

JULIO CESAR ARDILA VIDAL - MARCO JAVIER SANCHEZ MEJÍA

## NOTAS TÉCNICAS

### Caso: Hernando Trujillo – Un tejido de sueños fallido

#### Aspectos estratégicos: Análisis fuerzas competitivas

La finalidad de la estrategia competitiva de una industria determinada es encontrar una posición efectiva o máxima del sector. Estas cinco fuerzas competitivas son<sup>1</sup>:

- Amenaza de ingreso
- Poder negociador de los compradores
- Poder negociador de los proveedores
- Presión de productos o servicios sustitutos
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

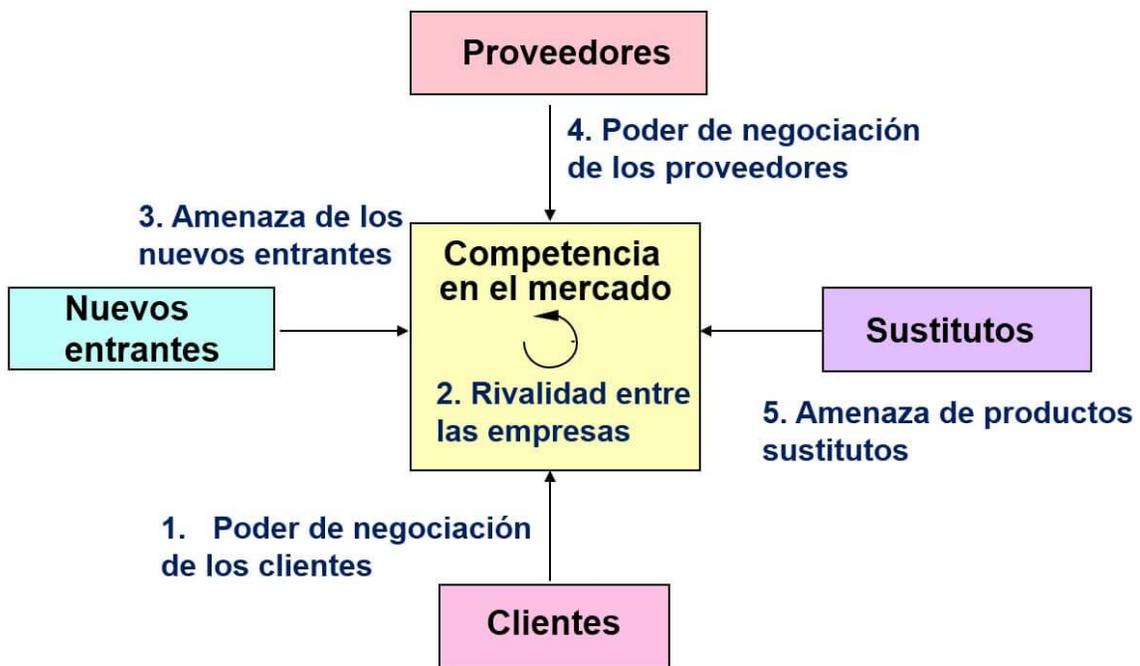


Imagen 1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

<sup>1</sup> Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Michael E. Porter 1ra. Edición



La utilidad del presente análisis radica en la capacidad de poder brindar las herramientas necesarias para generar un plan de competitividad estratégica. Lo anterior comprenden aspectos tales como el componente financiero, administrativo, de innovación, de personal y de mercado. Dado que el análisis de fuerzas de Porter brinda el contexto necesario y la visual completa del momento que vive el mercado en el que la organización se desempeña, es vital contar con este análisis para entender la posición de la organización, a qué se enfrenta, así como da las pautas necesarias para la creación de un plan que desencadene una competitividad estratégica de la organización frente al mercado.

Con base en el resultado del presente análisis se generará el plan de competitividad estratégica en las notas de enseñanza, que detalle y desarrolle el objetivo de aprendizaje propuesto.

#### *Nivel de rivalidad entre competidores*

De acuerdo con el análisis de esta fuerza, el grado de rivalidad entre los competidores es alto. Este es un sector muy atomizado, con una estructura de costos elevada; es un sector donde las compañías son intensivas en capital humano y con altas necesidades de inversión en bienes de capital. Esta dependencia de la capacidad instalada y de su fuerza laboral genera altas inversiones para poder crecer. Las barreras de salida son altas, por los altos costos de desinversión y porque al ser este un tipo de compañías intensivas en mano de obra genera unos altos costos de indemnizaciones en caso de una salida.

