

**Análisis Descriptivo Del Modelo Estratégico De Las Cinco Fuerzas En La Empresa**

**Diseños y Telas S.A.S**

**David Jose Senior Franco**

**Neyla Tejedor Padilla**

*Presentado*

**Harold Lora Gúzman**

*Docente*

**Ensayo Final Seminario De Grado**

**Administración De Empresas**

**Fundación Universitaria Los Libertadores**

**2017**

## **Análisis Descriptivo Del Modelo Estratégico De Las Cinco Fuerzas En La Empresa**

### **Diseños y Telas S.A.S**

#### **Objetivos Generales**

Obtener análisis descriptivo del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a una empresa del Sector Textil.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar en que consiste cada una de las Cinco Fuerzas expuestas en el modelo estratégico de Michael Porter
- Realizar análisis crítico y descriptivo de la aplicabilidad del Modelo Estratégico De Las Cinco Fuerzas en la empresa Diseños y Telas SAS.

## **Resumen**

Las empresas en el curso de la historia han evolucionado sustancialmente, generando diversos cambios como los incursionados en los sistemas de producción; los nuevos pensamientos después de la Revolución Industrial, los movimientos obreros en el mundo y las guerras mundiales, han marcado el mundo empresarial. Hoy por hoy después de diversas transformaciones, se chocan en un sistema altamente competitivo, donde resalta las relaciones con los proveedores como aliados estratégicos de la compañía, así mismo las relaciones con clientes, las amenazas de nuevos competidores, la entrada productos sustitutos en el mercado y las significativas rivalidades entre competidores. Por lo anterior se busca identificar las variables de la competitividad empresarial actual en una empresa del sector textil, como lo es Diseños y Telas SAS, a través del modelo estratégico sintetizado por el autor Micheal Poter, conocido como las “Cinco Fuerzas de Poter”

## **Palabras claves**

Alianzas, Competitividad, Desarrollo Empresarial, Estrategias, Evolución, Fuerzas, Modelo

## **Summary**

Companies in the course of history have evolved substantially, generating changes such as those involved in production systems, new thinking after the Industrial Revolution, world labor movements and world wars, have marked the business world. Today, after various transformations, they collide in a highly competitive system, which highlights relationships with suppliers as strategic allies of the company, as well as relations with customers, threats of new competitors, entry of substitute products into the market And significant rivalries between competitors. The aim is to identify the variables of current business competitiveness in a company in the textile sector, such as Diseños and Telas SAS, through the strategic model synthesized by the author Micheal Poter, known as the "Five Forces of Poter"

## **Keywords**

Alliances, Competitiveness, Business Development, Strategies, Evolution, Forces, Model, Strategic Model, Suppliers.

## **Introducción**

En concordancia al seminario que se viene cursando, denominado “Competitividad Estratégica y Estudio de Futuro” se ha propuesto al estudiante la elaboración de ensayo final, como resultado de los conocimientos aprehendidos en el desarrollo fructífero del seminario. En este espacio se toca a fondo el tema de la competitividad en las empresas, tema de fuerte relevancia en Colombia, debido las diferentes corrientes de emprendimiento y la cultura de la misma, que vienen desarrollando diferentes entidades estatales, principalmente SENA y Fondo Emprender.

Es por ello que para una mejor síntesis del seminario, en el presente trabajo se esbozara los principales elementos de la competitividad, en línea al modelo propuesto por el autor Michael Potter, donde se plasmara en que consiste su modelo denominado “Las Cinco Fuerzas de Potter”, aplicado a una empresa del sector real de la economía.

Ahora, ya que no basta con solamente adquirir los valiosos conocimientos teóricos o conceptuales provenientes de las sesiones del seminario en curso y la investigación autónoma de los autores de este ensayo. Se hace indispensable confrontar la realidad, dado a la inmersión en la que nos encontramos, donde la participación en el campo productivo hace parte del día a día, es por ello que analizado la teoría, se pretende colocar una mirada holística a esta y a la realidad, para hallar nuestras propias conclusiones.

Para lo anterior se tendrá acceso a amplia información administrativa de la compañía Diseños y Telas SAS, acerca de algunas de sus estrategias y manejos administrativos, limitado de la información contable/financiera y todas sus estrategias de tesorería. Lo cual es suficientes para el

objetivo de presente trabajo que describir la aplicabilidad del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en la empresa en mención. A si mismo se conoce por la experiencia de los autores en el sector, diferentes compañías que le son competencias y alguna de las alianzas que estas poseen.

