

**MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DE PRENDAS DE VESTIR
DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA COMO UNA ESTRATEGIA DE
COMPETITIVIDAD EN LOS AÑOS 2008 - 2013**

LIZ KATRYN CORTES HERNANDEZ

JAIME ALFREDO HELD DE LA OSSA

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA-CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BARRANQUILLA, AGOSTO 2014

**MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DE PRENDAS DE VESTIR
DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA COMO UNA ESTRATEGIA DE
COMPETITIVIDAD EN LOS AÑOS 2008 - 2013**

LIZ KATRYN CORTES HERNANDEZ

JAIME ALFREDO HELD DE LA OSSA

DIRECTOR ALBERTO BARRIOS B.

RUBEN HERNANDEZ BARRIOS

**PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA-CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BARRANQUILLA, AGOSTO 2014

NOTA _____

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO 1

JURADO 2



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

Personería Jurídica N° 352 Abril 1971 • Barranquilla - Colombia

ACTA DE SUSTENTACIÓN

No. 003-14

*En Barranquilla, el día 5 de agosto de 2014, siendo las 5:00 p.m. se reunieron en la Oficina de la Facultad de Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas de la Corporación Universidad de la Costa, CUC, los Docentes Madelin Sánchez Otero y Ana Sofía Ballesteros Madera como Evaluadores; para escuchar a **LIZ CORTES HERNANDEZ y JAIME ALFREDO HELD DE LA OSSA** quienes presentaron el trabajo de grado titulado **"MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DE VESTIR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA COMO UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LOS AÑOS 2008-2013."***

Valorándose dicho trabajo con una calificación de: APROBADO

TUTOR

RUBEN DARIO HERNANDEZ BURGOS

TUTOR

ALBERTO BARRIOS BARRIOS

JURADO EVALUADOR

MADELIN SANCHEZ OTERO

ANA SOFIA BALLESTEROS MADERA

AGRADECIMIENTOS

La presente realización de mi trabajo de tesis, queremos agradecerles a DIOS, por darnos la fortaleza necesaria para cumplir cada uno de mis propósitos, ha estado presente sosteniendo mi mano, para no desfallecer y seguir adelante a pesar de los obstáculos que se puedan presentar.

A la UNIVERSIDAD DE LA COSTA, y a cada uno de los docentes el cual tuve la oportunidad de conocer, quienes compartieron sus experiencias profesionales, me brindaron los conocimientos necesarios y me inculcaron la importancia de tener siempre seguridad en mis decisiones , para lograr ser una profesional de con éxito.

A nuestro tutor de tesis el Docente ALBERTO BARRIOS BARRIOS, quien con sus conocimientos, experiencia, fue nuestra guía y siempre nos motivó hacia la culminación de nuestro trabajo de tesis, el cual nos brindó toda su dedicación y tiempo.

Y a todos los que hicieron parte de este proyecto, quienes nos proporcionaron toda la información necesaria en nuestra investigación.

A todos ellos muchas gracias y que Dios los bendiga

LIZ Y JAIME

DEDICATORIA

A Dios quien me ha dado la fortaleza necesaria para seguir adelante en mis propósitos y a pesar de las dificultades que se puedan presentar han sido pruebas para madurar como persona que me han servido de experiencia para el logro de mis objetivos.

A mis padres, quienes han sido los dos ángeles que Dios me dio desde el momento en que nací, quienes han estado presente en todos los momentos de mi vida, apoyándome, aconsejándome, y siendo ellos mi gran apoyo en mi camino a ser una profesional.

Y a todas aquellas personas que han estado presentes en mi carrera universitaria, y han hecho parte de mi vida.

LIZ

DEDICATORIA

De manera muy especial dedico esta tesis a mi familia, en particularmente a mis padres.

A mi padre que me impulso a creer en mi sueño de ser un profesional, me brindo de sus recursos para poder iniciar este hermoso camino sin rendirme, junto a sus valientes concejos que se convertían en un gran impulso para seguir.

A mi madre que con su amor y ternura me llenada de fuerzas para cada día ser una mejor persona, capaz, que podía vencer todos miedos y poder llegar a lo más alto que quisiera en la vida.

Y en general a todos mis hermanos que siempre fueron parte importante y motivo de inspiración, de exigencia y por su tiempo para realizarme profesionalmente.

JAIME

Contenido

0. INTRODUCCIÓN.....	12
0.1. Planteamiento del Problema.....	12
0.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
0.3 OBJETIVOS.....	15
0.3.1 Objetivo General.....	15
0.3.2 Objetivos Específicos	15
0.4 MARCO REFERENCIAL	16
0.4.1 Marco Teórico:	16
0.4.2 Marco Conceptual:	25
0.5 METODOLOGIA	27
.....	27
0.5.2 Método	27
0.5.2 Técnicas e instrumentos.	27
0.5.3 Población:	28
0.5.4 Muestra.	28
I. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS IMPLEMENTADOS POR EMPRESAS DE CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA.....	43
II. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE IMPLEMENTAN LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO.	30
2.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	50
III. CAUSAS POR LAS CUALES ALGUNOS MODELOS DE NEGOCIOS IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS PYMES DE CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR NO LES HA PERMITIDO SER COMPETITIVOS EN EL MERCADO.	64
BIBLIOGRAFIA.....	74

INDICE DE TABLAS

	DESCRIPCION	PAG.
TABLA 1.	Exportaciones del sector confecciones periodo 2008-2011	20

INDICE DE GRÁFICOS

	DESCRIPCION	PAG.
Grafico1	Actividad principal de las empresas departamento del Atlántico	48
Grafico2	Principales productos de la empresa	49
Grafico3	Años de constitución de la empresa	50
Grafico4	Propuesta valor de la empresa	51
Grafico5	Propuesta valor de la empresa	52
Grafico6	¿Tiene red de aliados?	53
Grafico7	¿Cómo es la relación de la empresa con sus clientes?	54
Grafico8	¿Actualiza sus recursos?	55
Grafico9	Relación Costos modelos de negocios	56
Grafico10	Planificación de gastos	57
Grafico11	¿Qué tipo de comunicación se maneja en la empresa?	58
Grafico12	¿Cómo la empresa estructura su modelo de negocios?	59

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	DESCRIPCIÓN	PAG.
1	Elementos del entorno de la empresa	18

0. INTRODUCCIÓN

0.1. Planteamiento del Problema

La dinámica del desarrollo empresarial del Distrito de Barranquilla, está en estos momentos enfocada a las exigencias de la globalización de la economía, la cual es la línea base para que las empresas se autoanalicen, que permita conocer cuáles son los mecanismos que utilizan, que le permitan ser competitivo y qué otras alternativas pueden diseñar partir de las líneas de negocios ya establecidas como: diseño, confección, distribución entre otras. Son interrogantes que se deben analizar y que estrategias vienen utilizando estas empresas que permitan insertarse en un mercado cada vez más exigente. La Cámara de Comercio de Barranquilla a través de sus programas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial, viene capacitando a los empresarios sobre la importancia de definir modelos de negocios, es decir, la forma como puede ingresar recursos económicos a sus empresas, o que les permita tener un valor agregado, así como atractivos, sustentables, de acuerdo a la dinámica del entorno y en este sentido se analizó aquellos subsectores que en el últimos años han demostrado una estabilidad y ascendencia, como es el de las confecciones de las prendas de vestir, en el cual se evidencia una tendencia creciente de importar productos confeccionados, textiles y fibras de algodón para abastecer la demanda interna de los confeccionistas en la Región Caribe, esto demuestra la oportunidad que existe para invertir en la producción de dichas fibras y confecciones en general (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2012). El problema en el subsector radica en que no hay un modelo de negocios definido en las pymes que lo conforman, se encuentra todavía en un estado embrionario, con algunos casos de éxitos en cuanto a la reestructuración de los modelos de negocios que han venido desarrollando durante años, es importante que se evalúe dichos modelos de negocios, lo cual les permita adoptar estrategias de competitividad y por ende sostenibilidad económica.

Tomando en cuenta estos referentes, los investigadores se plantean la siguiente pregunta.

¿Son competitivas las empresas de prendas de vestir del Distrito de Barranquilla, de acuerdo al modelo de negocio que actualmente implementan?

0.2 JUSTIFICACIÓN

Es conveniente analizar cuáles son los modelos de negocios que desarrollan las pymes del subsector de prendas de vestir en el Departamento del Atlántico, teniendo en cuenta que es un referente nacional por sus creaciones, diseños que lo diferencian del resto del país, sin embargo, a pesar de esos factores claves, aún falta en las pymes definir bien lo que su negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero. El proyecto se justifica, porque permite analizar y reestructurar los modelos de negocios de las pymes del subsector de prendas de vestir lo que le permitiría ser más competitivas.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo General

Analizar los modelos de negocios de las empresas pymes de las confecciones de prendas de vestir del Distrito de Barranquilla como una estrategia de competitividad, en los años 2008-2012.

0.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los modelos de negocios que se han diseñado e implementado en las empresas pymes de confecciones de prendas de vestir del Distrito de Barranquilla en los años: 2008-2013

- ✓ Analizar las estrategias competitivas que implementan las pymes del subsector de prendas de vestir.

- ✓ identificar las causas por las cuales algunos modelos de negocios implementados en las empresas pymes de confecciones de prendas de vestir no les ha permitido ser competitivos en el mercado.

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Marco Teórico:

Existen varias definiciones de modelos de negocios. Se puede definir un modelo de negocios como lo aportan Winter, S. y Sulanzki, G. “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (2001: p.3).

El término más importante dentro de esta definición está dado por la palabra interdependientes. Y esta es una de las principales diferencias de esta herramienta. “En términos generales se suele usar para definir como un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor (Porter, 1985, p. 22)”. Si bien esta es una herramienta muy importante, la misma es muy estática, lineal y que no muestra relaciones entre las actividades primarias y las actividades de apoyo.

En “los años 70’s comienzan las discusiones públicas sobre las influencias de los modelos de negocios en el desarrollo de las empresas” (Ghaziani y Ventresca, (2005.p 3). Hacia los años 90’s surgen las primeras definiciones de modelos de negocios, definiéndolas como “la totalidad de los procesos por el que una compañía elige a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configura sus recursos para acudir el mercado y así conseguir beneficios” (Slywotzky, 1996:).

Autores como Timmers, (1998:p.7); (AltyZimmermann; (2001:p. 21-22); Tuccy, (2005:pág. 56), consideran que el modelo de negocio de una compañía comprende la descripción del producto, de los servicios y de los flujos de información, así como los beneficios potenciales y las fuentes de ingresos.