#### *Poder de negociación de los compradores*

La mayor calificación para esta fuerza es baja. Es importante aclarar que este análisis se realizó sobre los consumidores finales y no sobre canales y mayoristas. Al ser este un sector con gran número de compradores, un cliente tiene bajo poder de negociación por su baja influencia sobre las ventas de las compañías debido a lo atomizada que esta la demanda. El perfil de los consumidores se describe cómo clientes sofisticados, que buscan calidad con diseños exclusivos. Los costos de cambio son bajos, ya que para los usuarios es sencillo cambiar de proveedor y seguir teniendo sus necesidades satisfechas gracias a la gran cantidad de compañías que ofrecen servicios similares.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

De acuerdo con el análisis, el poder de esta fuerza es medio bajo. Dado que existe una gran oferta de insumos y materias primas tanto a nivel nacional como internacional; el sector se caracteriza por tener gran cantidad de proveedores, razón por la cual el grado de concentración es alto y el poder está distribuido en las diferentes compañías que componen el sector.

También se debe tener en cuenta que los insumos son muy importantes para el sector porque están inmersos en todo el proceso de transformación y generación de valor del producto. Unas telas o hilos de mala calidad afectan la calidad y la percepción de toda la prenda.

#### *Riesgo de ingreso*

El resultado de esta fuerza es medio bajo. Este es un sector con altas barreras de entrada a raíz de la alta inversión en bienes de capital, altos requerimientos de inventarios y



adicionalmente es un sector con altos requerimientos de mano de obra. Por todo lo anteriormente mencionado, el ingreso de un nuevo jugador es complicado, ya que es difícil tener la infraestructura necesaria para hacerlo. También es importante resaltar que las empresas del sector han desarrollado un gran posicionamiento de marca, con base en el buen diseño y sobre todo ofreciendo un excelente servicio, todo esto a través de la experiencia adquirida por muchos años de tradición. Para los nuevos competidores sería muy difícil igualar esta posición y sería mucho más duro lograr relaciones a largo plazo con el cliente siendo poco conocidos. Finalmente, si se analiza la capacidad de endeudamiento de los participantes del sector, es claro que ante la entrada de nuevos competidores podrá responder fuertemente con un gran apalancamiento financiero.

#### *Sustitutos*

Al ser un sector que se caracteriza por estar bastante atomizado, las diferentes marcas que existen en el mercado son sustitutas unas a otras. Lo anterior hace que dentro del sector se encuentren productos muy similares, que cumplen las mismas funciones y con las mismas prestaciones en términos de precio, calidad y diseño.

#### **Aspectos estratégicos: Supuestos del sector**

Es importante determinar las ventajas y desventajas del sector; ya que con base en este análisis se pueden identificar los patrones capaces de identificar convergencia estratégica o por el contrario la necesidad de diversificación<sup>2</sup>:

#### *Altos costos de producción:*

Luego del análisis de las compañías pertenecientes al sector, se identifica que estas presentan costos muy elevados debido a los altos pasivos financieros, como consecuencia de la implementación de nuevas técnicas de manufactura o a causa de la innovación en los diseños, trayendo consigo altos grados de endeudamiento, lo que da como consecuencia que un porcentaje importante de sus ingresos sean destinados a saldar las cuentas por pagar. De igual manera, se sabe que insumos de manufactura tales como las telas importadas de Pakistán e India son materias primas exclusivas y por tanto de alto costo lo que se traduce que los trajes confeccionados sean más costosos y por ende menos competitivos en el mercado local.

#### *La calidad del producto:*

La materia prima empleada en la confección de trajes, así como la seda o el algodón utilizado para las camisas deben tener altos estándares para la confección de prendas de vestir formales; por tanto, las compañías deben cumplir con estos requisitos. Dadas las características de los productos finales se determinó que son de alta calidad y son un factor importante para seguir en el mercado; sin embargo, los consumidores desean productos de alta calidad a bajos costos, por lo que las empresas se ven obligadas a tener bajos márgenes de ganancias.

#### *Publicidad es clave:*

El componente publicitario es determinante para garantizar el reconocimiento y crecimiento de la marca en nuevos mercados, así como es herramienta fundamental para conquistar nuevos nichos de mercado, cautivando nuevos clientes, de manera que puedan contribuir en los resultados anuales de cada empresa.

---

<sup>2</sup> Brugen, M. y Generalitat, B. (1999), *El sector textil en Colombia*, Bogotá, (s.e) .



*Precios fluctuantes:*

Para la mayoría de los segmentos de mercados, el precio es un factor determinante al momento de decidir la compra, lo que hace que una eficiencia en el manejo de costos es vital para poder llegar a ser competitivos en precio, ganando un Market share mayor. Si la estrategia de la compañía está basada en la diferenciación en calidad o en exclusividad, entonces el precio no es un factor determinante de compra.