Como resultado se espera obtener análisis descriptivos de la empresa Diseños y Telas SAS, frente su capacidad competitiva en su mercado, a la luz del modelo competitivo de *Las Cinco Fuerzas de Porter*.

## **Análisis Descriptivo Del Modelo Estratégico De Las Cinco Fuerzas En La Empresa Diseños y Telas S.A.S**

En plena era de la competitividad, es necesario que la academia contribuya en esta importante evolución empresarial, que efectivamente tuvo su aporte por medio Michael Eugene Porter<sup>1</sup>, quien en general “desarrolló la lógica de la competitividad” en el mundo empresarial.

Sus principales aportes los plasma a lo largo de tres temáticas definidas como *Estrategia Corporativa*, *Competitividad e Innovación* y *Modelo de las Cinco Fuerzas*, se encuentran concentrado en diferentes textos, de los cuales se resaltan tres a continuación:

1. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (*Estrategia Competitiva: Técnicas de Análisis de Industrias y Competidores*), fue publicado por primera vez en 1985, hoy por hoy, posee 38 ediciones y ha sido traducido a diferentes idiomas. En este libro, principalmente define lo que es estrategia y competitividad, aplicada a las industrias y análisis entre diferentes competidores en un mismo mercado. (Potter, 2009)
2. *The Competitive Advantage of Nations* (*La ventaja competitiva de las naciones*), publicado por Porter en 1990, presenta una nueva teoría sobre cómo interactúan naciones y regiones, así como sobre sus fuentes de prosperidad económica. Porter ha publicado trabajos posteriores sobre Nueva Zelanda, Canadá, Suecia, Suiza, Japón. También ha dedicado

---

<sup>1</sup> Michael Eugene Porter, nacido 1947, Ann Arbor, Michigan. Es economista e ingeniero eléctrico, profesor distinguido de la Universidad de Harvard (Harvard Business School). (Wikipedia, 2017)

atención a la competitividad de estados, provincias y otras regiones subnacionales. Su obra ha servido de guía de innumerables políticas económicas nacionales y regionales. (Porter M. E., 1990)

3. How competitive forces shape strategy (Cómo las fuerzas competitivas forman la estrategia), publicado hacia 1979 y donde se encuentra en gran manera concentrado su modelo económico conocido por la mayoría de sus lectores como “*Las cinco fuerzas de porter*” este como tal no se encuentra concentrado en un texto, en realidad es el resultado y síntesis de diferentes textos escritos por Michael Porter, quien escribe ampliamente de la competitividad desde 1979 aproximadamente. El objetivo de la síntesis del modelo es conocer las fuerzas más oportunas y las más amenazadoras, entender los determinantes de la rentabilidad posible, el atractivo del sector y las tendencias estructurales. Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Porter M. E., How competitive forces shape strategy, 1979)

Como bien se ha dicho, el autor en mención ha desarrollado la lógica de la competitividad, donde sobresale su modelo, *Las Cinco Fuerzas de Potter* por su puntual concisión frente al análisis del complejo tema de competir, el cual amplía con mayor detalle en artículos publicados en la revistas de Harvard Business School. El cual gira alrededor de cinco postulado denominados así:

- Fuerza 1: Rivalidad entre competidores actuales
- Fuerza 2: Amenaza de competidores potenciales
- Fuerza 3: Poder de negociación de proveedores
- Fuerza 4: Poder de negociación de clientes
- Fuerza 5: Amenaza de los productos sustitutivos.

De acuerdo a lo indicado por Porter, (Porter M. E., 2008)

Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas que son: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. (Pag. 80)

La rivalidad entre competidores se visualiza de diferentes maneras, sea por medio de la publicidad, mejores precios, mejor apariencia de producto, calidad, entre otros. Y esto es lo que hace que diferentes fuerzas entren en juego y se sacrifique principalmente la utilidad o rentabilidad del negocio en el sector por medio de los costos de producción y venta. Esta rivalidad debe ser manejada estratégicamente, por ello es indispensable conocer los detalles de cómo opera.

Con respecto a la amenaza de los nuevos competidores en el sector, se tiene que estos 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.



Figura 1: (Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la estrategia, 2008)

En la actualidad, ante la alta oferta provocada por las múltiples empresas en los diferentes sectores económicos, se hace vital el establecimiento de estrategias corporativas así como aspectos que tengan un factor diferenciador al interior de las empresas que permitan hacerlas más atractivas y competitivas en el mercado y así mismo, aseguren su estabilidad en el tiempo.

