

# **DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CONFECCIONES EN EL VALLE DE ABURRÁ**

**JUAN PABLO MARTÍNEZ MOLINA**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Administrador**

**Vladimir Calle Zapata**

**Coordinador del Área de Economía y Finanzas de la EIA**



**UNIVERSIDAD EIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2016**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

*A mi Familia,*

*Por su incondicional apoyo y por haber creído siempre en mí.*

*A mi Padre,*

*Por ser un soñador y por enseñarme que en la vida todo se gana con sacrificios.*

*A mi Madre,*

*Por escucharme siempre y por amar tanto a nuestra familia.*

*A mi Hermano,*

*Por tener un corazón noble.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme privilegiado con mi familia y con una vida llena de oportunidades. Agradezco a Vladimir que más que un profesor, para mí fue un maestro y un gran amigo. Gracias a mi Padre por toda su paciencia y por todas sus enseñanzas.

Gracias a todos mis profesores, compañeros y amigos que de alguna manera contribuyeron en mi formación académica y personal.

# CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PRELIMINARES.....	14
1.1 Planteamiento del problema .....	14
1.1.1 Contexto y caracterización del problema .....	14
1.1.3 Formulación del problema .....	16
1.2 Objetivos del proyecto .....	17
1.2.1 Objetivo General.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Marco de referencia.....	17
2. METODOLOGÍA.....	48
3. DESARROLLO DEL PROYECTO .....	50
3.1 Identificar los factores competitivos externos de tres empresas pertenecientes al sector.....	50
3.1.1 Identificación de oportunidades del sector .....	50
3.1.2 Identificación de amenazas del sector .....	56
3.1.3 Factores Competitivos externos del sector .....	60
3.2 Realizar un análisis interno, de las áreas de mercadeo, administrativa y financiera en al menos una empresa perteneciente al sector.....	62
3.2.1 Identificación de fortalezas de la compañía Inversiones Marmol SAS .....	62
3.2.2 Identificación de debilidades de la compañía Inversiones Marmol SAS.....	71
3.3 Proponer una estrategia orientada a incrementar la productividad y la competitividad del sector, de acuerdo con el diagnóstico externo e interno realizado en los objetivos anteriores.....	80

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.4	Evaluar financieramente la propuesta estratégica y determinar su impacto potencial en la productividad y competitividad en la organización seleccionada previamente .....	89
3.5	Determinar la viabilidad y aplicabilidad de la propuesta realizada, al sector de confecciones de la ciudad de Medellín.....	99
4.	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES .....	103
	BIBLIOGRAFÍA.....	104
	ANEXOS .....	108

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	44
Tabla 2; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	47
Tabla 3; Fuente: Banco de la República de Colombia .....	57
Tabla 4; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	65
Tabla 5; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	66
Tabla 6; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	67
Tabla 7; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	67
Tabla 8; Fuente: Tabla elaborada por el autor con base en los Estados Financieros de Inversiones Marmol SAS .....	68
Tabla 9; Fuente: Tabla elaborada por el autor con base en los Estados Financieros de Inversiones Marmol SAS .....	68
Tabla 10; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	74
Tabla 11; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	74
Tabla 12; Fuente: Tabla elaborada por el autor con base en los Estados Financieros de Inversiones Marmol SAS .....	76
Tabla 13; Fuente: Tabla elaborada por el autor con base en los Estados Financieros de Inversiones Marmol SAS .....	77
Tabla 14; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	81
Tabla 15; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	84
Tabla 16; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	87
Tabla 17; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	89
Tabla 18; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	90
Tabla 19; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	90

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 20; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	91
Tabla 21; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	92
Tabla 22; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	92
Tabla 23; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	93
Tabla 24; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	93
Tabla 25; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	93
Tabla 26; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	94
Tabla 27; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	94
Tabla 28; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	94
Tabla 29; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	95
Tabla 30; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	95
Tabla 31; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	96
Tabla 32; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	97
Tabla 33; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	97
Tabla 34; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	98
Tabla 35; Fuente: Tabla elaborada por el autor .....	98

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1; Fuente: DIAN.....	15
Gráfico 2; Fuente: DIAN.....	15
Gráfico 3; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	18
Gráfico 4; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	20
Gráfico 5; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	21
Gráfico 6; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	23
Gráfico 7; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	26
Gráfico 8; Fuente: (Pérez Vargas, 2009) .....	28
Gráfico 9; Fuente: (Pérez Vargas, 2009) .....	28
Gráfico 10; Fuente: DANE .....	32
Gráfico 11; Fuente: Banco de la República.....	35
Gráfico 12; Fuente: Banco de la República.....	36
Gráfico 13; Fuente: DANE .....	36
Gráfico 14; Fuente: DANE .....	37
Gráfico 15; Fuente: (Angulo, 2014).....	39
Gráfico 16; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	43
Gráfico 17; Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia .....	50
Gráfico 18; Fuente: DANE .....	51
Gráfico 19; Fuente: DANE .....	52
Gráfico 20; Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia e InexMundi .....	56
Gráfico 21; Fuente: DANE .....	58

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Gráfico 22; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	72
Gráfico 23; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	77
Gráfico 24; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	78
Gráfico 25; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	86
Gráfico 26; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	99
Gráfico 27; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	100
Gráfico 28; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	101
Gráfico 29; Fuente: Gráfico elaborado por el autor .....	102

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A ALEJANDRA MOLINA - GERENTE DE PRODUCCIÓN DE CREATIVOS MOLIMODA.....	108
ANEXO 2: ENTREVISTA A CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ RUIZ - GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL SAS.....	114
ANEXO 3: ENTREVISTA A IVÁN MOLINA - GERENTE GENERAL DE MOLINOS SPORT .....	122
ANEXO 4: ENCUESTA A GUSTAVO SEPÚLVEDA - GERENTE GENERAL DE MODA AVANZADA .....	130
ANEXO 5: ENCUESTA A FABIO ALBERTO LÓPEZ – COMPRADOR DE MARCAS PROPIAS DE FLAMINGO .....	132
ANEXO 6: ENCUESTA A MAURICIO SALDARRIAGA – ADMINISTRADOR TIENDAS MAMBO.....	134
ANEXO 7: ENCUESTA A JOHNATHAN BOTERO – ENCARGADO DEL ALMACENAMIENTO Y BODEGAJE.....	136
ANEXO 8: ENCUESTA A PATRICIA LONDOÑO – ENCARGADO DE LA PRODUCCIÓN Y ESTAMPACIÓN .....	138
ANEXO 9: ENCUESTA A EDISON GALLEGO – REPRESENTANTE DE LA FUERZA DE VENTAS.....	141
ANEXO 10: ENCUESTA A CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ – GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL.....	145
ANEXO 11: PROFESIONALES EN LA COMPAÑÍA .....	149
ANEXO 12: LINEAS DE PRODUCTO .....	150
ANEXO 13: SISTEMA DE PRODUCCIÓN EN EL SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES .....	151
ANEXO 14: PROFUNDIZACIÓN ENCUESTA CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ – GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL.....	152
ANEXO 15: MODELO FINANCIERO (EXCEL).....	156

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## RESUMEN

Este trabajo de grado analiza la actualidad del sector Textil – Confecciones en el Valle de Aburrá y propone una estrategia que aumenta la competitividad del mismo.

Primero se realizó un marco teórico que describe como se encuentra el entorno de las compañías del sector. Para esto se utilizaron modelos estratégicos de la teoría de la administración como las fuerzas de Porter y el ciclo de la industria. Una vez se contextualiza al lector, se procede al desarrollo del trabajo de grado.

Para comenzar, se realizaron entrevistas a tres compañías del sector y a tres de sus clientes con el fin de entender las amenazas y oportunidades que estas enfrentan. Con la información provista por las compañías se sintetizaron las oportunidades y amenazas más importantes que afectan a las compañías, entre las cuales se encuentran los mercados internacionales y las eficiencias operativas para las oportunidades y el incremento del costo de la materia prima y la competencia desleal para las amenazas.

Para realizar el análisis interno de fortalezas y debilidades, se seleccionó a la compañía Inversiones Marmol SAS. Se realizaron cuatro entrevistas a las personas encargadas de los procesos más importantes de la compañía incluyendo a la dirección, la producción y el área comercial. De acuerdo a la información recolectada en la compañía y a las entrevistas, se sintetizaron las fortalezas y las debilidades de la organización entre las cuales se encuentran la variedad del portafolio de productos como una fortaleza y la disponibilidad de productos como una debilidad.

Con el análisis externo e interno del sector, se realizó una matriz DOFA para desarrollar estrategias con base a estos análisis. Estas estrategias se evaluaron posteriormente con base al impacto que podrían tener en la competitividad de la industria. Finalmente se estableció que la estrategia que debería implementar el sector para aumentar su competitividad sería la inversión en maquinaria, y más precisamente para la compañía analizada, la inversión en una nueva planta automática de estampación debido al incremento en la eficiencia que esta podría conllevar.

Se creó un modelo financiero para evaluar la viabilidad financiera de la planta de estampación. Después de establecer las variables, los parámetros del modelo y sus supuestos, se descontaron los flujos del proyecto en un horizonte de inversión de 5 años. Como resultado, se obtuvo que la inversión es viable financieramente.