Magretta (2002), establece que “un modelo de negocio exitoso es el mejor camino frente a las alternativas ya que ofrece un mayor valor a un grupo concreto de clientes». O, en su caso, Morris (2005.) entiende por modelo de negocio como una representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia de negocio, la arquitectura y la economía se dirigen para crear una ventaja competitiva sostenible» (p.23), también añade como factores fundamentales seis: la propuesta de valor, los clientes, los procesos internos y competencias, la posición externa, el modelo económico y los factores personales y de los inversores (Morris, 2005), y que la importancia de todo lo anterior es definir las formas como a través de la implementación de estas variables la organización genera ingresos y es competitiva.

José Navas López y Luis Guerra Marín citando a Druker (1.954) y a Magretta (2002:pag. 23-24; 27) para referirse al concepto de “modelo de negocio” el cual definen como la principalmente a la forma de generación de ingresos del negocio en Internet(pág. 13).Sin embargo para Amit y Zott (2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”(pág. 11).

Por otro lado Hay una coincidencia general en que el modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su actividad competitiva, que incluye las elecciones estratégicas y las consecuencias de dichas elecciones. Por tanto, aparecen dos conceptos claves en su identificación:

- ✓ Las elecciones (choices) de la dirección sobre cómo operar en la empresa.
- ✓ Las consecuencias que tienen tales elecciones, las cuales desarrollan recursos, capacidades, activos intangibles, entre otros.

Navas y Guerra (2007, p, 2)) afirman que el modelo de negocio es una realidad existencial. Toda organización se caracteriza por un conjunto de elecciones hechas y de éstas claramente se derivan unas consecuencias. La unión de estos dos conjuntos identifica el modelo de negocio.

Los investigadores están de acuerdo con los planteamientos de Navas (2007) en el sentido que es importante que se tenga en cuenta, en el proceso de análisis de los modelos se debe seleccionar un conjunto de elecciones que son especialmente críticas para la organización. En particular parece relevante identificar elecciones que contribuyen a explicar cómo la organización crea y captura valor. A partir de estas elecciones, el analista derivará algunas consecuencias de las mismas. La conexión entre unas y otras requiere del uso de teorías entendidas no sólo como teorías establecidas sino también creencias, suposiciones, etc. Navas, 2007 dice que “Las teorías justifican el establecimiento de la relación entre la elección y la consecuencia y representan su racionalidad. El mapa resultante de conectar elecciones con consecuencias, es lo que se ha llamado la representación del modelo de negocio”(p.12). “Dicha representación se establece a partir de los diagramas de ciclos causales. Ahora bien, esta representación no incluye un juicio, sino una simple descripción de lo que la empresa hace en cada momento, independientemente de la bondad o efectividad del modelo”(Navas, 2007)

Para evaluar la efectividad de un modelo de negocio es preciso considerar varios conceptos: alineamiento con los objetivos, refuerzo, virtuosidad y robustez. El alineamiento con los objetivos hace referencia a la congruencia entre el modelo de negocio (o su representación) con los objetivos de la organización que, normalmente en empresas con ánimo de lucro, estará referido a la creación y captura de valor. Ahora bien, pueden existir otro tipo de organizaciones donde los objetivos no se planteen en términos de creación de valor Ricart (2009.p.19).

Sumado a lo anteriormente expuesto sobre la congruencia de los modelos de negocio, este a su vez no sólo depende de las elecciones internas, sino que éstas se vinculan a una red de organizaciones que establecen relaciones con la empresa, y que explican la creación y captura de valor. Los modelos de negocio no existen aisladamente sino que normalmente interaccionan con otros modelos de negocio de otras empresas, así con otros agentes de su entorno. De modo que algunas consecuencias son compartidas con modelos de negocio de otras organizaciones. Así pues, dichas consecuencias se ven afectadas no sólo por las elecciones de la empresa de referencia sino también por las elecciones de las otras organizaciones y en este caso se dice que estos modelos de negocio son interdependientes.

Según expresa Hamel G:

Los modelos de negocios son interdependientes, pero que también están asociados con la idea de la innovación en modelos de negocios radicalmente nuevos como resultado de los cambios impuestos por la nueva era en la economía, la cual se caracteriza por la turbulencia y la incertidumbre de los mercados. La innovación conceptual de modelo de negocios como la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Es, pues, la clave para la creación de nueva riqueza (2000: p.78).

Según Hamel, la estrategia básica, de un modelo de negocio, está relacionado con los recursos estratégicos, interfaz con el cliente, red de valor, puentes entre los componentes del modelo y potencial para crear riquezas (2000; 79)

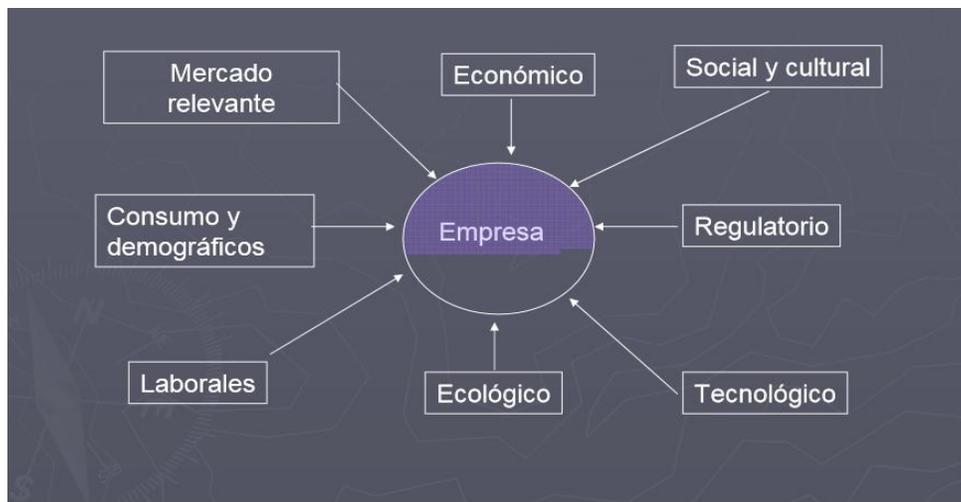
Autores como, Prahalad y Krishnan, plantean el enfoque de construir habilidades organizacionales que le permitan a las empresas que compiten en esta nueva era de la economía, crear capacidad de innovación continua como parte de su ventaja competitiva. El punto central de conexión de sus planteamientos con el marco

teórico de esta investigación, más aún el elemento principal que permite la innovación tal como se mencionó en los párrafos anteriores, está constituido por los procesos de negocio (2009: 55).

De acuerdo a Prahalad, el proceso de negocio es el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y las operaciones de todos los días. Es el entendimiento explícito y detallado del modelo de negocios. (2009.p.23)

La empresa se enfrenta a varios factores que la sitúa en un entorno con un alto nivel de incertidumbre, como lo señala la figura No.1

Figura No.1. Elementos en el entorno de la empresa



Fuente: Tesis doctoral Alberto Bustamante 2013

- Los factores que se muestran en la figura, factores competitivos, factores del entorno social y cultural, factores del entorno de regulación, factores tecnológicos, factores ecológicos, factores laborales, factores de consumo y demográficos.

, condicionan resultados fundamentales de la empresa como pueden ser:

- Ventas de los bienes y servicios que produce la empresa
- La tasa interna de retorno de las inversiones
- Finalmente, las utilidades

Teniendo en cuenta estos elementos, el análisis que debe hacer la organización es proyectarse donde les permita plantear escenarios sobre factores del entorno socioeconómico y los relacionados con las políticas de incentivos y regulaciones de un Estado. Estos datos económicos muy relevantes deben ser utilizados como insumos por la empresa en la utilización de modelos sectoriales o modelos corporativos de planeación estratégica a fin de la maximización de utilidades, no sólo sujetos a la función de producción y a las oportunidades de mercado sino también para saber aprovechar esa información en un futuro incierto(p2).

En el contexto en el que se desarrolla esta investigación, el Departamento del Atlántico está incluido en el despliegue que el gobierno nacional ha venido realizando con las alianzas estratégicas con otros países a través de acuerdos comerciales. De acuerdo a la investigación realizada por BarriosyLópez Moreno (2009:2-4), el sector de las confecciones y textiles en el Departamento del Atlántico se considera estratégico, ya que se caracteriza por ser intensivo en la generación de empleos directos e indirectos.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Barranquilla (2.011), de las diferentes investigaciones en el sector se concluye que en el Departamento del Atlántico, esta actividad participa con un 16% del total de empleos industriales, ocupando el segundo lugar, después de alimentos que le corresponde el 22%. No obstante, por factores como la revaluación y la competencia internacional, entre otros aspectos, el sector de la confección, en el periodo 2005 - 2007 perdió aproximadamente

4.000 empleos directos, situación que ha afectado también a ciudades como Medellín, Cali y Manizales, lo que invita a que las empresas de la confección (grandes y Pymes), tanto en el Atlántico como en el resto del país, a tener que ajustar su producción a la realidad nacional e internacional del mercado, con mayor valor agregado, mejor rediseños y calidad para competir(p. 2-5),.

De acuerdo a Gobernación del Atlántico, en el período del año 2008 al 2011, el desempeño que ha tenido el subsector de confecciones en términos de exportaciones registró un crecimiento del 17%, con una caída muy importante en el 2011. A nivel nacional el mismo sector participa con 3% del PIB y el 8% del PIB manufacturero.

Tabla 1.

Exportaciones del sector confecciones periodo 2008-2011. Valor FOB en miles de dólares.

Ítems	Cifras dólares	Países destino
2008	29.608	Estados Unidos, Venezuela,, Alemania y México
2009	31454	
2010	43769	
2011	2727	

Fuente: DANE. Informe de coyuntura económica Regional a 2008-2011

Algunas estrategias implementadas en los últimos 10 años han permitido mantener una ventaja competitiva en las empresas del sector confecciones, entre las cuales se encuentra las asociaciones que han realizado para organizarse en la cadena de suministro, en ejemplo importante es el que se desarrolla en el municipio de Juan de Acosta, llamado el polo de desarrollo de la confección del departamento.

La ventaja competitiva, se constituye en el factor clave para crear, crecer, sostener y mantener cualquier desarrollo de negocio; esta, proporciona la esencia, para atraer clientes, satisfacer sus necesidades y de generar un vínculo emocional, que motive la recompra del producto; además despierta el compromiso de los colaboradores de la empresa, para la consecución de los objetivos. (Porter, 1981.p.2-5).

Siguiendo a Porter (1981), existen dos tipos básicos de ventaja competitiva, y un tercero que procura fusionar los dos primeros:

•**Liderazgo en costos:** correspondiente a la mayor disminución de los costos de operación, con el fin de optimizar los recursos empleados en los procesos. Esta estrategia, se torna caótica para efectos de mercado, cuando más de una compañía decide aplicar el abaratamiento de sus costos, ya que produce una guerra de precios, que principalmente trae perjuicios a los productores mismos.

•**Diferenciación:** compromete en gran medida el vínculo racional y emocional que los compradores y/o consumidores del producto tienen hacia él, puesto que esta estrategia se refiere a otorgarle características únicas en su funcionalidad, empaque, valor agregado y experiencias que pueda proporcionarle. Aunque esta estrategia no escatima esfuerzos por hacer exclusivo su producto, sí conciben los

costos como pieza fundamental en todos los aspectos que no afecten su diferenciación.