La estrategia competitiva surge con el propósito de identificar y establecer acciones a realizar para poder obtener los resultados deseados, lo cual se realiza a través de la clasificación de productos y características que deben poseer para lograr el cumplimiento de objetivos establecidos.

Con relación al poder de negociación con los proveedores, nos encontramos con una importante fuerza, dado que 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. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a erosionar la rentabilidad para los fabricantes de computadoras personales alzando los precios de los sistemas operativos. Los fabricantes de PC, compitiendo agresivamente por clientes que tienen la capacidad de cambiar de un proveedor a otro, tienen muy restringidas las posibilidades de alzar sus precios. (Porter M. E., *How competitive forces shape strategy*, 1979, Pag.82)

El análisis del sector se constituye en una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios en el mercado, pero existe el peligro de no prever alguna fuerza contraria y de quedar expuesto ante la competencia. Por lo tanto, se debe realizar una revisión que evidencie la composición del sector, el poder e influencia de cada fuerza, la posición competitiva, las cadenas de valor y las ventajas competitivas; con ello identificamos limitantes y oportunidades para el negocio. Con ellos se constituye el modelo de las cinco fuerzas: competidores directos, nuevos competidores, sustitutos, proveedores y compradores, que determinan el grado de rivalidad y la máxima utilidad potencial de las empresas de la industria.

Con respecto a la capacidad de negociar con los clientes, nos encontramos que los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. (Porter M. E., 2008)

Tal como lo explicó el profesor Porter en el párrafo anterior, en un mercado la empresa debe estar dispuesta a competir, y aquí viene a ser su elemento fundamental el producto o servicio que presta, puesto que el cliente sería influenciado a escoger el producto o servicio ofrecido, pese a los innumerables oferentes, luego de esto proviene la distinción y reconocimiento en el mercado, convirtiéndose esto último en una fortaleza para el competidor y así poder garantizar hasta cierto punto las utilidades necesarias para continuar en el mercado.

Teniendo en cuenta que una empresa tiene fortalezas y debilidades, así como sus competidores directos, existen unas ventajas específicas como son los costos bajos y la diferenciación que permite tener un apalancamiento mayor frente a empresas similares del sector, consiguiendo así el liderazgo necesario para obtener la rentabilidad esperada. Las ventajas en el costo son variadas y

dependen del sector, van desde la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores.

Muy a pesar de los distintos productos que puedan ser ofrecidos por un competidor en el mercado, siempre podrá existir un producto sustituto, aunque este sea muy distinto al producto ofrecido<sup>2</sup>. Es decir en el peor de los casos, los productos sustitutos podrían ser determinados la necesidad real del comprador. Lo anterior hace de los productos sustitutos una amenaza constante, a quien el competidor deberá estar siempre dispuesto a vender con múltiples atributos sus productos o servicios.

Los proveedores son un elemento indispensable en este proceso, ya que a través del establecimiento de estrategias corporativas, se puede determinar si el valor estipulado para los compradores será el apropiado y competitivo en el sector; y con ello evitar la inclinación hacia productos sustitutos.

Luego de haber considerado análisis descriptivo de cada uno de los componentes de las fuerzas competitivas de Michael Porter, la cual sintetiza en un modelo del que escribe en diferentes textos, ahora veamos cómo se manifiesta en la empresa Diseños y Telas SAS.

Primeramente, Diseños y Telas SAS es una empresa comercial, dedicada a suministrar a las amas de casas, hoteles, empresas, propiedades horizontal en general<sup>3</sup>, todo tipo de telas para la

---

<sup>2</sup> Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector: para alguien que busca un regalo para el Día del Padre, las corbatas y las herramientas eléctricas pueden ser sustitutos. (Porter M. E., 2008)

<sup>3</sup> Entienda se por propiedad horizontal, los conjuntos residenciales, condominios, centros comerciales y demás edificaciones compuestas por locales comerciales y/o unidades residenciales.

elaboración de cojines, cortinas y muebles, distribución de persianas, tapetes , papeles de colgaduras, accesorios decorativos, muebles de exteriores , muebles de interior así mismo prestar diferentes servicios de diseños especializados o renderizacion de espacios interior o exterior de diferentes espacios que haga las veces de zona social para habitantes o visitantes de lugares como los señalados arriba. Esta empresa posee 12 años en el mercado, con 26 empleados para el año 2016, y hoy por hoy se encuentra camino a la distribución exclusiva de marcas reconocidas e importa muebles de exterior e interior de China, Italia y Estados Unidos.