Finalmente, se realizaron algunas recomendaciones para que las demás compañías del sector puedan adaptar este modelo y evaluar esta inversión de acuerdo a sus características.

Palabras clave: Textil, Confecciones, Competitividad, Valoración Financiera, Productividad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## ABSTRACT

This thesis analyzes the current situation of the Textile industry in the Valle de Aburrá and proposes a strategy to increase its competitiveness.

First a theoretical framework that describes the environment of the sector was done. For this, strategic models of the management theory, such as the forces of Porter and industry cycle, were used. Once the reader is contextualized, it proceeds to the development of the thesis.

To begin, I did three interviews with companies of the sector and three with its customers in order to understand the threats and opportunities the industry faces. With the information provided by the companies, I established the opportunities and major threats that affect the companies, among which are international markets and operational efficiencies for the opportunities and the increased cost of raw material and unfair competition for the threats.

For the internal analysis of strengths and weaknesses, I selected Inversiones Marmol SAS. I did four interviews with those responsible for the most important processes of the company including management, production and the commercial area. According to the information collected in the company and in the interviews, I established the strengths and weaknesses of the organization among which are the variety of the product portfolio as strength and the availability of products as weakness.

With the external and internal analysis of the sector, I did a SWOT matrix to develop strategies based on these analyzes. These strategies were evaluated based on the potential impact on the competitiveness of the industry. Finally it was established that the strategy that the sector should implement to increase its competitiveness would be the investment in technology, and more precisely for the company analyzed, to invest in a new automatic screen printing plant due to the increase in efficiency that this might involve.

A financial model was created to evaluate the financial viability of the screen printing plant. After choosing the variables, the model parameters and the assumptions, the project cash flows were discounted at an investment horizon of 5 years. As a result, it was found that the investment is financially viable.

Finally, some recommendations were made for other companies in the sector to adapt this model and to evaluate this investment according to its own characteristics.

Key words: Textile, Apparel, Competitiveness, Financial Valuation, Productivity.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## INTRODUCCIÓN

El problema que tratará este trabajo de grado es la falta de orientación estratégica que caracteriza a las compañías del sector Textil – Confecciones en el Valle de Aburrá. Se pretende entonces desarrollar una estrategia y evaluarla con el fin de darle un norte al sector que le permita a este alcanzar un mayor nivel de competitividad.

En los preliminares del trabajo, se explica de una manera más detallada la caracterización del problema. Además se establece el alcance del mismo y los objetivos que aquí se desarrollarán.

En la primera parte del trabajo, se contextualiza al lector con la dinámica que tiene actualmente el sector Textil – Confecciones en Antioquia. Allí se hablará de la falta de orientación estratégica en las compañías del sector y de su importancia para alcanzar el éxito empresarial. También se discutirá el ciclo en el que se encuentra la industria teniendo en cuenta la historia de las grandes compañías textiles del país. Asimismo con el fin de tener un mejor contexto, se analizarán las fuerzas competitivas de la industria.

El desarrollo del trabajo de grado comienza con el análisis de las amenazas y oportunidades que enfrenta el sector actualmente. Este análisis se realiza con base en entrevistas hechas a empresarios y clientes del sector.

Para realizar el análisis interno se seleccionó a la compañía Inversiones Marmol SAS. El lector se encontrará con las fortalezas y debilidades de la compañía las cuales se determinaron con la información recolectada en la compañía y con las entrevistas realizadas a los empleados de la empresa.

Luego se desarrolla la estrategia de la compañía por medio del uso de la matriz DOFA. Esta matriz se construye con la información recolectada hasta el momento, incluyendo el análisis interno y externo del sector. Se evaluarán las estrategias hasta encontrar aquella que aumente más el nivel de competitividad de la industria.

Cuando se determina la estrategia a implementar, se construye un modelo financiero que evalúe el impacto de esta. Esta es la parte más importante del trabajo pues es la que determina la viabilidad del proyecto.

Finalmente, se termina el trabajo de grado con las ideas y conclusiones más importantes.

# 1. PRELIMINARES

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

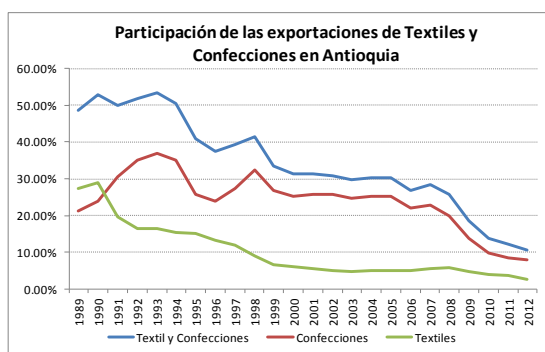
### 1.1.1 Contexto y caracterización del problema

Medellín se ha caracterizado por ser líder en el sector textil en Colombia tanto en la fabricación de telas como en la confección de prendas de vestir. Junto con Bogotá, producen poco más del 85% de la producción textil nacional (Vega, Guevara, Hernández, Piedrahíta, & Rivera, 2012). Medellín con el 64.4% de la producción, se caracteriza por la confección de tejido plano y tejido de punto. Mientras que Bogotá, con el 21.3% de la producción, es gran productor de hilados (Vélez Cabrera, Rodrigo López, Camacho Rios, & Cubillos Castaño, 2013).

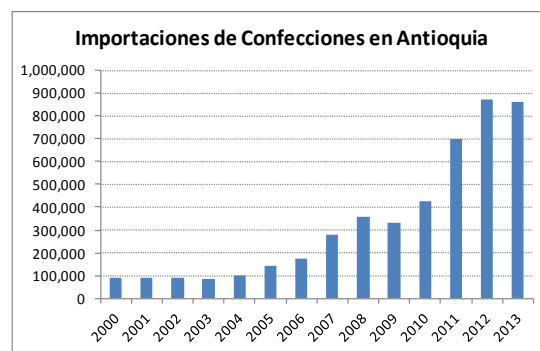
Solo en Antioquia, el tejido empresarial del sector Textil – confecciones se compone de 10.625 empresas, de las cuales, el 90.3% son microempresas, el 7.6% son pequeñas empresas, 1.7% son mediana y solo el 0.5% son grandes empresas (Camara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2006). Es un sector muy importante para el empleo. Representa cerca del 18% de la población laboral del departamento, es decir, 390.000 empleos, de los cuales, 105.000 provienen de las confecciones (Camara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2006).

Como se observa en el gráfico 1, las exportaciones de Antioquia siempre se han caracterizado por la participación de los productos textiles. Entre 1989 y 1993, las confecciones y los textiles representaron cerca del 50% del total de las exportaciones industriales de Antioquia. Sin embargo, la participación del sector en las exportaciones regionales ha disminuido fuertemente. En el 2012, el sector solo representó el 10% del total de las exportaciones regionales de Antioquia.

El decremento de la participación del sector en las exportaciones se puede explicar, en gran parte, por el incremento que han tenido las importaciones de textiles y confecciones en Antioquia. En el gráfico 2, se observa que estas han incrementado, a tal punto, que han pasado de 100 millones de dólares en 2004 a estar cerca de los 900 millones de dólares en 2013, menos de una década.



**Gráfico 1; Fuente: DIAN**



**Gráfico 2; Fuente: DIAN**

Este incremento de las importaciones, se debe a la falta de competitividad del sector Textil – Confecciones en Colombia. El sector carece de innovación y de la inversión en investigación y desarrollo con la que si cuentan países competitivos como China, en donde el sector manufacturero está integrado con las universidades (Pérez Vargas, 2009).

Sin embargo, hay otros factores que no solo explican la caída en la competitividad del sector sino que también representan una amenaza para la supervivencia del mismo, como la informalidad y el contrabando.

El sector está en la etapa de madurez (Babativa, Celis, & Duque, 2013). La saturación de empresas y el bajo crecimiento de este, ha incentivado que gran parte de las empresas operen en la informalidad con el objetivo de continuar en el mercado (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009). Al ser un sector de tanta importancia para la región, se ha incentivado de manera desmedida la creación de empresas.

Se estima que el 43% de las empresas del sector son informales y no pagan los impuestos correspondientes a sus ventas. Por parte de los empleados, se estima que el 44% de los trabajadores de este sector son empleados informales, los cuales no reciben la totalidad de las prestaciones exigidas por la ley (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009). La informalidad dificulta la operación de las empresas legales, las cuales se ven obligadas a ajustar sus precios de venta para competir en el mercado.

Por otra parte, el contrabando es un continuo flagelo con el que cuentan las empresas del sector. En el año 2012, la demanda de bienes textiles y de confecciones fue de 7.000 millones de dólares. Sin embargo, se estima que en este año, entre el 30% y el 60% de los bienes textiles vendidos en el país fueron de contrabando. Esto representa entre 2.500 y 4.000 millones de dólares (Ortega, 2013). Los bienes de contrabando que son vendidos en el mercado a menores precios, dificultan aún más las condiciones del mercado local e incentivan la informalidad de las empresas como medida para competir.