- **Enfoque:** es el nivel de especialización que una empresa le otorga a un segmento o grupo de segmentos del mercado que desea atender. Focalizando sus esfuerzos productivos, de mercadeo, financiero y de personal a la atención particularizada del grupo objetivo. Para la ejecución de la estrategia de enfoque, las organizaciones pueden propender por el liderazgo en costos o por la diferenciación, como pensamientos ejecutores de su proyecto empresarial (pp.56-61).

Elementos fundamentales que deben tener en cuenta las organizaciones al momento de establecer sus modelos de negocios, que le permita una sostenibilidad y competitividad.

0.4.2 Marco Conceptual:

- **Pymes:** En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:
 - Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
 - Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
 - Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ministerio de industria y comercio, 2.012)
- **Modelo de negocios:** En su disertación doctoral Osterwalder, conceptúa que un modelo de negocio es una herramienta que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (2004: p, 15),
- **Ventaja:** se trata de un modelo probado que incluye manuales de operación, capacitación, equipo y materia prima, apoyo administrativo, asistencia técnica y campañas de publicidad. (Barney, J.1991, p.2),

- **Cadena de valor:** Michael Porter. propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo (1989: p 45; 54).
- **Infraestructura:** Se refiere a la capacidad que tiene la empresa de responder a compromisos que se hacen con los clientes, estos compromisos se traducen en una promesa básica, que debe ser cumplida, pero no de cualquier forma, hay que hacerlo superando las expectativas de los clientes, y por supuesto superando la competencia. (Chesbrough, P & Rosenbloom, R, 2002, p. 19),
- **Cultura organizacional:** es la forma como las personas se desarrollan y construyen relaciones al interior de la empresa, a veces la cultura organizacional es un impedimento para desarrollar acciones que permitan ganarse el mercado. (Osterwalder, 2004, 19),

0.5 METODOLOGIA

0.5.1 Tipo de investigación. El tipo de investigación a utilizar es de corte descriptivo, está fundamentada en llegar a conocer las situaciones, los factores claves de éxito y fracaso en las pymes del subsector de prendas de vestir, establecer una descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que hacen parte de su modelo de negocios, que los pueden llevar a ser competitivos o no en Distrito de Barranquilla.

0.5.2 Método

El método a utilizar en la investigación es inductivo se partirá de características de los modelos de negocios implementados en medianas empresas del sector de prendas de vestir a nivel Local, que permita comparar con los implementados pequeñas del distrito de Barranquilla. En la investigación se partió de modelos de negocios éxitos de medianas empresas del Distrito de Barranquilla, las cuales mediante diseño e implementación de estrategias corporativas, les ha permitido mantenerse en el mercado, en la descripción del instrumento aplicado se puede visualizar las diferentes características de las empresas que tienen modelos de negocios definidos y las que no.

0.5.2 Técnicas e instrumentos.

Para el diseño de los instrumentos, se utilizó fuentes secundarias, libros, tesis, trabajos de campo realizados. El instrumento utilizado fue de corte cuantitativo, mediante una encuesta dirigida, la cual permitirá recolectar información relevante en lo referente al estado actual al interior de las empresas, así como su interacción con el medio, a través de sus modelos de negocios. Fue útil modelo de negocio de una mediana empresa ubicada en el centro de Barranquilla, la cual ha desplegado una plataforma estratégica que le ha permitido mantenerse competitiva en el sector.

0.5.3 Población: La población está determinada por todas las empresas pertenecientes al subsector de prendas de vestir registradas y que pertenecieron al programa de formalización 2012-2013, realizado por la Cámara de Comercio hasta el segundo semestre de 2013, con un total de 95 empresas. Se seleccionó este dato porque permite obtener con mayor confiabilidad los datos de las empresas, teniendo en cuenta que muchas empresas no dejan fácilmente acceder a ellas. A través del programa de formalización se pudo obtener mayor accesibilidad a información relevante para el estudio. El programa de formalización fue ejecutado por la Unidad de Desarrollo Empresarial, solo se tuvo en cuenta el dato del distrito de Barranquilla, puesto que estuvo vinculadas sus sedes en Soledad y Sabanalarga.

0.5.4 Muestra.

La muestra está determinada por el número de empresas del subsector de prendas de vestir.

Se calculó un tamaño de muestra, teniendo en cuenta dos variables, reporte de la entidad que agremia a los empresarios, en este caso CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA

De acuerdo a la siguiente fórmula se calculó, la muestra:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: Nivel de confianza 95%.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio 0.5

q: es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

La muestra es 30

I. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE IMPLEMENTAN LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO.

“En el departamento del Atlántico no existe propiamente una cadena de textiles y confecciones como tal; en esta sección del país desde hace muchos años vienen operando varias empresas que producen cierres de cremalleras, pretinas y cintas, entre otros bienes, y una gama importante de distribuidores y minoristas de productos necesarios para la fabricación de prendas de vestir” (Olave, Gutierrez, pag.4), razón por la cual existe competencia desleal, costos de producción altos y no existe una política de control, por parte de las entidades gubernamentales, factores que no les permiten ser competitivos. En el libro “Productividad Laboral en la Industria del Departamento del Atlántico”, de la Cámara de Comercio de Barranquilla, se concluye que en el departamento del Atlántico esta actividad participa con un 12% del total de empleos industriales, ocupando el segundo lugar, después de alimentos

En todo el departamento el número de pequeñas industrias de la confección (talleres) se estima entre 1.000 y 1.200 unidades productivas, las cuales llegaron a generar 5.330 empleos directos entre 2010-2011. Una de las características principales de la actividad de la confección en su conjunto, es la ocupación de mano de obra femenina, puesto que en porcentaje de participación las mujeres representan el 73.2%, mientras que los hombres reportan el 26.8% restante.

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA (2010)

“El sector muestra un bajo desempeño productivo y administrativo en la cadena productiva textil confecciones, debido a desabastecimiento interno de fibras de algodón por falta de incentivos en el cultivo y la inseguridad del sector agropecuario. maquinarias con más de 15 y 30 años de operación, haciendo menos competitiva la producción nacional, mano de obra no calificada, poca investigación y desarrollo de nuevos productos, no poseen identidad de marcas, carecen de estructura administrativas para producir en distintas líneas, no poseen estandarización en sus niveles de calidad, no hacen planeación , programación y control de la producción” (P.14-17).

H. Mercado Cervera (2012)

Las empresas de confecciones se centran básicamente en el desarrollo de productos y de procesos. En cuanto al desarrollo de producto, las políticas de diseño se orientan únicamente al logro de las ventas y no a la investigación anticipada de conceptos y desarrollos y ofertas de productos acordes a las condiciones evolutivas y cambiantes del mercado. Así mismo, no cuentan con metodologías para analizar a los consumidores de moda teniendo en cuenta la definición del producto (p.13).

La necesidad primordial del sector de la confección en el departamento del Atlántico se centra en la innovación y transferencia de tecnología, como también en desarrollar de manera productiva a las empresas, para que generen valor agregado con miras a potencializar su capacidad exportadora. Es de considerar que “el mercado mundial de textiles – confecciones es altamente concurrido, las tecnologías de los bienes de capital se difunden con rapidez y su uso tiende a generalizarse (CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA, 2012. P.23).

Respecto al desarrollo de procesos uno de los principales problemas es la falta de planeación estratégica tanto en la planta de producción como en la administración lo cual incide en que las empresas tengan una visión cortoplacista y desconozcan los flujos de caja de forma periódica. Para la programación de los procesos no existen herramientas tecnológicas que faciliten establecer parámetros de confrontación entre lo presupuestado y ejecutado, ni tampoco para ejercer control y seguimiento a las actividades y mucho menos para aplicar los ajustes o correctivos necesarios.

Michael Porter profesor asociado de administración de empresas en la cátedra C. Roland Christensen la escuela de negocios de Harvard y un gran experto en estrategia competitiva y competitividad internacional enuncia “ A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras; porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, nos comerá vivos la fuerte competencia.

En un mundo en constante cambio e interacción, cada vez más competitivo, es indispensable el conocimiento y reconocimiento, actualizado y permanente, de los mercados, visualizando no solo la situación actual sino posibles condiciones futuras previsible. Este conocimiento permitirá establecer escenarios de oferta de productos y servicios que atiendan las expectativas de los clientes, posibilitando construir y mantener posiciones ventajosas frente a los competidores.

La ventaja competitiva es valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. (Porter, 1985.p.7)

El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al costo es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, Porter utiliza lo que él llama la cadena de valor, o sucesión de actividades empresariales en las que surge el valor. (Porter, 1985.p.7)

M Porter (1985) describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos
- La diferenciación
- El enfoque

El liderazgo en costos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante.

La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente

El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Una visión amplia tuvo Porter para hacer estos aportes, en la medida que se desarrolló este capítulo, se describió a otros autores que difieren en algunos apartes de las estrategias, pero dan un criterio importante en lo que se refieren al diseño e importancia de la misma.

Para Castro (2010) las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial.

Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos (p, 2).

Miles y Snow (1978) presentan una de las tipologías de estrategias de negocios más populares, y que está basada en tres grandes hipótesis:

- I. La primera de ellas es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del Tiempo una adaptación sistemática al entorno.
- II. La segunda son las orientaciones estratégicas en las empresas, existe pues: las **defensivas**, son las que defensivas poseen un dominio estrecho y controlan nichos seguros en sus industrias; por otro lado encontramos las **protectoras**, buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado y desarrollo de productos. **Las analizadoras**, muestran características de las defensivas y protectoras. El último comportamiento identificado, **el reactivo**, supone un patrón disfuncional, ya que las organizaciones no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior al de los tipos anteriores.
- III. La tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia, descritas anterior mente.

Según Gisell Rodríguez (2012), la ventaja competitiva se obtiene a partir de los recursos de la propia organización. Según la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de la ventaja competitiva. En dicha teoría se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, o sea, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él. Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos (p.23)

No sólo los factores básicos son los responsables de la generación de ventajas competitivas de una región determinada, son también los factores especializados. Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país; surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de “know-how” tecnológico, de infraestructura especializada, etc. y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones.

H. Mercado Cervera (2012)

“En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo. Clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se convierten en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. (p.17)

“La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, y muchas otras estrategias”(H. Mercado Cervera 2012.p.18).

La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes.

FALCONE, F. (2011)

Una empresa desarrolla su habilidad para mejorar e innovar continuamente por su proximidad a las ventajas de los atributos del diamante. La cercanía a mercados desarrollados, la rivalidad intensa entre compañías, el acceso a proveedores e industrias relacionadas eficientes y a factores especializados permite que las compañías innoven y triunfen continuamente. Esta dinámica favorece la creación de los mencionados grupos competitivos de industrias relacionados: “clusters”, en regiones geográficas relativamente concentradas (p-56).