Describiendo la primera fuerza del modelo de Porter, tenemos que así como Diseños y Telas SAS se encuentran en el sector comercial y competitivo en la ciudad de Cartagena, también se encuentran en similares condiciones, entre los barrios de Pie de la Popa, Manga y Bocagrande, empresas como MADE, Ambiente Ltda., Diseño Interior, D´Gracia, Bambutex, Innovando Espacios SAS y Coralcosta SAS. Donde los principales clientes del sector son los edificios (conjuntos residenciales de la zona), hoteles y residentes de los barrios señalados arriba y el resto de la zona norte de la ciudad de Cartagena, donde tales residentes se caracterizan por pertenecer a estratos entre 4 y 6, que gustan principalmente de la exclusividad y buena calidad.

Con la competencia identificada, queda identificar cual es la ventaja competitiva a la que se inclina la empresa Diseños y Telas, para lo cual observamos que por sus acciones en el mercado, la gerencia se enfoca en una estrategia de costos bajos<sup>4</sup> y estrategia de diferenciación<sup>5</sup>, donde busca

---

<sup>4</sup> Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes. (Porter M. E., 1996)

<sup>5</sup> Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia. (Porter M. E., 1996)

captar el mayor número de cliente realizando diferentes acciones en la publicidad y ofrecimiento de sus productos y servicios.

Sacando ventaja en cuanto a la publicidad y medios de difusión de sus productos y servicios, ninguno de los competidores cuenta con publicidad estratégica y constante a través de medios de comunicación de alta circulación en la ciudad y principalmente los barrios en los barrios antes señalado, el principal conducto de publicidad es el Periódico El Universal, en el cual sólo Diseños y Telas SAS y Coralcosta SAS, publica oferta de sus muebles con muy poca frecuencia. Sin embargo, la mayoría de estos competidores solo se limita a las redes sociales, donde a pesar del tiempo de operaciones de cada uno, cuentan con pocos seguidores en redes sociales y la página web no es interactiva con el cliente en los competidores que la poseen. Estos espacios cibernéticos es donde mayormente se dan a conocer e invierten recursos para ofrecer el contenido de sus tiendas.

Los costos bajos por parte los competidores, vienen a ser dados con la relación con los proveedores, donde el competidor que más experiencia en proyectos grandes haya tenido, más margen de distribución puede alcanzar por parte de sus proveedores, principalmente en persianas, que viene a ser el producto insignia en este sector.

Es por ello que por la experiencia y el buen nombre de los proveedores de persianas, principalmente en Diseños y Telas, se inclinan en ofrecer garantías con lapsos bastante representativos, que oscilan entre 3 y 5 años. Lo que al final se traduce en la compañía de Diseños y Telas, mejores precios para sus clientes, dado a los mejores costos de obtención de la mercancía y calidad con garantía

como factor diferenciador<sup>6</sup>; beneficios de los que muy probablemente, muchos de sus distribuidores, no puede gozar.

En este sector la amenaza de los competidores potenciales es una constante, específicamente debido a que los competidores son en realidad distribuidores directos de los fabricantes. Los fabricantes, colocan pocas restricciones para tener distribuidores en el mercado. Sin embargo, es el cliente final quien decide si comprar en un almacén debidamente posicionado o a una persona natural, quien le podría incluso estar ofreciendo mejores costos al cliente, por carecer de algunos gastos de operación como son arriendos, algunos impuestos y empleados. Además en el negocio, se hace más fácil entrar, por el poco capital que en la mayoría de los casos se limita a la obtención de catálogos de productos, los cuales serán posteriormente vendidos bajo pedido.

Sin embargo, es el hecho de entrar como distribuidor al mercado con poco capital, lo que alienta a la competencia a entrar y lo que produce choques competitivos, y es difícil establecer ventajas competitivas frente a actores persona natural o empresario emprendedor, este efecto es contrario a lo descrito Michael Porter, como acceso desigual a los canales de distribución<sup>7</sup>.

Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector. A veces, el acceso a la

---

<sup>6</sup> En la competencia, también hay competidores con los mismos proveedores, quienes a su vez son los fabricantes de los productos, pero las condiciones comerciales dadas a sus distribuidores son distintas.