Pero el problema más importante que surge a partir de la masiva creación de empresas es que la atomización de estas, lleva al sector al hacinamiento. El hacinamiento genera en las empresas un alto grado de convergencia estratégica a medida que más empresas ingresan al sector. Esto quiere decir que las empresas que componen el sector utilizan las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mismas estrategias e imitan lo que hacen las demás (Vega et al., 2012). Las empresas terminan haciendo las mismas actividades para satisfacer las mismas necesidades.

El sector textil – confección carece de innovación y más precisamente de una orientación estratégica (Alfonso, Achury, & Bolivar, 2009). Lo expresado por Alfonso, Achury & Bolivar repercute en la incapacidad de las compañías para sobresalir y adueñarse de una mayor parte del mercado.

Las empresas textiles de Medellín carecen de planeación estratégica y esto no les permite reaccionar ante las inminentes amenazas del sector, ni aprovechar las oportunidades comerciales que se presentan en la industria. Una de las causas de esta situación es la poca preparación académica de las personas que pertenecen al sector. Más del 55% de los empleados de esta industria tienen un nivel de escolaridad de bachillerato o inferior (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009). Esto no es bueno para las compañías, ya que la educación en el capital humano de una industria, le da a este, herramientas para apoyar de una mejor manera la gestión de las compañías. La ausencia de las bases académicas en la dirección de las empresas puede ser un factor que ayude a explicar la falta de orientación estratégica de las mismas.

Las empresas se concentran en la operación del día a día y en el mejor de los casos, trabajan con un horizonte cortoplacista que busca que la empresa sobreviva en vez de crecer (Calderón Hernández & Castaño Duque, 2005). Las compañías entonces se caracterizan por ir al ritmo del sector y fluctuar con este a medida que el tiempo pasa. Esto implica que cuando el sector crece, de igual manera lo hacen las empresas y de igual manera, cuando el sector es golpeado, son las empresas las que reciben todo su impacto.

Las empresas del sector no pueden continuar operando sin una orientación estratégica clara. Los competidores internacionales, la informalidad y el contrabando representan amenazas serias para el sector. Las empresas entonces deben desarrollar una orientación estratégica, la cual le permita al sector, no solo sobrevivir, sino mejorar su competitividad y crecer en medio de este mercado tan complicado y comprometido.

### **1.1.3 Formulación del problema**

Debido a la falta de competitividad, las constantes amenazas que enfrenta el sector Textil – Confecciones en Antioquia y las deficiencias estratégicas que caracterizan a sus compañías, se plantea la identificación de oportunidades de mejoramiento en las diferentes áreas administrativas, que contribuyan a incrementar la competitividad y productividad del sector Textil – Confecciones de la ciudad de Medellín, con el ánimo de lograr que las empresas que lo conforman puedan generar valor para sus grupos de interés y recuperar la competitividad que alguna vez las caracterizó.



## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar oportunidades de mejora en las diferentes áreas administrativas, que contribuyan a incrementar la competitividad y productividad del sector de confecciones de la ciudad de Medellín, midiendo el impacto financiero que estas ocasionan.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores competitivos externos de tres empresas pertenecientes al sector.
- Realizar un análisis interno, de las áreas de mercadeo, administrativa y financiera en al menos una empresa perteneciente al sector.
- Proponer una estrategia orientada a incrementar la productividad y la competitividad del sector, de acuerdo con el diagnóstico externo e interno realizado en los objetivos anteriores.
- Evaluar financieramente la propuesta estratégica y determinar su impacto potencial en la productividad y competitividad en la organización seleccionada previamente.
- Determinar la viabilidad y aplicabilidad de la propuesta realizada, al sector de confecciones de la ciudad de Medellín.

## **1.3 MARCO DE REFERENCIA**

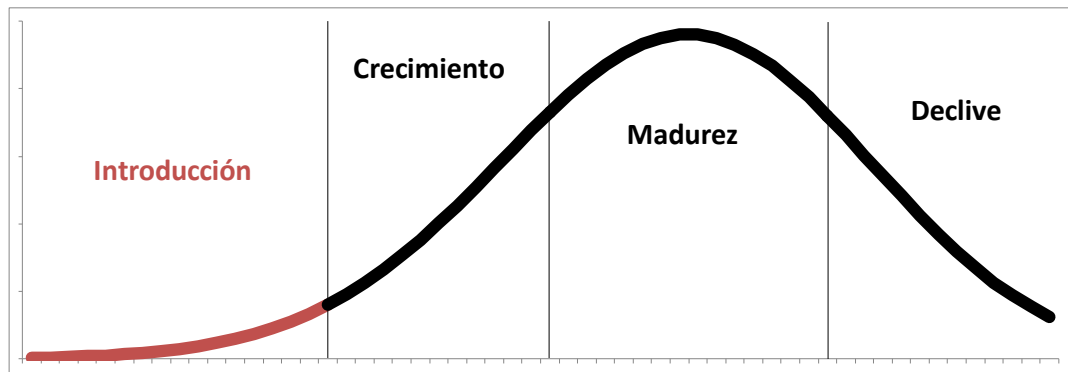
### **El ciclo de vida del sector textil en Colombia**

El ciclo de vida de las industrias se puede comparar con el ciclo de vida biológico de la naturaleza. Al nacer, son frágiles y muchas no sobreviven un par de años. Luego empiezan a crecer y se fortalecen por medio de la penetración de sus productos en la sociedad. Tiempo después la industria detiene su crecimiento y las empresas se ven amenazadas por la intensa competencia del mercado. Por último el sector entra en el declive y comienza a desaparecer mientras a su vez es remplazado por nuevas industrias nacientes. El ciclo cuenta con cuatro etapas y cada una de estas tiene características que dependen del tiempo que lleva el sector en el mercado. Cabe resaltar que no todas las industrias tienen el mismo ciclo de vida. Es decir, algunas industrias permanecen perpetuamente en un estado de madurez (Kotler & Armstrong, 2012) como Coca-Cola (129 años) para el sector de las bebidas gaseosas, o como Fabricato (95 años) para el sector textil en Antioquia. Mientras que otras por el contrario permanecen en constante cambio. Ejemplo de la afirmación anterior son las empresas del sector tecnológico o telecomunicaciones las cuales tienen que estar al tanto en las tendencias tecnológicas y tener una estrategia agresiva para poder continuar en el mercado (Kotler & Armstrong, 2012).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## Introducción

La primera etapa del ciclo industrial es la introducción. Allí, es donde nace la industria. Los primeros productos son introducidos al mercado. Es una etapa que se caracteriza por tener un número muy reducido de empresas. El riesgo de ingresar al mercado es alto pues se tiene un alto grado de incertidumbre el cual no les asegura a las empresas que van a recuperar su capital. También se caracteriza por tener un nivel bajo de ventas, como se ve en el gráfico 3, y en cuanto a utilidades, el nivel es mucho menor, son casi inexistentes, debido al gran esfuerzo económico que deben de hacer las compañías para introducir sus productos al mercado (Kotler & Armstrong, 2012).



**Gráfico 3; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

Para la industria textil – confecciones es difícil establecer un periodo en el tiempo en el que la industria haya estado en la etapa de introducción. Sin embargo al analizar la industria textil en Colombia podemos remontarnos a finales del siglo XIX. En este tiempo, las primeras empresas textileras comenzaron a surgir en Antioquia.

Debido a la poca bibliografía que existe con respecto al desarrollo del sector textil – confecciones en Colombia se tendrán en cuenta las historias y el desarrollo de las principales compañías textileras y confeccionistas de la región con el fin de analizar el ciclo de vida industrial de este sector. El desarrollo de las empresas más icónicas y emblemáticas del sector en Antioquia ilustran como el sector ha ido evolucionando y estableciéndose hasta llegar a ser lo que es hoy. Por otra parte, se analizarán ambos sectores debido a su estrecha relación y dependencia.

En los primeros años de vida del sector textil, los riesgos estaban presentes en todo momento. Los pioneros son aquellos que exponen su capital en un mercado que no conocen. Con incertidumbre se ofrecen productos al mercado, sin tener un *Know How* y sin saber si los productos serán aceptados por la sociedad. No todas las compañías sobrevivieron a este ambiente hostil. Es el caso de la compañía antioqueña de tejidos la cual fue fundada en 1902 y fue liquidada antes de entrar en operación (Saavedra Restrepo, n.d.).

Las primeras empresas de textiles surgieron en pequeños talleres a finales del siglo XIX. Estos talleres no podían abastecer la demanda interna de textiles. Sin embargo, como

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

consecuencia al proyecto de industrialización regional que buscaba que la industria nacional pudiera reemplazar las importaciones de bienes por producción nacional, se fueron creando las primeras grandes empresas textiles (Saavedra Restrepo, n.d.). Esto generó un boom intensivo en capital para la creación de estas compañías. Es aquí donde entran compañías como Coltejer y Fabricato, fundadas en 1907 y 1920, respectivamente.