Ante los cambios en el ambiente de negocios, las empresas pueden responder haciendo cambios leves en su estrategia de negocios tales como modificar sus estrategias de promoción, realizar cambios incrementales en sus productos o promover medidas para mejorar su servicio al cliente; sin embargo también pueden realizar cambios estratégicos significativos tales como adquisiciones, formación de alianzas estratégicas o re-ingeniería de procesos (Edwards, 2000.p.134).

Aquellas empresas que realizan cambios notables en su estrategia cuentan con directivos capaces de modificar sus paradigmas de negocios y renovar la estrategia de su empresa sucesivamente (Barr, Stimpert y Huff, 1992.p.23), estos directivos no sólo definen la nueva estrategia de la empresa sino que también demuestran compromiso para obtener los recursos y desarrollar las capacidades requeridas para implementarla (Edwards, 2000.p.137).

Fuchs et al. (2012)

Indican que para lograr la ejecución de la estrategia es necesario integrarla efectivamente con el enfoque del mercado, y la asignación de recursos para el desarrollo de capacidades. Estos autores concluyen que las empresas exitosas no sólo son capaces de responder a las demandas del mercado sino que definen su posicionamiento y alinean sus competencias actuales y su plan para el desarrollo de capacidades con las demandas y oportunidades del ambiente de negocios (p.45).

“Sin un “ajuste” no es posible lograr una estrategia coherente, ya que toda estrategia requiere del respaldo de un conjunto de recursos –humanos, de conocimientos, tecnológicos y financieras- y del despliegue de acciones concretas como la capacitación y el desarrollo del recurso humano, el uso de tecnologías y sistemas de información, o el establecimiento de sistemas de control y mecanismos de coordinación (Fuchs et al. 2012. P.47)

Roberto, Carro (2012)

“Las prioridades competitivas y los rumbos futuros que la empresa tomará como estrategias globales y los nuevos productos o servicios, proveen las entradas para las estrategias funcionales; o sea, las metas y planes a largo plazo de cada área funcional. A través del proceso de la planificación estratégica, cada área funcional es responsable de identificar las formas o maneras de desarrollar las capacidades que necesitará para implementar las estrategias que le permitan alcanzar las metas corporativas. Esta entrada, junto con el estado actual y la capacidad de cada área, se realimenta en el proceso de la planificación estratégica corporativa para indicar si ésta debe modificarse”(p.3).

Las buenas habilidades y prácticas de administración no pueden, por sí solas, superar los cambios del medio ambiente. Las organizaciones tienen éxito al tomar ventaja en lo que hacen particularmente bien. Las competencias distintivas son los recursos y las fuerzas que la administración toma en cuenta cuando formula la estrategia. Entre ellas, podemos mencionar las siguientes:

- Fuerza de Trabajo: tener una fuerza laboral bien entrenada y flexible es una ventaja que permite a una organización responder a las necesidades del mercado en forma rápida. Esta característica es particularmente importante en el caso de los servicios donde el consumidor está en contacto directo con los empleados.
- Instalaciones: teniendo instalaciones bien localizadas (oficinas, salón de ventas y plantas de producción) se dispone de una importante ventaja

porque los tiempos de trabajo resultan menores al momento de la realización de las tareas.

- La expansión hacia nuevos productos puede ser llevada a cabo rápidamente. En suma, las instalaciones que son flexibles pueden manejar una variedad de productos a diferentes niveles de volumen brindando una ventaja competitiva.

El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas. Las empresas del sector de confecciones del Atlántico, aun no han interiorizado lo fundamental de planificar bien su modelo de negocio y los elementos importantes que lo integran para lograr éxito, así como conocer la ruta que los lleve a ser competitivos y sostenibles.

II. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS IMPLEMENTADOS POR EMPRESAS DE CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA

En el presente capítulo se describe los análisis realizados a los modelos de negocios a las empresas del sector, es decir, la utilización de medios para sus ingresos y beneficios. Se realiza un análisis general a nivel de Colombia, para terminar a casos específicos en el Distrito de Barranquilla y el Departamento del Atlántico.

Con el análisis se encontraron las variables que frenan los procesos productivos y organizacionales que les impiden o impulsan la competitividad de las organizaciones empresariales.

Antes de entrar en las especificaciones de las características encontradas en las empresas a través de la aplicación de un instrumento, se realizó un estado del arte para fundamentar el proceso investigativo. A continuación se describen las teorías de algunos investigadores en el área de modelo de negocios.

Barrios(2010)

Fundamenta su teoría que la importancia de los modelos de negocios en que el desarrollo de “todo nuevo negocio” parte de la generación o identificación de una idea. Pero muchas veces el éxito de un negocio está dado por transformar la idea en oportunidad. Y esa oportunidad tiene que ser desarrollado explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los accionistas” (p.23).

En los últimos años, las empresas en general y no solo las empresas nacientes han ido incluyendo entre sus herramientas clave no solo el concepto de estrategia y de la cadena de valor sino también el de modelo de negocio. Este concepto se ha hecho muy popular ya que es el que se utiliza para referirse a la forma de generación de ingresos en las organizaciones empresariales, en este mismo sentido a nivel mundial.

Es importante entonces tener en cuenta que no todas las veces el modelo de negocio original que tiene una empresa, funciona con el actual modelo económico global, donde prima la competitividad. Eso no quita que no haya ejemplos en determinadas industrias donde ha funcionado. Por ejemplo en industrias muy dinámicas, con alta incertidumbre. Como es el caso de Yahoo! o empresa con sede en Argentina DE Remate.Com que no cambiaron su plan de negocio y por lo tanto la base o raíz de su modelo de negocio en los primeros años de vida, más allá que eran industrias muy dinámicas.

En el caso de uno importantes firmas de prendas de vestir como Cavali, empresa italiana, el modelo de negocio se destaca por una dinámica que lo ha llevado a que el mismo sea escalable en otras regiones de ese país y a nivel mundial.

Para Futurotextiles III organización que promueve en Argentina, el sector textil y confecciones de prendas de vestir, manifiesta que la tendencia de este sector en el país suramericano es redefinir el modelo de negocio a través de la innovación, la ciencia, la tecnología y el arte de sus regiones sin descuidar las tendencias mundiales, porque están en una batalla permanente con la competencia, obliga entonces ser competitivos, mejorar los procesos de producción y hay que hacerlo mirando al futuro y utilizando la innovación".(Futurotextiles, p.23)

Autores como José Luis Nuenolni, Carlos Mora Bahima y Josep Montserrat Golsa (2.010) que el sector de textiles y confecciones de prendas de vestir ha experimentado una drástica transformación en las últimas décadas como consecuencia de la globalización y la aparición de las tecnologías de la información. Estos cambios han permitido reducir la distancia entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de fabricación, reduciendo el tiempo desde el diseño de una prenda hasta su llegada a la tienda y creando el concepto de la distribución de circuito corto. Estas mejoras han permitido crear modelos de negocios capaces de responder a la demanda en cuestión de semanas, adaptándose al cambio de tendencias y modas (p 26)

Entre los que se implementaba décadas atrás y lo que está sucediendo hoy en día existe una brecha tecnológica e innovativa en los modelos de negocios desarrollados por ejemplo en los años 80, las empresas del sector sacaban dos colecciones por año cuyas tendencias y diseños, marcados por los líderes de opinión y prescriptores, se establecían 270 días antes de su salida al mercado (en el caso de la industria europea), por tal razón el índice de productos que fracasaban era mayor y los resultados variaban mucho dependiendo del acierto en la anticipación de la tendencia.

Las tendencias pueden cambiar en cuestión de semanas a raíz de la indumentaria de una artista en un vídeo clip o concierto, de un movimiento social o un fenómeno político. Por ello, resulta difícil predecir las tendencias con antelación. Además, la separación entre los fabricantes y los detallistas reducía la capacidad de reacción ante los cambios de tendencias. En la actualidad para ser competitivo debe haber dentro del modelo de negocio una estrecha relación con los proveedores, porque esto permite disminuir el time to market de los productos y ha mejorado la velocidad y flexibilidad ante cambios en el mercado.

El reporte entregado por la Cámara Colombiana de Franquicias (2012:63), señala, que en Colombia el 51,5% de las franquicias son sectores de comidas rápidas, moda y confecciones. En el país, las franquicias colombianas, como Totto o Servientrega, tienen una participación de 51,3%; las siguen las estadounidenses, como Fridays o McDonald's, con 20,4%; luego España, con marcas como Zara, con 6,6%, Italia con 3,7% y finalmente Inglaterra con 2,6%, entre otras. La dinámica de los modelos de negocios de las empresas del sector confecciones-segmento prenda de vestir, están estructurados de tal forma que se puedan escalar, imitar bajo la denominación de franquicias.

A nivel del departamento del Atlántico haciendo un análisis retrospectivo en el periodo 1999-2005, periodo en el cual comienza un desenvolvimiento del sector en el Departamento, mantuvo un excelente desempeño como generador de bienestar social y económico, mejorándola calidad de vida de la comunidad vinculada a ellos, por haberse convertido en grandes generadores de empleo, divisas, al igual que, por su aporte al PIB. (Olave, 2005: 52)

Para el periodo 2.005 al 2.011 la preocupación por la firma del tratado de libre comercio y la instrucción de nuevos materiales, diseños provocó una política gubernamental centrada en asociatividad. Se realiza una articulación interinstitucional a través del programa de transformación productiva y la estrategia de clúster han ido generando una importante capacidad institucional que reúne gremios, empresas, instituciones de educación superior, centros de desarrollo tecnológico y entidades del sector público en el ámbito regional y nacional.

El sector confecciones en Colombia y específicamente en el Distrito de Barranquilla de acuerdo a Proexport (2.011), se ha producido bajo "privatelabel" y maquila confecciones para famosas marcas como Victoria'sSecret, Levi & Strauss Co., Nautica, Adidas, OshKosh, Inditex, Eddie Bauer, Polo Ralph Lauren, Timberland, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin, JC Penney, LimitedBrands, Jockey, VanityFair, Sara Lee, Liz Claiborne, Mast Industries Inc., Grupo Cortefiel, Hanes, Leggs, Oxford Industries, entre otras (p.22).

Se destaca, igualmente, el aumento en las importaciones del macrosector prendas de vestir, las cuales aumentaron en el último año 30%, alcanzando U\$ 1.892.294.784 FOB. En el 2010, las exportaciones del sector alcanzaron los U\$ 1.029.602.072, participando con el 9% del total de las exportaciones no

tradicionales del país y ocupando el quinto lugar después de los subsectores agroindustria, químico, flores y plantas vivas, metalmecánica, plástico y caucho. (Proexport p.23).