<sup>7</sup> Michael Porter, indica diferentes aspectos influyentes en la entrada de nuevos competidores tales como "Barrera de entrada, donde incide la demanda y oferta en escala, las políticas gubernamentales, el acceso a canales de distribución, entre otros; y "Las represalias esperadas" es decir, la percepción con la que el nuevo empresario del sector considera que se va a comportar, su ahora competencia. (Porter M. E., 2008)

distribución constituye una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución que ya existen y crear los suyos propios. (Porter M. E., Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la estrategia, 2008)

Las telas, elaboración de muebles y persianas bajo medidas específicas, son los productos de mayor venta en estas tiendas, y aquí los competidores suelen ser distribuidores o diseñadores. Y cualquier profesional del sector; (diseñadores, delineantes y decoradores) con dotes de emprendimiento, sumado a un poco de capital podría construir este negocio. Dado a que las telas y persianas son vendidas base catálogos y los muebles son diseñados por la experticia de los profesionales de cada almacén. En este orden de ideas un nuevo competidor nace a partir de su contacto con los proveedores de telas y persianas, que le permita tener variedad en tonos y diseños para competir en el mercado (lo cual es logrado con poseer varios proveedores de telas, principalmente), fabricantes de muebles; que puedan captar el buen gusto de los profesionales del diseño, y fabricantes de persianas. Los microempresarios emergentes son cada vez más, dado a la poca agresividad en la publicidad y rivalidad entre competidores, y los competidores profesionales emprendedores y personas naturales, toman parte del mercado con menores riesgos y mayores provechos que los empresarios posicionados.

Con relación a poder de negociación de los proveedores, tenemos que cada competidor en el mercado no cuenta con la distribución exclusiva de telas y persianas. Entre los competidores los principales proveedores de telas nacionales son CI Textil S.A.S, Marvitex SAS, Primatela y Textiles Lafayette SAS, estos se encuentran en la ciudad de Barranquilla y Bogotá, de donde despachan los pedidos que hacen los competidores con una entrega del producto entre dos y ocho

días, de acuerdo la cantidad y temporada de compra. Estos proveedores son los que cuentan con la mayor variedad referencias en telas y sus precios son de su absoluta potestad, dado a que venden a nivel nacional, aunque; conceden algunos descuentos comerciales y condicionados, que suelen ser de mayor provecho por parte del competidor, y esto a su vez es lo que hace al competidor ofrecer con mejor vigor las telas de cada proveedor. En cuanto a persianas los principales proveedores son Pentagrama SAS, Uno por Uno, Hunter Dunglas, Zafra y Panorama, de estos proveedores el de mayor referencias es Pentagrama<sup>8</sup>, el cual posee la mayor fábrica, variedad de precios y referencias de productos, así mismo la más avanzada plataforma online que le permite recibir cualquieras pedidos de sus clientes distribuidores, que vendrían hacer los competidores en Cartagena. En persianas si bien el proveedor que mejores oportunidades de interacción y negociación es Pentagrama SAS, este es el más costoso, por lo que en el mercado de las persianas comienza a compartir la torta con las otras empresas, que no están totalmente a nivel nacional, no cuentan con plataformas de interacción y comunicación robustas con sus distribuidores, y no poseen la cantidad de referencias que le permita a los profesionales del diseño y el buen gusto ofrecer a sus clientes, lo que hace que tengan precios de venta muchas más económicos, con márgenes de distribución que oscilan para los distribuidores entre el 30 y 60 por ciento.

Ahora, si bien se podría considerar como un proveedor poderoso a Pentagrama, dicho en palabras Michael Porter, encontramos que tal situación encuentra equilibrio por la existencia e incursión en el mercado de otros proveedores de persianas, por lo cual dice Porter:

---

<sup>8</sup> Pentagrama SAS, es una empresa familiar, nacida desde el año 1999, fabricantes de persianas de todo tipo, con acogida y canales de distribución en todo el territorio colombiano, la experiencia y pluralidad de productos, hace que posea aproximadamente 1200 distribuidores y dos salas de venta a nivel nacional. Información tomada de [www.persianaspentagrama.com](http://www.persianaspentagrama.com).

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudarán en extraer el máximo de utilidades de cada uno.
- Si un sector específico representa un alto porcentaje del volumen o utilidades de un grupo de proveedores.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados. (Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la estrategia, 2008)

Si bien, después de haber descrito la suerte que corre cada uno de los competidores en Cartagena, basado en sus proveedores, el poder de negociación con esto es dado de forma implícita, esto es en la capacidad que posee un competidor en dar a conocer los productos de sus proveedores y concretar negocios institucionales, lo que genera la confianza a este último de conceder catálogos gratuitos y financiación a sus distribuidores con el fin de fidelizarlos, y quedarse a futuro con los grandes proyectos de estos distribuidores, que son principalmente en los hoteles.