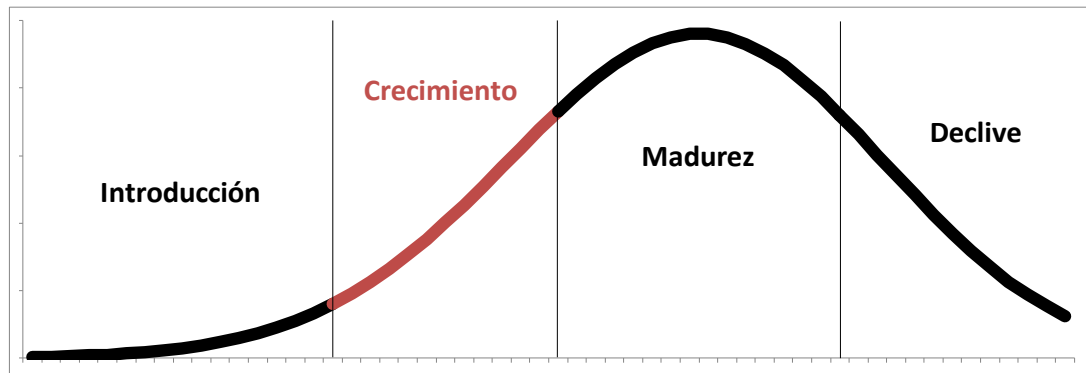
Aunque, empresas como las mencionadas anteriormente sobrevivieron a la introducción del mercado, estas tuvieron que aprender a convivir con las dificultades que conlleva un sector naciente como lo es la falta de proveedores.

A pesar que el departamento de Antioquia se caracteriza por ser uno de los territorios más fértiles para el cultivo en el país, este no es apto para que crezca el algodón. A esto se le suman las dificultades de transporte de mercancías que se presentaban en la época, lo cual hacía más complicada la tarea de movilizar insumos importados (algodón e hilazas) necesarios para la operación de las empresas textiles. Solo hasta mediados de los años 20, se comienzan a dar los primeros cultivos de algodón en el país. Esto le permitió a las compañías comenzar a comprar materias primas nacionales y suplir parte de las necesidades de las compañías (Revista Dinero, 2004a).

El sector confecciones por su parte es un sector más joven. Su introducción se remonta a la década de los 40-50 cuando nacen las primeras compañías confeccionistas. Everfit es un claro ejemplo. Nace en el año 1940 y se establece como una de las empresas pioneras confeccionistas de ropa formal masculina en el país. Lo que buscaba esta compañía paisa era replicar el mercado estadounidense, ya que este, en aquella época, era punto de referencia en la industria de confecciones mundial (Revista Dinero, 2004b). Por otro lado, y ofreciendo un portafolio de productos totalmente diferente a Everfit, nace en 1956 la empresa de confecciones Leonisa.

## **Crecimiento**

La etapa de crecimiento es una fase en la que las empresas pioneras del sector comienzan un proceso de crecimiento en las ventas de sus productos, tal y como se ve en el gráfico 4. Los compradores tardíos comienzan a consumir siguiendo el ejemplo de los primeros compradores (Kotler & Armstrong, 2012). Esto se debe a que el mercado aceptó los nuevos productos ya que estos satisfacen las necesidades para las que fueron creadas. En esta etapa industrial comienzan a llegar nuevos competidores los cuales son atraídos por los márgenes de rentabilidad que van en aumento y estos a su vez, ayudan a expandir el mercado ofreciendo productos con nuevas características (Kotler & Armstrong, 2012). Este ambiente es sano para las industrias pues fomenta la innovación y el desarrollo. La nueva competencia no afecta demasiado al precio de venta. Este permanece igual o se reduce ligeramente.



**Gráfico 4; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

Los canales de distribución también aumentan al igual que los esfuerzos de promoción en las compañías. En esta etapa, nuevos nichos de mercado son alcanzados y el incremento en la participación del mercado se convierte en objetivo de las compañías. Básicamente, la etapa de crecimiento es la fase más próspera del ciclo (Kotler & Armstrong, 2012). Es el momento ideal para que una compañía ingrese al mercado si desea minimizar riesgos y maximizar ganancias, ya que fueron las primeras compañías las que tomaron el verdadero riesgo.

La industria textil en Colombia comenzó su etapa de crecimiento a mediados del siglo XX. Para la década de los años veinte, las empresas más icónicas, tradicionales e importantes, fabricantes de telas, ya estaban fundadas. Coltejer y Fabricato empezaron un proceso de expansión que les permitió crecer y tomar una posición competitiva y estratégica en el mercado colombiano. En los años cuarenta y como resultado de un agresivo plan de mejoramiento de la capacidad y búsqueda de eficiencias, Coltejer compró diferentes firmas textileras (Revista Dinero, 2004a). Gracias a esto se transformó en una gran empresa que contaba con 70.000 husos (herramienta que se usa para hilar textiles), 1.900 telares y 4.000 trabajadores (Botero, 2004).

Además de toda esta expansión industrial, la compañía también comenzó a partir de la década de los sesenta, un proceso de diversificación de sus productos. Sus telas eran de diferentes estilos y hechas con fibras naturales y sintéticas (Revista Dinero, 2004a).

Por su parte, Fabricato también experimentó un abrupto crecimiento casi desde su fundación. En 1925, la compañía pasó de tener una infraestructura de 4.000 m<sup>2</sup> a 11.000 m<sup>2</sup> y al mismo tiempo, la importación de maquinaria le permitió triplicar su producción en tan solo 10 años (Revista Dinero, 2004c). Apostándole a una integración vertical y continuando con su plan de expansión, Fabricato en 1939 adquiere a la Compañía Algodonera Colombiana. En 1946, la compañía comienza un proceso de diversificación de productos y construye una planta que le permitiría fabricar fibras sintéticas y artificiales. Por último, como prueba del proceso de expansión por el que pasaba la industria y más específicamente Fabricato, en 1962 se comienzan las primeras exportaciones a los mercados internacionales (Revista Dinero, 2004c).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

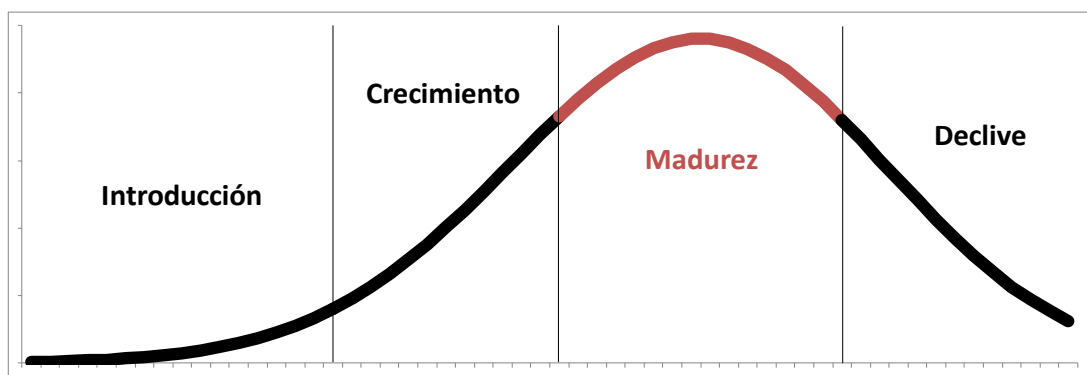
En las confecciones, Everfit comenzó su proceso de crecimiento a partir de la década de los sesenta. Buscando ofrecer nuevas líneas de productos y al mismo tiempo una integración vertical, la compañía participó en la creación de diferentes hilanderías, las cuales se convertirían en sus proveedores, la más importante y emblemática, Enka de Colombia (Revista Dinero, 2004b).

Pero la compañía no solo mejoró su eficiencia. En esta misma época Everfit aumentó sus canales de distribución, alcanzando más de 35 almacenes distribuidos en todo el territorio nacional. Además, la empresa empezó a exportar su producción, su mayoría, al mercado norteamericano (Revista Dinero, 2004b).

En esta misma década Leonisa crecía y se daba a conocer nacional e internacionalmente. A diferencia de las estrategias de crecimiento usadas por el resto de sus competidores, la cual era crecer localmente e integrarse verticalmente para lograr eficiencias, la compañía decidió optar por buscar nichos de mercados desatendidos, aunque estos estuviesen más allá de las fronteras colombianas. Es por esto que en 1966, la compañía creó una filial llamada Leonisa Internacional, la cual tenía como misión atender a los mercados internacionales. Su constitución también significó la instalación de una planta de confecciones en Costa Rica (Revista Dinero, 2004d).

### **Madurez de la Industria**

La siguiente etapa en el ciclo de vida industrial es la etapa de madurez. Esta etapa, generalmente en las industrias, es la que más dura. Se caracteriza principalmente por una desaceleración en el crecimiento del sector, producto de la masiva entrada de competidores (Kotler & Armstrong, 2012). En el gráfico 5 se puede apreciar la desaceleración del crecimiento en ventas del sector en la etapa de madurez. Esto genera que se produzca en el mercado una sobreoferta de bienes lo que concluye en la creación de un ambiente muy competitivo. Por lo general, el objetivo de las compañías que se encuentran en una industria madura, es sobrevivir. Esto quiere decir, que las compañías buscan mantener su participación en el mercado y sus márgenes de rentabilidad.