La globalización y las demandas crecientes del mercado han llevado a las empresas a esforzarse en alinear el abasto con la demanda y a coordinar sus actividades de producción y entrega de productos con sus proveedores y clientes, dando lugar a una competencia ya no entre empresas sino entre cadenas de abastecimiento

2.1 VALOR AGREGADO SECTOR TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA

Este aspecto es el resultado de las diferentes mega tendencias mundiales, que sin lugar a duda afecta a Colombia y por ende al sector en el Departamento del Atlántico, estas tendencias y las políticas regionales y nacionales orientadas a la innovación, han moldeado la industria en los últimos años, impulsando una mayor conciencia empresarial hacia la generación de productos con valor agregado, diferenciación y mejoramiento de la calidad del producto; haciendo que las empresas del sector en el Departamento, se encuentre evolucionando en los modelos productivos y comerciales, pasando de maquila al desarrollo de la industria orientada a ofrecer paquete completo, diseño y marca.

La práctica de la maquila en las empresas del sector se ha generalizado en todo el país no existen regiones donde no se desarrolle la maquila, según reporte de Inexmoda (2.011) “grandes empresas textiles y confeccionistas han realizado esfuerzos importantes, alianzas estratégicas e inversiones para el desarrollo de nuevos productos, proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y

aprovechamiento de mercados. Algunos casos de éxito son: Enka- Fabricato (textil con PET), Kaltex- Coltejer (México), Park dale Mills- Colombiana de hilados S.A. (EE.UU), Coats cadena (UK)". Este proceso de evolución, en el país y en el Atlántico, ha permitido un surgimiento y desarrollo de generaciones creativas de diseñadores, emprendedores y nuevas empresas con capacidad y talento orientado a productos basados en innovación, valor agregado y conocimiento; especialmente en categorías específicas como ropa íntima, beachwear, jeans wear, esta tendencia se ve reflejada en las grandes empresas, en las microempresas se ve reflejado en un 65% que los procesos son manuales, pero con alta innovación en los diseños.

2.2 ANALISIS DE RESULTADOS

Los siguientes gráficos muestran el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Pregunta 1. Productos y servicios que ofrece la organización.

En lo referente a los productos que ofrecen las empresas del sector la gráfica 2; muestra que el 20% de las empresas ofrecen o comercializan uniformes, con 17% igual aparecen tres porciones de empresas de las cuales ofrecen ropa para caballeros, confección de alta costura, jean para hombres y mujeres, seguido de 13% que ofrecen ropa para damas y caballeros, un 10% vestidos de baños y un 6% final ropa infantil, esto indica la diversidad de productos que ofrecen las empresas en el departamento del Atlántico.

Gráfico 2. Productos y servicios que ofrece la organización

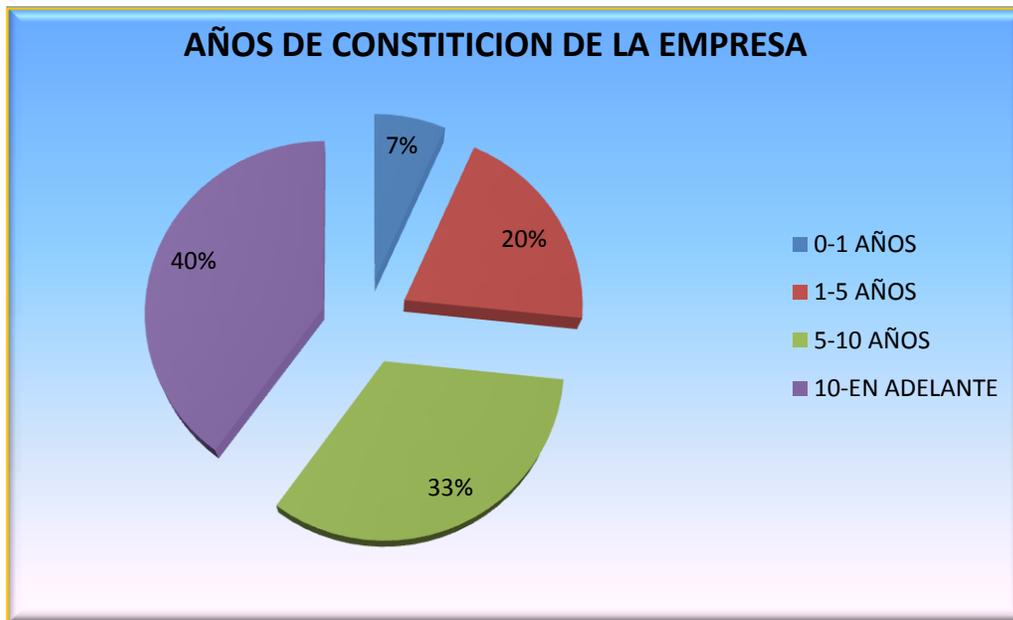


Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y liz Cortes, aplicado en los meses de Julio a Noviembre 2013.

Pregunta 2. Años de constitución

El 40% de las empresas tienen 10 años en adelante de constituidas, un 33% están entre los 5 y 10% de constitución, seguido de 20% de las cuales están entre 1 y 5 años, finalmente el 7% están entre los 0 y 1 años de constitución. El gráfico 3, muestra estos resultados.

Gráfico 2. Años de constitución de la empresa



Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y liz Cortes ,aplicado en los meses de Julio a Noviembre 2013.

Pregunta 3.Sabe su propuesta valor

Cuando se les pregunto a los directivos de la empresas si sabían su propuesta valor el 63% contesto que sí y un 37% contestaron que no conocen su propuesta valor, muy a pesar que la encuestadora oriento la respuesta explicando el significado de propuesta valor. Existe un conocimiento generalizado en las pymes sobre su propuesta valor, sin embargo, aún falta ese proceso de explicar cómo sus productos o servicio resuelven los problemas del cliente, o mejora su situación de los clientes

Gráfica 3.Propuesta valor de la empresa



Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y Liz Cortes, aplicado en los meses de Julio a Noviembre 2013.

Pregunta 4.

Aquellos empresarios que contestaron que si conocen su propuesta valor, se les pregunto nuevamente cual era, y respondieron de la siguiente forma:

Un 47% en el servicio al cliente y productos que ofrece, otro 37% aduce que es en la variedad de oferta de productos y finalmente se centran que es en el precio.

Gráfica 4. Propuesta valor de la empresa



Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y liz Cortes .Aplicado en los meses de Julio a Noviembre 2013.

Pregunta 5. ¿Tiene red de aliados?

El 63% de las empresas manifestaron que tienen una red de aliados que intervienen en gran medida en el desempeño de las mismas, un restante 37% expresan que no tienen red de aliados.

Gráfica 5 ¿tiene red de aliados?



Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Help y liz Cortez, aplicado en los meses de julio a noviembre.

Pregunta 6. Como es la relación con los clientes?

En su relación con los clientes el 70% consideraron que es buena y un 30% manifestó que es excelente.

Gráfica 6. ¿Cómo es la relación de la empresa con sus clientes?

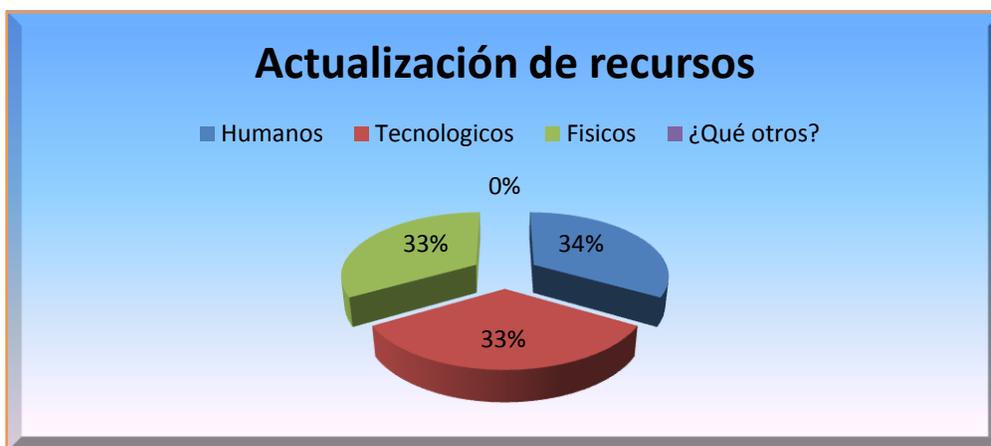


Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y liz Cortes, aplicado en el mes de julio a noviembre

Pregunta 7. Actualiza sus recursos?

Cuando se les pregunto a los encuestados sobre sí la empresa mantiene actualizado sus recursos, alguno seleccionaron dos o tres opciones. Con un 34% los recursos humanos son los que mantienen más actualizado, con un 33% los recursos físicos y finalmente un 33% los recursos tecnológicos, son la variables más importantes para los empresarios de acuerdo a los resultados.

Gráfica 7. ¿Actualiza sus recursos?

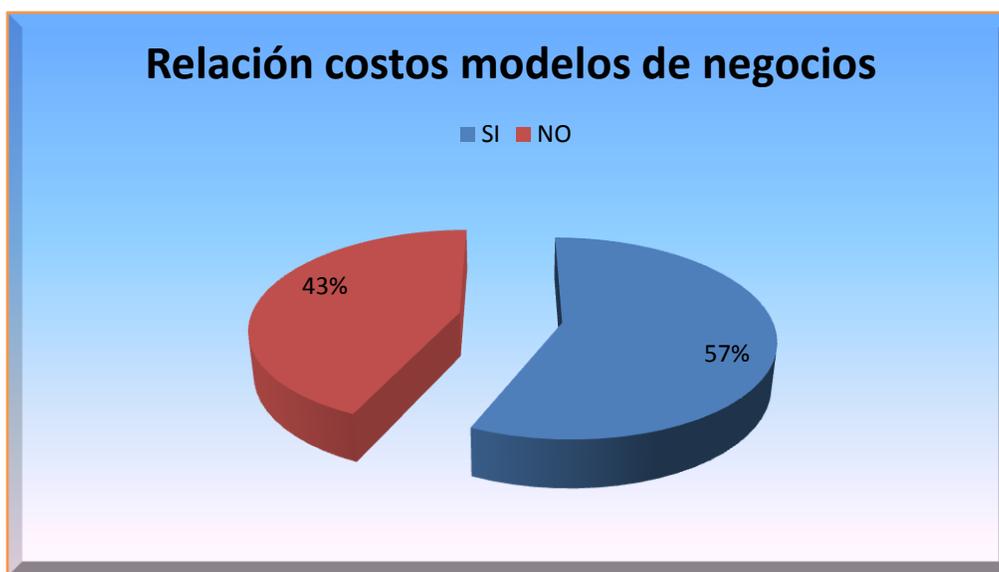


Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y liz Cortes, aplicado de julio a noviembre

Pregunta 8. ¿Sus costos guardan relación con su modelo de negocios?

Con relación a si los costos generados en la empresa corresponden al modelo de negocios el 57% dijo si y un 43% no.

Gráfica 8.



Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y liz Cortes, aplicado de julio a noviembre.

