin ningún riesgo.
- Existe una amenaza de que el *proveedor sea adquirido por el comprador* y/o que el comprador cree un negocio que compita con el del proveedor. Esto se denomina *integración vertical* hacia atrás y puede ocurrir si no se logran precios o calidades satisfactorias de los proveedores. Por ejemplo, unos pocos grandes fabricantes de ventanas de Estados Unidos y de otras partes han decidido fabricar su propio vidrio presionando así a los fabricantes de vidrio cuando negocian con otros grandes clientes.

Es probable que el *poder de los proveedores* sea elevado cuando:

- Hay una *concentración de proveedores* en vez de una fuente de provisión fragmentada. Suele ser el caso en la aportación de financiación del gobierno central a empresas públicas como el Servicio Nacional de Salud o la BBC en el Reino Unido, que se ha considerado como una de las grandes limitaciones a su desarrollo. Además, el poder de los proveedores aumenta si tienen una amplia gama de consumidores, lo que reduce su dependencia de un único consumidor.
- Los *costes de cambiar* de un proveedor a otro son elevados, tal vez debido a que los procesos de una organización dependen de los productos especializados de un determinado proveedor, como ocurre en la industria aeroespacial, o cuando los productos están claramente diferenciados, como es el caso de los productos de Microsoft. La marca de un proveedor puede ser muy poderosa; por ejemplo, es posible que un comerciante no pueda estar sin una determinada marca en su tienda.
- Existe la posibilidad de que los *proveedores compitan directamente* con sus compradores (esto se denomina *integración vertical hacia adelante*) si no logran obtener los precios, y por tanto, los márgenes que quieren. El ejemplo del vidrio anterior es interesante porque muchos fabricantes de vidrio han recurrido a esta estrategia y tienen unidades de negocio que procesan y distribuyen el vidrio como un comerciante. Este es también el caso de la siderurgia.

## Rivalidad competitiva

Estas fuerzas competitivas generales (las cuatro flechas del modelo) determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los **rivales competitivos** son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores. Hay una serie de factores que afectan al grado de rivalidad competitiva en una industria o sector:

**Rivales competitivos** son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores.

- El grado en que los competidores están *equilibrados*. Cuando los competidores son aproximadamente del mismo tamaño existe el peligro de que se produzca una intensa competencia cuando un competidor intenta predominar sobre el otro.