**Gráfico 5; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

Y es en busca de este objetivo que las compañías del sector, en su afán por vender, reducen los precios de ventas y aumentan los esfuerzos de mercadeo. Las promociones y

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

la publicidad empiezan a aumentar. También se incentiva el desarrollo y la innovación de los productos. En la medida en que todas estas estrategias van tomando más protagonismo en el mercado, las ganancias comienzan a verse afectadas (Kotler & Armstrong, 2012). Esto genera que las compañías más vulnerables terminen retirándose de la industria, pues sus empresas ya no son sostenibles. El sector termina compuesto por las mejores compañías, aquellas que pueden operar con las condiciones del mercado.

Para las compañías del sector textil, la etapa de madurez llegó a comienzos de la década de los setenta. Para ese entonces el mercado colombiano estaba experimentando un masivo ingreso de nuevos competidores debido a la eliminación temporal de las restricciones a las importaciones de textiles y confecciones. Esto generó la entrada de productos extranjeros que eran más competitivos que los productos nacionales.

Coltejer, tuvo serios problema en los primeros años de la década de los ochenta. La compañía se vio obligada a reducir costos para asegurar su permanencia en la industria lo que conllevó la salida de más de 2.000 empleados. Durante este periodo, la empresa operó al 55% de su capacidad instalada.

La compañía vendió algunas de sus inversiones en otras industrias y se concentró solamente en el sector textil. Esto hizo que la empresa mejorara su productividad y se volviera más competitiva. La producción por empleados pasó de 30 metros de tela al día a 70. Además, Coltejer modernizó algunas de sus plantas para asegurar su permanencia en el sector.

Para Fabricato la situación no fue diferente. La eliminación de las restricciones de importaciones en los ochenta y la apertura económica del país en los noventa expusieron las falencias en competitividad que tenía la compañía. Esto llevó a que la empresa buscara lograr economías de escala y aumentar su eficiencia a finales del siglo XX. Los esfuerzos de Fabricato por mejorar su productividad también se vieron reflejados en la compra de nueva maquinaria (Revista Dinero, 2004c).

El impacto de los nuevos competidores en el mercado nacional fue muy evidente para las empresas textiles. Estos hicieron que las compañías buscaran la supervivencia por medio de la eficiencia y la innovación de sus productos. Sin duda la apertura comercial ha hecho que las empresas textiles pierdan su posición comercial. Las compañías se vieron obligadas a cambiar su estrategia y su operación para continuar en este sector.

En las confecciones, Everfit también se vio afectada por la llegada de nuevos competidores. La compañía tuvo que desinvertir su capital de otros activos pertenecientes a otras industrias y concentrarse en su operación. La empresa se vio obligada a buscar nuevos mercados porque el mercado nacional ya estaba saturado y había perdido su posición competitiva. Además de todas estas acciones, Everfit, empezó a prestar servicios de maquila para otras compañías con el fin de sobrevivir en las confecciones.

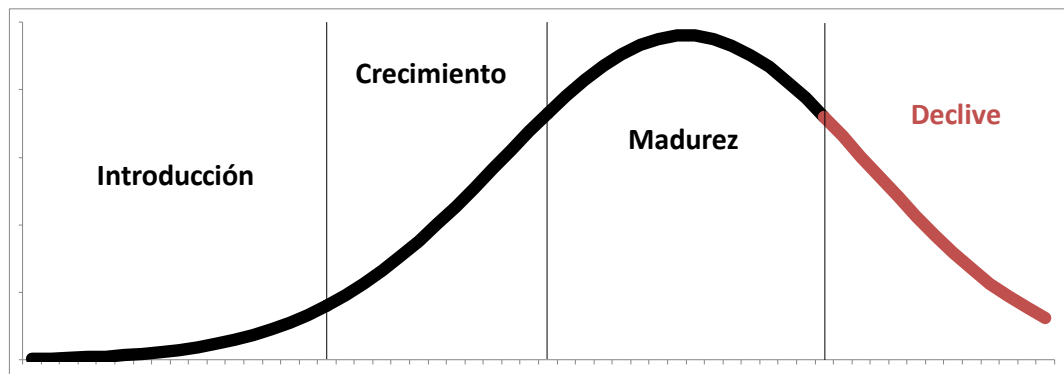
Con la saturación de productos y de empresas confeccionistas en Colombia (Babativa et al., 2013), muchas compañías del sector han tenido que retirarse. Sus productos ya no son competitivos. Las condiciones del mercado han hecho que algunas empresas de la industria recurran a la evasión de impuestos o a la informalidad para sobrevivir (Ministerio

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de Comercio Industria y Turismo, 2009). Hoy en día solo las empresas competitivas, eficientes, organizadas y con buen músculo financiero pueden sobrevivir tanto en el sector textil-confecciones y esto es propio de una industria en estado de madurez.

## El Declive

La última etapa del ciclo de vida industrial es el declive. En el declive de una industria, las ventas caen como se puede ver en el gráfico 6. Dependiendo del sector, esta caída puede ser muy rápida o puede prolongarse a lo largo de los años. Un cambio tecnológico o un cambio en los gustos de los consumidores pueden explicar la caída de una industria (Kotler & Armstrong, 2012).



**Gráfico 6; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

Esta etapa también se caracteriza por el deterioro de las utilidades. Esto desincentiva la inversión en la industria y hace que esta deje de ser rentable (Kotler & Armstrong, 2012). Los competidores, eventualmente, comienzan a retirarse del sector y emigran a industrias nacientes. En algunos casos una innovación tecnológica renueva el interés de las personas en la industria y esto genera nuevamente un nuevo ciclo de vida para la industria, sin embargo estos casos son muy escasos.

Aunque el sector textil-confecciones es un sector que lleva más de 100 años en Colombia y en todo este periodo ha atravesado varias crisis, como las de finales del siglo pasado, la industria aún no entra en una etapa de declive. Aunque la industria textil ha perdido relevancia para el país, es difícil decir que la industria está cerca de desaparecer. Esto se explica principalmente por la necesidad la cual suplen los productos textiles y de confecciones.

Al ser productos que buscan satisfacer las necesidades más primarias de los hombres, siempre van a ser importantes para los consumidores. Incluso cuando la economía de un país entra en recesión, las personas no dejan de consumir prendas de vestir, pues las necesitan del abrigo y el cobijo para el normal desarrollo de sus vidas. La condición de desgaste y deterioro a través del tiempo de las prendas de vestir, hacen que estas necesiten ser remplazadas y esto genera una rotación en las prendas de las personas. Si a esto le sumamos los efectos culturales de nuestra sociedad y las fechas comerciales, como la navidad o los cumpleaños, nos damos cuenta que las personas nos van a dejar

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de consumir los productos textiles. Por lo tanto, el sector textil-confecciones perpetuará en el tiempo simplemente porque las personas necesitan de sus productos.

La pregunta ahora es si la industria colombiana textil – confeccionista podrá desaparecer en el futuro. Si bien con la apertura a los mercados internacionales, el sector recibió la llegada de nuevos competidores, estos aún no han podido adueñarse del mercado. Además la apertura de los mercados no solo trae amenazas, también está acompañada de múltiples oportunidades para las empresas locales. Hoy se pueden acceder a nuevos nichos de mercado y satisfacer sus necesidades y obtener materias primas más económicas de otros mercados.

Dado el bajo crecimiento actual de las ventas y la saturación en el mercado de competidores y productos se concluye que el sector textil – confecciones está en una etapa de madurez (Babativa et al., 2013). Una madurez que se podría extender por muchos más años dadas las condiciones del mercado. La industria aún tiene oportunidades comerciales y aún puede tomar acciones que le permitan mejorar su competitividad (Babativa et al., 2013). Aunque los retos en la industria son muy evidentes, el ciclo de vida del sector aún se puede revitalizar.



## **FUERZAS DE PORTER**

Para analizar mejor el sector, se utilizarán las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Michael Eugene Porter es un economista, investigador y consultor de la Escuela de negocios de la universidad de Harvard. A lo largo de su carrera, ha aplicado toda la teoría económica y administrativa para resolver problemas de estrategia que enfrentan compañías, gobiernos y sociedades (Harvard Business School, n.d.). Es un referente en el mundo en esta área de la teoría administrativa.

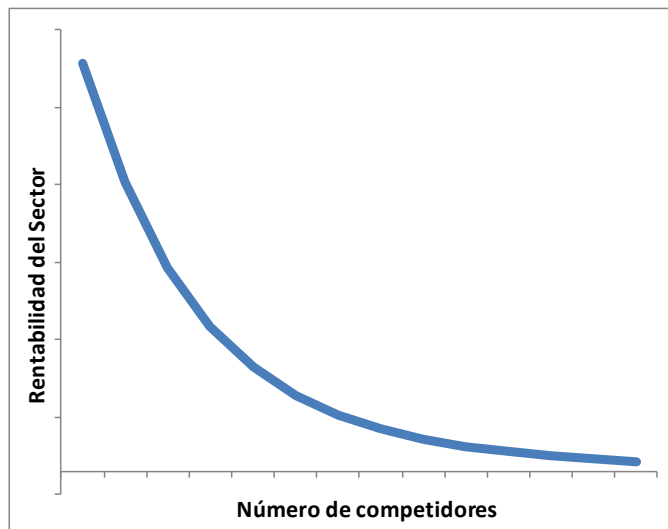
El aporte más importante de sus múltiples investigaciones es sin duda el modelo de las cinco fuerzas competitivas. Este modelo consiste en la identificación de cinco fuerzas externas que enfrentan todas las compañías con el fin de elaborar estrategias que les permitan a las empresas enfrentarlas de la mejor manera. Estas cinco fuerzas determinan las reglas de juego de un sector, determinan su rentabilidad y su potencial en el largo plazo (Porter, 1997). Las organizaciones las deben conocer para planear o reaccionar mejor ante el mercado.