Pregunta 9. ¿ Planifica sus gastos?

La pregunta 9, tiene una relación directa con la 8, los resultados muestran que 70% de las empresas encuestadas manifiestan planificar sus gastos de acuerdo a sus operaciones, un 30% dice no, esto indica que en materia de planificación financiera algunas empresas deben recoger un camino importante, aún más cuando no hay una ordenación del gasto de acuerdo a sus operaciones.

Gráfica 9. ¿Planifica gastos?



Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y liz Cortes, aplicado de julio a noviembre

Pregunta 10. ¿Qué tipo de comunicación está establecida en la organización empresarial?

La comunicación en el 60% de las empresas es todavía vertical y en un 40% horizontal.

Gráfica 10. ¿Qué tipo de comunicación se maneja en la empresa?

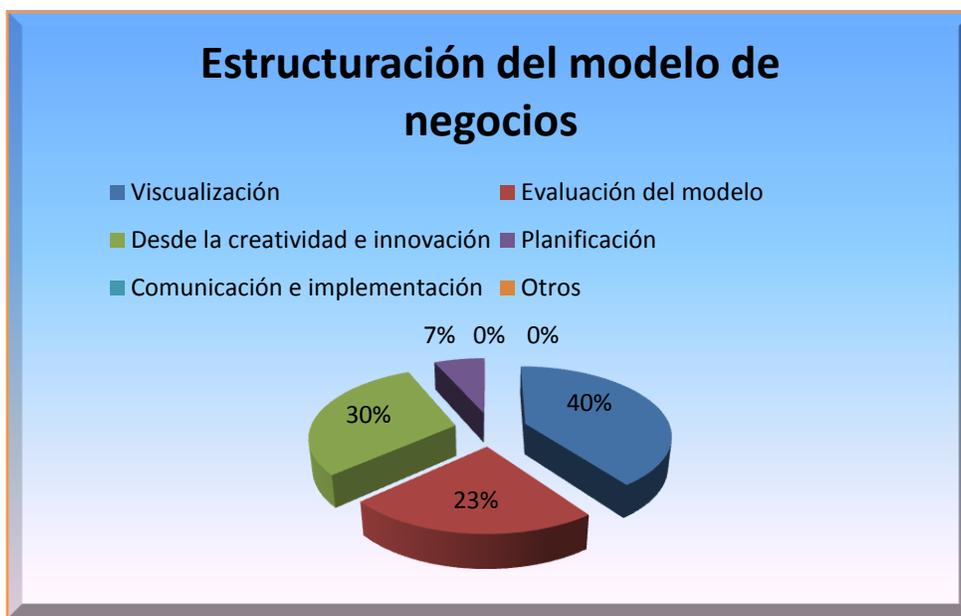


Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y Liz Cortes, aplicado de julio a noviembre.

Pregunta 11. ¿Tienen un modelo de negocios estructurado?

Cuando se les pregunto sobre cómo se estructuro su modelo de negocios un 40% manifestó que por visualización, el 30% dice que teniendo como fundamento la creatividad e innovación, componente importante al momento diseñar un modelo de negocios, otro 23% por evaluación del modelo, a través de la evaluación entrar a relucir diferentes elementos decisorios como mercado, operación, recursos y financiación, y un restante 7% por planificación.

Gráfico 11. ¿Cómo la empresa estructuro su modelo de negocios?



Fuente: Resultado del instrumento aplicado en el distrito de Barranquilla. Investigadores Jaime Held y liz Cortes, aplicado de julio a noviembre.

La aplicación del instrumento ajustado a este capítulo lleva a las siguientes reflexiones:

Márquez García cita a Osterwalder en su disertación doctoral (Osterwalder, 2004, 15): para definir que “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. En este sentido y de acuerdo a los resultados de aplicación del instrumento las empresas del sector de confecciones les falta definir muchos elementos para definir su propio modelo de negocios, se visualiza desde varios aspectos que en un porcentaje importante de la muestra el 30% no tienen una planificación financiera y de recursos, para el desempeño de sus actividades.

Otro factor importante de resaltar es la poca inversión en tecnología e innovación, elemento importante en la competitividad de las empresas. Aspectos que son preocupantes teniendo como referente la globalización que exige que las empresas fundamenten sus productos y servicios en estas dos variables. El intercambio comercial internacional para todas las naciones del mundo. Jorge Olave Gutiérrez (2011) afirma que la globalización ha impuesto la necesidad de formar bloques regionales para fortalecer la participación a nivel internacional de las naciones en el comercio. Por esto, las Pymes de todos los sectores productivos han visto afectada su gestión exportadora; la cadena textil confecciones en Colombia no ha sido ajena a este fenómeno (p.144,145); por lo tanto, es importante que los empresarios del sector de confecciones de

departamento del Atlántico, el gobierno departamental y nacional analicen los conceptos, teorías, factores, modelos, políticas y estrategias, relevantes y pertinentes que deben tener en cuenta para mejorar la productividad y competitividad, a fin de poder tener una gestión de la innovación y tecnológica exitosa al incursionar en los mercados internacionales. A nivel de gestión técnica falta mucho por en las empresas, existen variables internas como productividad, tecnología e innovación entre otras.

Jorge Olave Gutiérrez (2011)

“En su estudio agrupo tres grupos de empresas en las cuales el primero grupo estas aquellas con problemas graves de cuellos de botella permanente durante el proceso de producción; a su vez, la causa relevante para el retraso en los pedidos en este grupo de empresas son las fallas en el transporte y, en menor medida, por escasez de materia prima. El segundo grupo lo conforman las empresas donde los cuellos de botella en el proceso productivo se presentan rara vez o nunca, sin embargo, atribuyen los incumplimientos o retrasos en los pedidos a la escasez de materia prima fallas por parte del contratista y en un nivel medio a la descoordinación entre los departamentos de ventas y producción. Por último, aparecen las empresas a las cuales le atribuyen los problemas a los pedidos, a las fallas en el transporte en un nivel considerable, el daño de maquinaria en un nivel bajo, o a maquinaria insuficiente en un nivel medio. (p.147)

III. CAUSAS POR LAS CUALES ALGUNOS MODELOS DE NEGOCIOS IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS PYMES DE CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR NO LES HA PERMITIDO SER COMPETITIVOS EN EL MERCADO.

En el presente capítulo se describe los elementos tenidos en cuenta durante el desarrollo de la investigación de los modelos de negocios de las empresas de confecciones en el departamento del Atlántico, por los cuales con desempeño del mercado nacional e internacional, no les ha permitido ser competitivos, independiente de los la buena calidad y propuesta valor de sus productos-servicios. Antes se realizará un análisis de las teorías de fundamento. Por ejemplo:

José De la Sota (2012) conceptúa: “emprender y crear nuevos negocios es una actividad natural del ser humano, desde las primeras épocas de la humanidad hasta sus días. Los avances de la tecnología y la estructuras económicas han ido cambiando y sofisticando el proceso de creación de negocios. Pero el verdadero cambio, la verdadera revolución de del tiempo viene dada por la importancia e impacto de lo que se denomina “modelos de negocios” (p.25).

Habitualmente se mezclan tres dimensiones del mundo de los negocios y emprendimientos: los modelos, los planes y las estrategias de negocios. Tienen muchos puntos en común y trabajan con la misma materia. Pero difieren en los enfoques en base a los cuales abordan el fenómeno (De la Sota, 2012: p. 29)

Lo que prácticamente quiere decir es que los modelos de negocios se enfocan en diseñar la manera de funcionar de un negocio, combinando distintos elementos bajo una fórmula propia para crear, entregar y capturar valor. En cambio, Los planes de negocios toman el modelo imaginado y/o en ejecución de un negocio y profundizan todas las variables y aspectos del mismo para organizarlos bajo un formato de plan, desagregando cada aspecto, estimando variables y operacionalizando definiciones propias del negocio. En general, suelen cobrar mayor utilidad cuando un negocio real ya ha recibido validaciones en un mercado y se requiere delinear su crecimiento para los próximos años.

Por otra parte fundamentando lo expresado por De la Sota, las estrategias de negocios son grandes definiciones de cómo se harán las cosas en las distintas dimensiones de los mismos. Alimentan el diseño de modelo de negocios y facilitan la coherencia de ellos al “atarlos” de alguna manera a un paquete de decisiones estratégicas que el emprendedor y su equipo deben tomar al arrancar. Existen entonces una diversidad de temas y matrices que hacen a la estrategia. Para

nombrar sólo algunos, se puede decir que algunas veces son definiciones estratégicas aquellas que, por ejemplo, indican si una empresa va a competir por precios, diferenciación o enfoque en un nicho de mercado o por ejemplo si va a tratarse de una empresa basada en la eficiencia operativa (procesos), en la relación estrecha con sus clientes (vínculos) o en la capacidad de generar y lanzar nuevos productos (cartera de negocios). En conclusión, se puede decir, que no se trata de lo mismo. Y que los tres elementos se complementan en la organización y diseño de un negocio.

Desde otro punto de vista, Alicia Prengo (2013), sugiere que no se trata de un proceso mágico ni administrativo. Un modelo de negocios no surge de un hallazgo de una mente creativa ni tampoco de un proceso formal en el que sólo deban seguirse ciertos pasos hasta el final. Se trata de una construcción en equipo, a partir de haber elegido un sector de negocios donde emprender, detectado una oportunidad y de sucesivos acercamientos que el emprendedor y su equipo van teniendo con el mercado (ensayos, pruebas de concepto, prototipos, investigaciones, entre otros. (p.29)

Se trata de una construcción iterativa: es decir requiere de sucesivas versiones, a medida que la comprensión y niveles de implementación de un equipo van creciendo. La versión inicial de un modelo de negocios no es la más completa ni consistente, pero es la que abre puertas para seguir avanzando en busca de otras

más profundas que seguramente vendrán si el equipo persevera en la acción (Alicia Prengo, 2013, p.30).

Por su parte Marcelo Barrios (2010) opina que el desarrollo de todo nuevo negocio parte de la generación o identificación de una idea. Pero muchas veces el éxito de un negocio está dado por transformar la idea en oportunidad. Y esa oportunidad tiene que ser desarrollada o explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los accionistas.

A menudo se describe el modelo de negocio como un esquema general que ayuda a pensar en la pregunta: ¿cómo puedo ganar dinero en mi sector? Uno de las herramientas claves para el desarrollo de un nuevo negocio es determinar cuál es el Modelo de Negocio (p.2).

Otro de los puntos que se deben tener en cuenta es que tipo de modelo de negocios se está definiendo en relación a la estrategia de la empresa como así también al entorno donde se desarrollará la misma. Esto lleva a determinar dos enfoques: por un lado el enfoque de la sostenibilidad, que lleva como condición ningún cambio en el modelo de negocio, como por otro lado el enfoque de

rendimiento o ventaja competitiva no sostenible desarrollado en entornos económicos y sociales. (Barrios, 2010: p.4).