El poder de negociación de los clientes, en este sector comercial, como lo hemos descrito anteriormente en este sector se conseguirá mejores precios, calidad y garantía, de acuerdo al competidor al que escoja el cliente. Dado a que cada uno de los competidores posee distintos proveedores, distintos tonos en telas, los mismos productos fabricados con distintas materias

primas. Es por ello que más allá del producto, el cliente inclina su decisión por comprar, hacia el cliente que preste el mejor servicio de asesoría y acompañamiento<sup>9</sup>, dado a que muchos de los productos vendidos, no son de primera necesidad, y por el tipo de materia prima con el que es fabricado, se puede incluso en transformados en un producto de lujo. Por tanto podríamos decir que los clientes en su mayoría no son poderosos, toda vez que en la variedad de productos, los precios son ajustados directamente al tipo de producto, y no en sacrificio de la utilidad del comprado. Sin embargo, si hay un pequeño segmento de clientes que suelen poseer tal incidencia, y son los clientes institucionales, que contratan grandes cuantías de dinero en diferente proyectos con el competidor, donde este sí sacrifica margen de utilidad, con el fin de realizar el contrato. Sin embargo esto es lo que genera la puja en el sector, y es la gran motivación para que los competidores posesionados tengan represalias contra los competidores entrantes.

Al respecto Porter indica, Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la estrategia, 2008)

Sin embargo, de la mano de lo anterior, es evidente otra amenaza, la amenaza de los productos sustitutos, a la cual acceden los clientes/compradores, cuando no están dispuesto a pagar un valor determinado por algo que desea. Aunque son pocos los productos sustitutos, con relación a las

---

<sup>9</sup> Hemos indicado inicialmente, que los competidores suelen ser (cuando son personas naturales o emprendedores) o tener empleados (cuando están debidamente posesionados) a decoradores y/o diseñadores especializado en la estética de espacios.

persianas, el producto de mayor venta en este sector, están las cortinas fabricadas en telas y la polarización de vidrios. Los competidores también suministran este producto y aunque el margen es alto, el precio de venta real es bajo, lo cual no es motivante financieramente. En análisis a lo descrito por Porter, como la amenaza de los productos sustitutos, en el fondo para el sector de Diseños y Telas, podrían ocasionar daños silenciosos y a la vez letales;

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la estrategia, 2008)

Si bien, hemos descrito con lo anterior, en términos de lo planteado por el profesor Michael Porter, este no es la estrategia, es una descripción de la realidad de Diseños y Telas, en el sector, la cual permite dar un visión por fragmentos, pero en conjunto de cada uno de los frentes en los que hay que evaluar, para establecer una estrategia le permita a la empresa posesionarse con mayor ahínco en el mercado.

## **Conclusión**

Finalmente, después de haber conocido los postulados del profesor Michael Potter y sus teorías fundamentadas sobre la competitividad, se establece que efectivamente sus planteamientos nos sumergen en una **lógica**. Lógica en las que los empresarios se basan para desarrollar sus negocios, incluso antes de colocarlos; muchos empresarios lo hacen de forma empírica, sin embargo esto no respalda sus decisiones a la hora de argumentar los *por qué* y *para qué* de sus acciones administrativas o empresariales.

Es por ello que se concluye además que el modelo de las Cinco Fuerzas de Potter, es el conjunto de postulado que nos indica cuales son los puntos de mayor relevancia a la hora de adentrarse competitivamente en un mercado existente, lleno de innumerables compradores y proveedores, que en conjunto hace de los negocios oportunidades rentables o inviables. Esto a través de un serio análisis sobre: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de competidores potenciales, poder de negociación de proveedores y de los clientes, y la amenaza de los productos sustitutos.

A su vez también permite, analizar específicamente en qué áreas se puede desarrollar lógicamente estrategias que le permitan a empresas como Diseños y Telas, tomar mayor parte del mercado e inclinar la balanza de la negociación con proveedores a su favor.

## Bibliografía

- en50minutos.es. (2009). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Economía y Empresa.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Cambridge: Harvard business Review.
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 65-67.
- Porter, M. E. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*, 80-93.
- Potter, P. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas de Análisis de Industrias y Competidores*. Piramide.
- Wikipedia. (04 de Abril de 2017). *Michael Porter*. Obtenido de [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org): [https://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)
- Wikipedia. (01 de Abril de 2017). *www.wikipedia.org*. Obtenido de Análisis Porter de las cinco fuerzas: [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)