### **La entrada de nuevos competidores**

La primera fuerza y la más importante es la amenaza de nuevos competidores en la industria. A medida que van ingresando nuevos competidores a una industria, las condiciones del mismo se van alterando. La capacidad instalada que posee aumenta y esto conlleva a un incremento en la oferta del sector. Cada nuevo competidor busca adueñarse de una participación en el mercado y esto implica la reducción de los precios de venta, afectando la rentabilidad de la industria (Porter, 1997).

El ingreso de los competidores depende de las barreras de entrada que tenga el sector. Cuando estas son altas, la amenaza de que ingresen nuevos competidores es baja, y viceversa. Estas barreras dependen de cada sector, pero las más importantes son las economías de escala, la diferenciación del producto, los requisitos de capital y el acceso a los canales de distribución (Porter, 1997). En gráfico 7, se puede observar cómo se reduce la rentabilidad del sector a medida que ingresan nuevos competidores.

Las economías de escala se dan cuando las compañías que poseen una alta participación en el mercado, tienen costos unitarios muy bajos debido al gran volumen de producción que manejan. También se pueden lograr economías de escala cuando una compañía, integra verticalmente su producción (Porter, 1997). Cuando en el sector hay compañías con estas características es muy complicado para los nuevos competidores penetrar el mercado, pues sus productos no serían tan competitivos como los de las empresas ya establecidas. La reducción de los costos unitarios de los productos sigue un comportamiento similar al gráfico 7, a medida que se aumenta la producción.



**Gráfico 7; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

Los requisitos de capital también se pueden convertir en una barrera de ingreso cuando las nuevas compañías tienen que invertir altas sumas de dinero en infraestructura o maquinaria para entrar a competir en el mercado (Porter, 1997). La diferenciación del producto por su parte, también representa una barrera de entrada cuando los consumidores son leales a las compañías y a sus marcas. Esto puede desincentivar a nuevas compañías a ingresar a una industria, ya que su entrada implicaría un gran esfuerzo administrativo y financiero para eliminar la lealtad de los consumidores (Porter, 1997). Por último, el acceso a los canales de distribución también puede representar un problema al momento de invertir en algún sector. Cuando los canales existentes ya han sido tomados por los competidores existentes, los nuevos competidores deben de ofrecer productos a precios muy competitivos lo cual repercutiría en sus estados financieros (Porter, 1997).

En el sector de las confecciones, el riesgo de ingreso de nuevas compañías es medio. Se debe de contar con producción constantemente debido a los altos costos fijos que implican la mano de obra y el personal. Además, no es sencillo contar con toda la infraestructura y la maquinaria para competir (Vega et al., 2012). En cuanto a las economías de escala, si bien no hay competidores líderes que tengan participaciones tan grandes, estas lo son comparadas con las participaciones de las compañías promedio. Sus altos volúmenes de producción, les permite ofrecer precios de venta muy competitivos, a los cuales muchas empresas nacientes no podrían ser rentables.

Es de resaltar, que estas nuevas compañías no serían rentables si cumplieren con todos los requisitos tributarios que exige el gobierno, IVA e impuesto de renta por mencionar algunos, al igual que los requisitos laborales que llevan con sus empleados, como las prestaciones sociales, sin embargo, la realidad es otra. En el sector muchas empresas recurren a la informalidad para poder competir en el mercado. La evasión de impuestos y el no pago de todas las prestaciones sociales a los empleados es una característica muy

propia de las nuevas compañías. Esta es la manera como muchas compañías saltan las barreras de ingreso de requisitos de capital y de economías de escala.

Las barreras de ingreso del acceso a los canales de distribución y diferenciación del producto no representan un problema tan significativo para las nuevas compañías, como lo son las dos anteriores.

Aunque algunas compañías del sector han posicionado su marca y han desarrollado lealtad en sus consumidores, para la mayoría de las compañías la diferenciación del producto está determinada por el precio. Esto debido a que el mayor mercado al que las empresas confeccionistas se dirigen, es el mercado masivo, el mercado de estratos bajos. En estos mercados de ingresos bajos, la decisión de compra se determina por el precio de los productos. A medida que el mercado objetivo tiene ingresos más altos, se crearán más fácilmente lealtades hacia las compañías. Es el caso de empresas como Arturo Calle, la cual tiene una marca muy bien posicionada, pero está dirigida a un mercado de estrato medio – alto.

Los canales de distribución presentan un comportamiento similar. En los estratos altos, ingresar a estos canales es complicado debido a que este acceso puede representar una inversión en almacenes y locales, la cual no solo es riesgosa sino que compromete mucho capital. Sin embargo para las compañías que están orientadas a un mercado masivo, este acceso se puede hacer por medio de almacenes masivos, los cuales ofrecen varias marcas de diferentes compañías. Para ingresar a estos almacenes se debe contar con precios competitivos. Pero como se ha dicho anteriormente, para una empresa nueva, estos precios competitivos no se alcanzarán tan fácilmente.

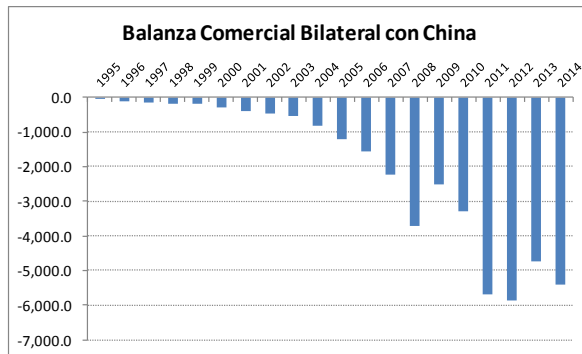
En esta fuerza, es muy importante resaltar el papel de los competidores extranjeros que continúan llegando al mercado colombiano y se siguen adueñando de este por medio de sus precios competitivos.

Con el pasar de los años el sector ha comenzado a sentir cada vez más una de sus mayores amenazas. La balanza comercial con China empieza a tomar un papel muy relevante a comienzos del nuevo siglo. Aunque la balanza siempre ha sido deficitaria para Colombia, a partir de la década de los noventa, empezó a crecer de manera continua y pronunciada (Pérez Vargas, 2009). En el gráfico 8, se puede apreciar como la balanza comercial con el país oriental ha crecido en estos últimos 20 años.

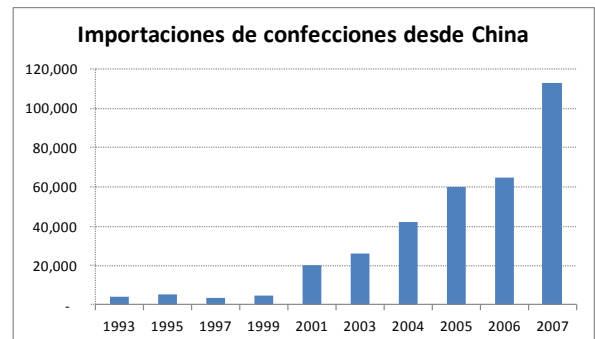
China rápidamente se ha convertido en una gran amenaza para el sector textil colombiano desplazando a los principales importadores de textiles en Colombia como Estados Unidos. Su alta productividad y las economías de escala desarrolladas en el sector manufacturero, son las dos principales características de su industria.

Las importaciones de textiles y confecciones desde China crecieron casi exponencialmente pasando de 14.5 millones de dólares en 1994 a 281.5 millones de dólares en 2007. En este mismo periodo las importaciones de confecciones provenientes de China pasaron a crecer a una tasa cercana al 27% anual pasando de 4.1 millones de dólares en 1994 a más de 112 en el 2007 (Pérez Vargas, 2009). En el gráfico 9, podemos ver el comportamiento de las importaciones chinas en nuestro país.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



**Gráfico 8; Fuente:** (Pérez Vargas, 2009)



**Gráfico 9; Fuente:** (Pérez Vargas, 2009)

El hecho de que las compañías chinas cuenten con bajos costos laborales y con una moneda devaluada con respecto a las demás, fortalece su industria y la vuelve más competitiva. Estas condiciones económicas y del mercado explican el feroz crecimiento de las importaciones chinas en Colombia. Los extranjeros son una constante amenaza de nuevos competidores en el mercado local.

### Los productos sustitutos

La siguiente fuerza que deben conocer las empresas son los productos sustitutos. Para una empresa, los productos sustitutos son bienes que pueden desarrollar las mismas funciones que los bienes que fabrica. Son productos que responden a la misma necesidad de los productos actuales (Porter, 1997). Estos productos son considerados una amenaza porque los consumidores podrían dejar de consumir los productos de una compañía y reemplazarlos por productos sustitutos.