Kim y Mauborgne (1998), establece que una vez diseñado el modelo de negocios, es dispensable evaluarlo, el idea una estrategia llamada “océano azul” La estrategia del océano azul consiste en crear empresas completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman «innovación en valor». El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos, al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costes. Este enfoque rechaza el tradicional conflicto entre diferenciación y bajo costo (p23-24).

Para innovar en valor, Kim y Mauborgne (1998)Proponen una herramienta analítica que denominan «esquema de las cuatro acciones». Dicho esquema plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?

3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?

Además de la innovación en valor, proponen la exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y llegar a mercados vírgenes. La estrategia de innovación en valor se mueve en los océanos azules, empresas que generan nuevos espacios de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de la disminución de costos a la vez que el aumento del valor de sus productos y servicios.

Las estrategias de innovación en valor no se centran en la competencia, sino que la bordean buscando entre todos los factores sobre los que se compite en el sector, aquellos que generan un valor superior. No malgasta sus recursos en ofrecer una determinada característica del producto o servicio por el simple hecho de que eso es lo que ofrecen sus rivales.

Al terminar de fundamentar el capítulo, se procede a describir el análisis de los modelos de negocios en las empresas objeto de estudio. De acuerdo al instrumento aplicado una de las causas fundamentales, porqué el modelo de negocios no les permite ser competitivos es "no ofrecer valor agregado"

- Según los encuestados, el principal motivo por el cual puede fracasar es porque su oferta no aporta ningún valor añadido (37%), seguido por una falta de comunicación adecuada con el mercado y el capital humano interno (37%), porque no se ha realizado una auditoria de marketing (30%) y porque ha fallado la producción, logística y distribución. Aunque tampoco se pueden obviar otros factores como: la falta de experiencia, la ausencia de una planificación de gastos y costos, no estar fidelizando clientes y un diseño poco atrayente.
- "Más del 80% de las no han realizado un plan de negocios antes de lanzarse en al mercado". Según el 70% de los encuestados menos del 30% de las empresas que actualmente están en el mercado de confecciones, no han realizado un plan de negocios serio antes de entrar. Según los expertos supone una falta de planificación a corto, medio y largo plazo que acelera sin duda la precipitación hacia el fracaso.

"la actualización de los recursos existentes es otro de los causantes de poco competitividad". En el 100% de los encuestados existe una diversidad en lo referentes a la actualización de sus recursos, como tecnología, recurso humano e infraestructura. Cada uno enfoca sus necesidades de acuerdo a lo que considera necesario.

"El 37% de las empresas no han realizado un plan de negocios"

El 63% de las empresas han realizado un plan de negocios antes de entrar en el mercado, pero le siguen muy de cerca las que se lo han requerido inversores, accionistas (20.1%), aun un porcentaje alto, tienen problemas por no planificar antes sus acciones. Este mismo 37% no cuenta con una red de aliados que les permita afianzar más las actividades destinadas a fortalecer su desempeño.

IV. CONCLUSIONES

Al terminar de desarrollar la investigación se tienen las siguientes afirmaciones:

Actualmente existen necesidades en las que se hace necesario que las organizaciones empresariales del sector confecciones, interactúen de forma acertada con su entorno, esto se está volviendo cada vez más importante, ya que siempre ha existido esa relación entre las empresas y el movimiento económico, el flujo de dineros, y la vida de cada una de las personas que componen una sociedad. Resulta imperioso que las nuevas ideas de pensamiento corporativo y administrativo estén encausadas a establecer relaciones más armoniosas entre las organizaciones y las personas.

Es un sector con bajos niveles de tecnología y alta capacidad instalada, donde las ventas se concentran en un grupo pequeño de empresas integradas verticalmente que poseen grandes estructuras administrativas y recursos tecnológicos obsoletos. Sin embargo, algunas industrias de menor tamaño cumplen con estándares adecuados de modernización y han logrado un buen posicionamiento de sus productos en el exterior.

La investigación permite establecer unas observaciones importante, ente las cuales está en que se debe consolidar la red empresarial como modelo de desarrollo productivo de las empresas del sector de textiles y confecciones, como fase preparatoria, de tal manera que los empresarios puedan emprender acciones conjuntas para diseñar estrategias de mitigación y competitivas.

Si bien no las podemos relacionar estrictamente dentro de un modelo teórico planteados en el marco referencial, estas pymes desarrollan su proyecto, de acuerdo a las necesidades del mercado con una visión empírica de corto plazo y esta es la debilidad para su sostenibilidad en el futuro por la presencia de nuevos jugadores que se vislumbran en el mediano y largo plazo la cual traen implementadas nuevas tecnologías y se constituyen en la principal amenaza.

RECOMENDACIONES

Desarrollar investigaciones futuras que profundicen en la planeación estratégica de las empresas del sector, lo cual sirva de diagnóstico y permita tener una visión más amplia de las necesidades de las organizaciones empresariales.

Como una de las problemáticas encontradas en con el instrumento aplicado fue el tema de abastecimiento de materias primas donde las empresas grandes abarcan el mercado de proveedores, los pequeños productores se les encarecen sus costos de producción, en este sentido es importante diseñar una estrategia viable para que las empresas del sector de confecciones mantengan su posición competitiva es que se enfoquen a la integración de su cadena de abastecimiento ya sea hacia atrás o hacia delante. La integración hacia atrás implica la realización de múltiples actividades requeridas para la fabricación de prendas de vestir, o bien adquirir los servicios o productos de otros proveedores pero manteniendo un control sobre las decisiones de abasto y producción a través de la colaboración cercana con estas entidades externas.

El reto de las empresas es entender que de acuerdo a cómo se diseñen los productos, cómo se despachen, los tiempos de entrega y los cambios en la forma de hacer las cosas, se producen diferencias sustanciales en la posición

competitiva. Existe una nueva manera de configurar las estrategias de la organización. “Se deberá replantear en el futuro la forma en que la organización toma decisiones estratégicas y cómo debe participar el área de Producción / Operaciones para contribuir a la ventaja competitiva” (Carro. R.p.2)

BIBLIOGRAFIA

BARNEY, J. (1991) "Firm Resources and sustained competitive advantage"
Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99-120.

BARRIOS, M (2010). Modelo de negocios. Universidad Americana. Barranquilla.
Documento de Trabajo.

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA(2012). Informe Sectorial. Segundo semestre.

DE LA SOTA (2012) Manuel. Herramientas para emprendedores en acción.
Argentina: Gobernación de Córdoba. En línea
[www.http://multimedia.cba.gov.ar/web/Emprendemas.pdf](http://multimedia.cba.gov.ar/web/Emprendemas.pdf). Revisado febrero 23
2014

DIAZ ESPITIA, Carolina (2.009). Modelos de Negocio y Medios Online.
Aproximación Teórica a la Cuestión. México: Revista RAZON Y PALABRA en
línea http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/39_Diaz_V82.pdf

Factores condicionantes de las empresas
<http://www.abelhibert.org/clases/entornonegocios.pdf> revisado febrero 28 de
2.013

GHAZIANI y VENTRESCA (2005). The Anatomy of the Business Model: A Syntactical. En lineawww2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id.

GUTIÉRREZ SÁENZ, Raúl, (2010), Introducción a la lógica, editorial Esfinge, México

HIBERT Abel (2009). Entorno económico y social de los negocios. Universidad de Monterrey. Compilado de varios autores.

GUERRAS L.A. y J.E (2007). Navas. Dirección Estratégica de la Empresa. México: Editorial Thomson-Civitas, 2007, 4ª edición

MAGRETTA Joan. Dirección inteligente. Estados Unidos. Universidad de Harvard Revistas especializadas. Why Business Model Matters en línea <http://www.yesmfs.com/VersionEspañol/DemoSemanal/JADireccionI.htm>

MÁRQUEZ MURO, Daniel, Lógica, Editorial Porrúa (2010) en línea <http://gabrieltelez.blogspot.es/1213410120/>

NAVAS LÓPEZ José y GUERRA MARÍN Luis (2007). Fundamentos de la Dirección estratégica. Medellín: Editorial Thomson 4ta Edición.

PRAHALAD C. K. y KRISHNAN, M.S. (2008) the new age of innovation. Driving co-created value through global networks. McGraw-Hill

Descripción de la ventaja competitiva de Michael Porter. Óp.cit., Disponible en Internet: http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html.

<http://www.larepublica.co/empresas/en-colombia-la-mayor%ADa-de-las-franquicias-son-de-sectores-de-moda-confecciones-y-comida#sthash.aZp8M5Zt.dpuf>

PORTER, M (1989). Ventaja competitiva: La cadena de valor. ALAY EDICIONES, S.L. ISBN 9789702402039

WINTER, S. y SULANZKI, G.(2001) "Replication as Strategy", Organization Science Vol. 12, No. 6, November-December, pp. 2-10

ANEXOS

ANEXO 1. Modelo de instrument

Señor encuestado, por favor leer atentamente el cuestionario, preguntas que no sean entendibles, por favor solicitar información al encargado de la encuesta. Gracias por su atención.

1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	
1,1	Cargo del encuestado:	
1,2	Actividad económica de la empresa	
1,3	Número de empleados	
1,4	Ubicación geográfica	
1,5	Productos y servicios que ofrece la empresa:	

1. Son elementos estratégicos de una empresa: Visión, Misión, Valores y principios, Objetivos estratégicos, Políticas estratégicas. ¿Quién los definió en su organización?:
 - A. La gerencia.
 - B. Los socios.
 - C. Por consenso del grupo directivo.
 - D. Por un asesor.
2. Su empresa tiene un Plan Estratégico?
 - A. Si.
 - B. No.
3. Tiene por escrito el plan estratégica tiene por escrito?:
 - A. Si.
 - B. No.
4. Todos los empleados conocen la estrategia de la Empresa?
 - A. Si
 - B. No.

5. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?
- A. Si
 - B. NO
6. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?
- A. Si
 - B. NO
7. ¿La empresa cuenta con un sistema de Inteligencia de mercado o información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios, estrategia utilizada por ellos)?
- A. Si
 - B. No
8. ¿La empresa tiene diseñado un Plan de Mercadeo anual?
- A. Si
 - B. No
9. ¿La empresa tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?
- A. Si
 - B. No
10. ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?
- A. Si
 - B. No
11. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?
- A. Si
 - B. No
12. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?
- A. Si
 - B. No

13. ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

- A. Si
- B. No

14. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

- A. Si
- B. No

15. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

- Si
- No

16. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

- Si
- No

17. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?

- a. Buena
- b. Regular
- b. Mala

18. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?

- Si
- No

19. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?

- a. Alto
- b. Moderado
- c. Bajo

20. La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?

- a. Alto
- b. Moderado
- c. Bajo

21. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

- a. Si
- b. En ocasiones
- c. No.