Para las compañías, los cambios tecnológicos han hecho que se creen productos sustitutos. Su efecto puede ser tan grande, que estos cambios tecnológicos pueden hacer obsoletos a los productos y las tecnologías actuales, poniendo en riesgo la supervivencia del sector.

Para el sector de las confecciones, la amenaza de los productos sustitutos es muy baja. Es muy difícil encontrar productos que satisfagan las mismas necesidades de vestimenta (Porter, 1997). Sin embargo, es importante que las compañías confeccionistas estén al tanto en las tendencias de la moda. Pues aunque no haya productos sustitutos para la ropa, esta va cambiando al ritmo que cambia la moda y los consumidores siempre tratan de seguirla. Una compañía confeccionista que produzca prendas de vestir las cuales no sigan las tendencias de la moda, hará que sus consumidores, busquen productos de sus competidores, que cumplen las mismas funciones y satisfacen las mismas necesidades, pero que estén a la moda.

### El poder de negociación de los compradores

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El poder negociador de los compradores es la tercera fuerza competitiva que las compañías deben identificar para incorporar en sus estrategias. El poder de negociación de los clientes es la manera en que estos pueden influenciar el precio de venta de las empresas, y por ende sus rentabilidades. En un mercado con un número pequeño de compradores, estos tendrán mayor poder de negociación pues representarán una mayor parte del mercado y de las ventas de las empresas. Mientras si el número de compradores es abundante, las empresas no dependerán tanto de un solo cliente y podrán ganar poder al momento de negociar con estos.

Cuando la venta de los productos de las empresas representa un alto margen en los costos de los compradores, estos tendrán mayor poder de negociación, pues siempre estarán buscando la alternativa más favorable. Los compradores no son tan sensibles a los incrementos de los precios cuando estos no son tan representativos en sus estructura de costos (Porter, 1997).

También ganarán poder los compradores cuando los productos de las compañías no son diferenciados (Porter, 1997). Esto quiere decir que los compradores no estarán atados, ni dependerán de los bienes de los productores pues en la industria existen muchos más empresas que hacen exactamente lo mismo.

Cuando los bienes no son diferenciados, por lo general no existen costos por cambiar de proveedor. Sin embargo hay mercados que si cuentan con este tipo de costos, en estos mercados, las compañías son las que tienen el poder de la negociación ante los compradores (Porter, 1997). Algunas compañías imponen cargos por cancelación de contratos a sus compradores, de esta manera estos últimos incurrirían en un costo por el hecho de cambiar de proveedor y esto disminuiría su poder de negociación.

Por último los compradores tienen un mayor poder negociación cuando estos tienen la posibilidad de integrarse verticalmente (Porter, 1997). De esta manera no dependen de las compañías y por ende pueden exigir más condiciones en las negociaciones.

En el sector de las confecciones esta fuerza es media – alta, debido a que las condiciones del mercado le dan, en mayor medida, poder de negociación a los compradores, que en este caso son los canales mayoristas.

En primer lugar, la gran cantidad de distribuidores mayoristas y de compañías fabricantes de prendas de vestir, les da independencia a ambos para escoger sus aliados comerciales. Esto empodera a ambas partes en las negociaciones.

Sin embargo, el hecho de que los costos de las empresas distribuidoras estén explicados mayoritariamente por los precios de venta de las prendas de vestir de los productores, le da poder de negociación a los compradores. Como se mencionó anteriormente, los compradores siempre en busca de un mayor retorno, buscarán al proveedor que ofrezca precios más competitivos.

Además de esto, los productos de las empresas confeccionistas no son productos diferenciados, lo que nuevamente le da poder a los compradores, pues en el mercado se pueden encontrar muchas más compañías que fabriquen productos similares y que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

satisfarán las mismas necesidades (Vega et al., 2012). Si a esto le sumamos que para los compradores no existe ningún tipo de costo por cambiar a sus proveedores, se puede ver como los compradores tienen un mayor poder de negociación.

Por último, es importante decir que aunque los canales mayoristas no presentan la amenaza de integración vertical, esto no es suficiente para que las compañías confeccionistas alcancen un mayor poder de negociación que los compradores.

Actualmente los distribuidores mayoristas se pueden dar el lujo de seleccionar a aquel productor que ofrezca los precios más competitivos, debido a su alto poder de negociación.

## **El poder de negociación de los proveedores**

De manera similar al poder de negociación de los compradores, es la cuarta fuerza competitiva de Porter. El poder de negociación de los proveedores, es la capacidad que tienen estos para influenciar los términos de negociación con sus clientes, es decir, las compañías productoras. Los proveedores con un alto poder de negociación pueden tomar gran parte de las utilidades y de la rentabilidad de una industria (Porter, 1997).

Las condiciones que hacen que los proveedores sean poderosos en las negociaciones son prácticamente las mismas que hacen a los compradores fuertes (Porter, 1997). Para el sector de las confecciones esta fuerza es medio baja (Vega et al., 2012). En el mercado, existe un gran número de proveedores de materia primas como las telas y las hilazas, lo cual hace que estos pierdan su capacidad de influenciar las negociaciones con los clientes.

Para las compañías confeccionistas no existen costos por cambiar de proveedores. Además el mercado local no solo cuenta oferta nacional, sino también con compañías internacionales productoras de telas.

Los productos de la industria textil, no son productos diferenciados. Cada compañía ofrece bienes similares que satisfacen las mismas necesidades. Por lo tanto esto disminuye el poder de los proveedores.

Sin embargo, hay un riesgo muy particular que tienen los proveedores textiles. Muchos de estos, especialmente los internacionales están integrándose verticalmente y están representando una amenaza para el sector confeccionista (Vega et al., 2012). En este ámbito, los proveedores son los que tienen el poder en las negociaciones.

No obstante el riesgo de la integración vertical sigue siendo muy pequeño como para representar una real amenaza para los confeccionistas. La gran cantidad de productores textiles y la falta de diferenciación en esta clase de productos hacen que la industria textil tenga un poder medio – bajo en las negociaciones con las compañías productoras de prendas de vestir.

## **La rivalidad de la industria**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La última fuerza competitiva es la rivalidad entre los competidores. Esta es la competencia que ejercen las compañías del mismo sector con el ánimo de ganar participación en el mercado. La rivalidad se ejerce por medio de batallas de precios, campañas publicitarias y diversificación de productos en los competidores (Porter, 1997).

Cuando los sectores cuentan con un gran número de competidores o estos están equilibrados, en términos financieros y en participación de mercado, se crea un ambiente que incentiva la rivalidad y la competencia (Porter, 1997). Las empresas comienzan a generar inestabilidad en el mercado por medio de reducciones en los precios de ventas y esto termina afectando al sector en general.

Otra característica que incentiva la rivalidad en los competidores es la tasa de crecimiento del sector. Cuando el sector crece a tasas bajas y los competidores comienzan a obtener resultados por debajo de lo esperado, el afán por mejorarlos incentiva que estos compitan ferozmente por obtener mayor participación (Porter, 1997).

Otro aspecto que incentiva a la rivalidad en los sectores es la existencia de costos fijos elevados o costos de almacenamiento (Porter, 1997). Cuando las compañías ven que sus flujos de caja están amenazados, ya sea por altos inventarios o pagos laborales muy altos, se crea la necesidad de reducir precios de venta para obtener ventas y conseguir un poco de efectivo. Esto se evidencia aún más cuando las compañías de un mismo sector no tienen sus productos diferenciados. Ya que como los clientes no tienen preferencias ni lealtades sobre ningún cliente, la única diferencia es el precio y el servicio brindado por las compañías productoras (Porter, 1997).

Por último, cuando en la industria existen barreras de salida que impiden que las compañías desinvieran fácilmente de un sector, se incentiva a la rivalidad entre competidores. Estas barreras de salida pueden ser activos especializados, que son maquinarias construidas y diseñadas solo para la operación de una actividad particular, costos laborales por el despido de varias personas o incluso barreras emocionales, entre otras (Porter, 1997).

Para las compañías confeccionistas, el nivel de rivalidad en la industria es alto (Vega et al., 2012). El sector está caracterizado por una constante batalla de precios que en muchos casos termina convirtiéndose en canibalismo empresarial. Los productos, como se ha mencionado anteriormente, no son diferenciados, por lo cual los compradores se inclinan hacia el competidor con los precios más competitivos.

El sector de las confecciones es un sector atomizado. Esto quiere decir que está compuesto por un gran número de pequeñas empresas. Al haber tantos competidores, la tarea de adueñarse de una mayor participación se vuelve compleja. Las compañías compiten fuertemente a través de los precios de venta.

Actualmente el sector está decreciendo como se ve en el gráfico 10. Esto hace que muchas compañías se vean afectadas y no encuentren otra salida, más que la búsqueda de márgenes de retorno muy bajos para sobrevivir. Esto en el largo plazo no es sostenible para el sector y explica en cierto modo su caída en estos años. A medida que las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

compañías siguen reduciendo los precios de venta para sobrevivir, el sector se va viendo más afectado.