22. En la operación del negocio tiene aplicado un modelo de gestión de la calidad?.

23. Tiene programas y planes de mejoramiento continuo.

24. A nivel de financiación como se soporta la organización?

- A. Recursos propios
- B. Banca
- C. Inversionistas
- D Todas las anteriores

25. En la toma de decisiones trascendentales en la empresa quien las asume?

- A. Solo el gerente
- B. Los mandos medios
- C. El gerente en compañía con los mandos medios

D. La junta directiva

26. Existe la autonomía para que los jefes de departamento puedan tomar decisiones?

Si

No

27. Qué importancia le da la directiva de la empresa a las decisiones tomadas desde los mandos medios?

A. Importante

B. Moderadamente importante

C. Muy importante

D. Poca importancia

27. Como ha sido el comportamiento de crecimiento de la empresa en los últimos años?

A. Estable

B. Ha decrecido

C. Ha crecido

28. De acuerdo los resultados de crecimiento en ventas como se proyecta como organización?

A. Mantener el mercado actual

B. Ampliar el mercado actual

C. Expansión a otros lugares geográficos

D. Cerrar la compañía

29. Cómo estable los planes estratégicos en la organización?

A. Con todos los actores de la organización

B. La directiva de la empresa

C. Vincula a actores externos de la empresa

D. A y C

30. Considera que va bien de acuerdo a los objetivos y metas planeados?

Si No, si la respuesta es no, indique porque?

31. En momentos de dificultad la empresa:

A. diseña estrategias de mitigación

B. acude a todos los miembros de la organización para diseñar planes

C. contrata consultores

D. Todas las anteriores

32. La organización estudia en profundidad la evolución del entorno dentro de su actual campo de actuación?

A-Estimación de demanda

B-Mercado de insumos

C Talento humano.

33. Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que

deben ser estrictamente seguidos.

Si No

34. En la empresa los jefes de las unidades operativas tienen libertad tanto para fijar sus estrategias como para implementarlas.

Si No

35. En esta organización se desarrolla y monitorea un plan de Mercadeo y Ventas.

Si No

35. Se tienen establecidas medidas de monitoreo y mejora continua de procesos.

Si No

NOMBRE DE LA EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS	UBICACIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS	CONSTITUCION	TAMAÑO DE LA EMPRESA
Practika Boutique Alquiler Y Venta	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Confección, venta y alquiler de alta costura	2005	Microemp resa
Confecciones Kiatex Ltda.	50-100 trabajadores	Barra nquil la	Uniformes de dotación industrial y distribuimos calzado e implementos de seguridad industrial.	1997	Mediana empresa
Alegoria EU	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Diseño, producción y comercialización de prendas de vestir femenina pret-a-porter. Además servicio de maquila de confección.	2008	Microemp resa
Enlace Internacional	10-50 trabajadores	Barra nquil la	Comercializadora Internacional	2008	Pequeña empresa
Artes y Confecciones Kamal	10-50 trabajadores	Barra nquil la	Ropa para hombres y mujeres	2007	Pequeña empresa
Scaglia Sport World	10-50 trabajadores	Barra nquil la	Vestidos de baño para hombres y mujeres	2010	Pequeña empresa
Intima Secret	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Ropa para hombres y mujeres	2009	Microemp resa
Creaciones Valeria	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Ropa para dama	2000	Microemp resa
Confecciones Jaqueline Ltda.	10-50 trabajadores	Barra nquil la	ropa deportiva	2000	Pequeña empresa
Importación y exportación de prendas de vestir Perú EU	100-200	Barra nquil la	Comercio al por mayor de prendas de vestir, accesorios de prendas de vestir y artículos elaborados en piel.	1999	Mediana empresa
Insginaltda	100-200	Bara noa	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	1990	Mediana empresa
BORDADOS & CONFECCIONES LTDA.	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Bordados y confecciones	1980	Microemp resa
CONSORCIO ABUCHAIBE S.A.	100-200	Barra nquil la	Prendas de vestir, hamacas, toallas	1990	Mediana empresa
DISTRIBUIDORA MORÁN LTDA	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Distribuidor de prendas de vestir	2008	Microemp resa
DISEÑOS	1-10	Barra	Confección, venta y alquiler de alta	1989	Microemp

&BORDADOS	trabajadores	nquil la	costura		resa
CONFECCIONES NANDO	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Confección, venta y alquiler de alta costura	2005	Microemp resa
ALMACÉN JOTA JOTA	50-100 trabajadores	barranqu illa	ropa para caballeros	2009	Pequeña empresa
COFECCIONES CAMI JEANS	50-100 trabajadores	Soledad	jean para hombres y mujeres	2000	Pequeña empresa
:ALMACENES CÁÑAMO	100-200 trabajadores	Barra nquil la	ropa de damas y caballeros al por mayor y detal	1980	Mediana empresa
Creaciones e Inversiones Tyluz	50 trabajadores	Bara noa	Confecciones y suministro de uniformes e implementos deportivos y escolares.	2000	Pequeña empresa
CONFECCIONES JUAN DE ACOSTA E A T	50-100 trabajadores	Juan de Acosta	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	2004	Pequeña empresa
Besame Barranquilla LingerieStore	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Ventas de ropa por catalogo	2004	Microemp resa
Punto de Moda	1-10 trabajadores	Barra nquil la	ventas de ropa para dama y caballero	2002	Microemp resa
DokimWear	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Ropa para hombres	2005	Microemp resa
Almacén Y Confecciones New Milenium	1-10 trabajadores	Barra nquil la	Ropa para damas	2009	Microemp resa
Confecciones Tuniforme	1-10 trabajadores	Barra nquil la	uniformes de dotacion industrial y distribuimos calzado e implementos de seguridad industrial.	2010	Microemp resa
Confecciones El Industrial Ltda	50-100 trabajadores	Barra nquil la	uniformes de dotacion industrial y distribuimos calzado e implementos de seguridad industrial.	2000	Pequeña empresa

ANEXO 1
CARTA DE ENTREGA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO

Barranquilla, Agosto de 2014

Marque con una X
Tesis Trabajo de Grado

Yo **LIZ KATRYN CORTES HERNANDEZ**, identificado con C.C. No. **1.140.819.407**, actuando en nombre propio y como autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado **MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DE VESTIR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA COMO UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LOS AÑOS 2008-2013.** presentado aprobado en el año 2014 como requisito para optar al título de De **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato digital o electrónico (DVD) y autorizo a la UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento.

Y autorizo a la Unidad de información, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de la Costa, CUC, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Unidad de información, en el repositorio institucional y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la institución y Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato DVD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

El AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad ante la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en dos (02) ejemplares del mismo valor y tenor, en Barranquilla D.E.I.P., a los 20 días del mes de AGOSTO de Dos Mil catorce 2014.

EL AUTOR - ESTUDIANTE.


FIRMA

ANEXO 1
**CARTA DE ENTREGA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA
CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO**

Barranquilla, Agosto de 2014

Marque con una X
Tesis Trabajo de Grado

Yo **JAIME ALFREDO HELD DE LA OSSA**, identificado con C.C. No. **1.129.577.106**, actuando en nombre propio y como autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado **MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DE VESTIR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA COMO UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LOS AÑOS 2008-2013.** presentado aprobado en el año 2014 como requisito para optar al título de **De ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**, hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato digital o electrónico (DVD) y autorizo a la UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento.

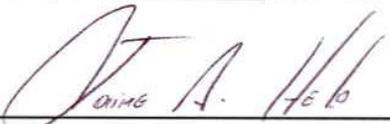
Y autorizo a la Unidad de información, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de la Costa, CUC, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Unidad de información, en el repositorio institucional y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la institución y Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato DVD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

EL AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad ante la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en dos (02) ejemplares del mismo valor y tenor, en Barranquilla D.E.I.P., a los 19 días del mes de AGOSTO de Dos Mil catorce 2014.

EL AUTOR - ESTUDIANTE.



FIRMA



ANEXO 2
FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO:

**MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DE VESTIR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA
COMO UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LOS AÑOS 2008-2013**

SUBTÍTULO, SI LO TIENE:

AUTOR AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
CORTES HERNANDEZ	LIZ KATRYN
HELD DE LA OSSA	JAIME HELD

DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos
ALBERTO BARRIOS BARRIOS	RUBEN DARIO HERNANDEZ BURGOS

JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
MADDELIN SANCHES OTERO	ANA SOFIA BALLESTEROS MADERA

ASESOR (ES) O CODIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y CONTABLES

PROGRAMA: Pregrado Especialización

NOMBRE DEL PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CIUDAD: Barranquilla AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: 2014

NÚMERO DE PÁGINAS 88

TIPO DE ILUSTRACIONES:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ilustraciones | <input type="checkbox"/> Planos |
| <input type="checkbox"/> Láminas | <input type="checkbox"/> Mapas |
| <input type="checkbox"/> Retratos | <input type="checkbox"/> Fotografías |
| <input type="checkbox"/> Tablas, gráficos y diagramas | |

MATERIAL ANEXO (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica):

Duración del audiovisual: _____ minutos.

Número de casetes de vídeo: _____ Formato: VHS ___ Beta Max ___ $\frac{3}{4}$ ___ Beta Cam _____

Mini DV ___ DV Cam ___ DVC Pro ___ Vídeo 8 ___ Hi 8 _____

Otro. Cuál? _____

Sistema: Americano NTSC _____ Europeo PAL _____ SECAM _____

Número de casetes de audio: _____

Número de archivos dentro del DVD (En caso de incluirse un DVD diferente al trabajo de grado): _____

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial): _____

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS: Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Unidad de información en el correo biblioteca@cuc.edu.co, donde se les orientará).

ESPAÑOL

INGLÉS

_____	_____
_____	_____
_____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS:(Máximo 250 palabras-1530 caracteres):

El presente trabajo de investigación consistió en el análisis de los modelos de negocios de las empresas del Subsector de Prendas de Vestir del Distrito de Barranquilla, teniendo como referente que la dinámica del desarrollo empresarial, en estos momentos está enfocada a las exigencias de la globalización de la economía, la cual es la línea base para que las empresas se autoanalicen, que permita conocer cuáles son los mecanismos que utilizan, que le permitan ser competitivo y qué otras alternativas pueden diseñar partir de las líneas de negocios ya establecidas como: diseño, confección, distribución entre otras. Son interrogantes que se tuvieron en cuenta en el análisis, al igual que las estrategias vienen utilizando estas empresas que permitan insertarse en un mercado cada vez más exigente.

SUMMARY

The present research was the analysis of the business models of companies in Subsector Garment District of Barranquilla, taking as reference the dynamics of business development at the moment is focused on the demands of globalization the economy, which is the base for companies self-analysis, that allow to know which are the mechanisms that they use, allowing it to be competitive with others alternatives can be designed as of the business lines already established, such as: design, manufacturing , distribution and more.

These are questions that were taken into account in the analysis, as these strategies have been used to enable companies inserted in an increasingly demanding market.