**Gráfico 10; Fuente: DANE**

Por otra parte, el sector se caracteriza por tener un flujo de caja apretado. Esto se explica por varias razones. El sector es intensivo en mano de obra, lo cual hace que los gastos que las compañías deben hacer en cuestión de salarios sean altos. La estructura de costos de estas compañías es elevada (Vega et al., 2012). Además de esto, el manejo que le dan las compañías a sus inventarios y las condiciones que tiene el mercado en cuestión de los largos plazos de cobro a clientes, influyen en la deterioración de los flujos de caja. Todos estos factores contribuyen a la rivalidad del sector.

Para finalizar, las barreras de salida son altas. La maquinaria que se usa en este sector es especializada, y solo podría ser usada en actividades textiles, lo cual haría complicado desinvertir en este tipo de activos. Por otro lado, muchas compañías confeccionistas son familiares y han pasado por generaciones, creando vínculos que establecen barreras emocionales al momento de liquidar las compañías (Vega et al., 2012). Por último, el hecho de que se trabaje con tantos empleados implica costos de indemnización en caso de que la compañía sea liquidada, lo cual desincentiva la salida del sector.

El análisis de las fuerzas competitivas de Porter, brinda un mejor entendimiento del sector de las confecciones en Colombia. La falta de diferenciación en la industria y la gran cantidad de competidores nacionales e internacionales ha hecho que se empore a los compradores y que se genere una alta rivalidad en la industria, de tal forma que el precio de venta sea el único diferenciador entre cada una de las compañías confeccionistas.



## **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL, es una manera en la cual las organizaciones estudian su entorno con el fin de identificar sus principales actores y así, desarrollar una estrategia que se ajuste a este. Aunque existen diversos acercamientos para investigar el ambiente en el cual operan las compañías, el análisis PESTEL es uno de los más importantes y usados en el mundo.

La palabra PESTEL es una sigla, la cual hace referencia a las seis partes que componen al análisis, Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental (*Environmental* en inglés). Existen también otras variaciones al análisis los cuales incluyen otros aspectos del sector externo de las compañías. Por ejemplo, el análisis PESTLIED, el cual incluye los aspectos Internacional y Demográfico, o el análisis STEEPLE, el cual incluye el análisis ético de las compañías (Cadle, Paul, & Turner, 2010).

## **Análisis Político**

El primer análisis es el análisis político, el cual se utilizará para determinar los factores políticos y gubernamentales que afectan a la compañía. Para las empresas es muy importante conocer el grado de estabilidad con el que cuentan sus gobiernos o instituciones pues algún cambio en las políticas del país podría conllevar serias implicaciones para las empresas de un sector (Team FME, 2013).

Los cambios de políticas gubernamentales pueden afectar las leyes de los trabajadores, las políticas comerciales y los requisitos tributarios, entre otros (Team FME, 2013). La creación de instituciones puede ayudar a potenciar alguna industria, como es el caso de las organizaciones gubernamentales que velan por el desarrollo del comercio exterior de los productos nacionales.

En Colombia, el panorama político es relativamente estable y no se considera riesgoso para la operación de las compañías confeccionistas. El país cuenta con instituciones bien establecidas, como el Banco de la República, que generan credibilidad en los inversionistas y reducen la incertidumbre que estos puedan tener a la hora de invertir.

Además hay instituciones que respaldan a las industrias y velan por su desarrollo y crecimiento. Para el sector textil – confecciones, la principal de todas es el Instituto para la Exportación y la Moda, más conocida como INEXMODA. Esta entidad se ha esforzado desde su fundación por potenciar este sector en nuestro país. Con su ayuda el sector ha podido entrar en los mercados internacionales y se ha convertido en un punto de referencia en América Latina. INEXMODA es la entidad encargada de llevar a cabo las ferias Colombiatex y Colombiamoda, las cuales generan espacios propicios para los negocios y la inversión. Además constantemente brinda estadísticas y reportes especializados al sector para que sean utilizados por las compañías confeccionistas colombianas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Además de INEXMODA, se encuentran otras instituciones como ProColombia, conocida anteriormente como Proexport. Esta entidad tiene como objetivo ayudar a que las compañías nacionales alcancen los mercados internacionales. La ANDI, por su parte, también es una institución que respalda a la industria colombiana. Es vocera ante el gobierno en asuntos que puedan afectar a la manufactura nacional, como las importaciones o los impuestos.

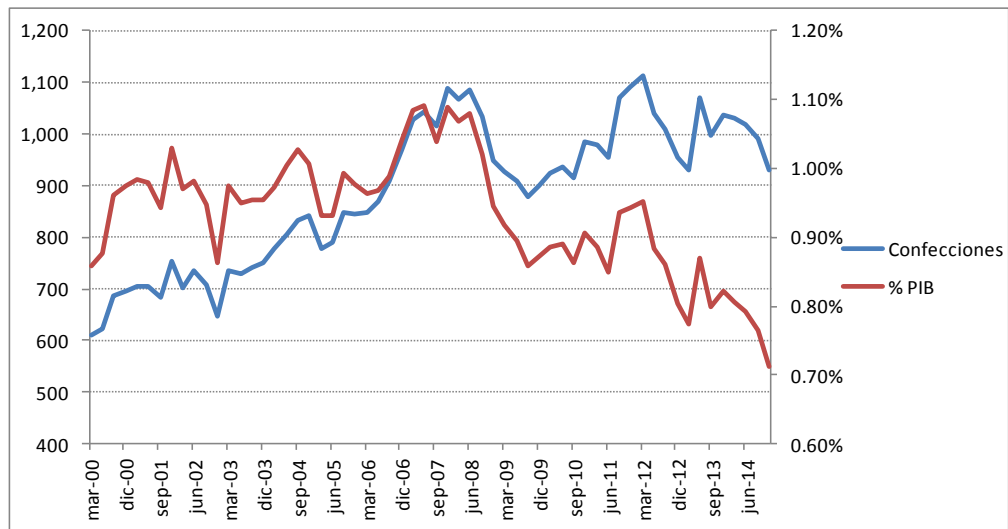
Por otra parte, en el aspecto político es importante resaltar las relaciones bilaterales que se tienen con los demás países. Las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador han estado muy complejas en los últimos años (Sabogal & Granda, 2012). Ambos países vecinos se caracterizan por ser inestables políticamente, especialmente Venezuela. Estos socios comerciales han deteriorado la relación comercial, a tal punto que los productores nacionales se han visto en la obligación de buscar otros mercados para remplazarlos.

Para finalizar, es importante resaltar la labor del gobierno en los últimos años, la cual se ha caracterizado por la búsqueda de nuevos tratados de libre comercio con los demás países y la búsqueda de flujos de capitales internacionales por medio de beneficios como exenciones tributarias y el acceso a créditos a tasas bajas, en algunos sectores (Sabogal & Granda, 2012).

## **Análisis Económico**

El análisis económico pretende analizar las principales variables macroeconómicas e incorporarlas en la estrategia organizacional con el fin de que la compañía se pueda ajustar al momento por el que atraviese la economía de un país (Team FME, 2013). Entre las variables más importantes se encuentran el Producto Interno Bruto (PIB) y la inflación.

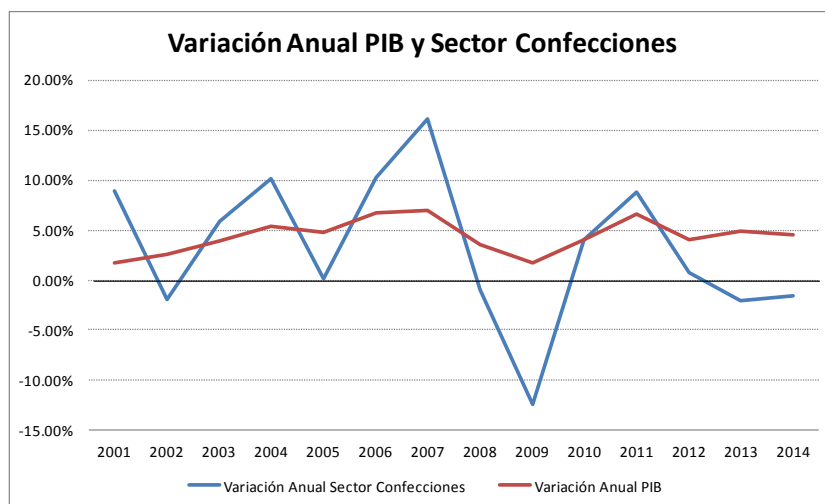
La industria manufacturera representa cerca del 11% del PIB colombiano. De este 11%, el sector Textil – Confecciones solo representó el 9.17% en el 2014. Es decir que solamente el 1% de la producción nacional se deriva de esta actividad. El sector de las confecciones, solo representa el 0.7% del PIB. Las confecciones han perdido valor en los últimos años. Como se ve en el gráfico 11, a pesar de que el sector ha aumentado su producción, este cada vez representa menos en la producción nacional. La pérdida de relevancia del sector, se debe principalmente al atraso tecnológico de las compañías y a la falta de valor agregado en los productos textiles.



**Gráfico 11; Fuente: Banco de la República**

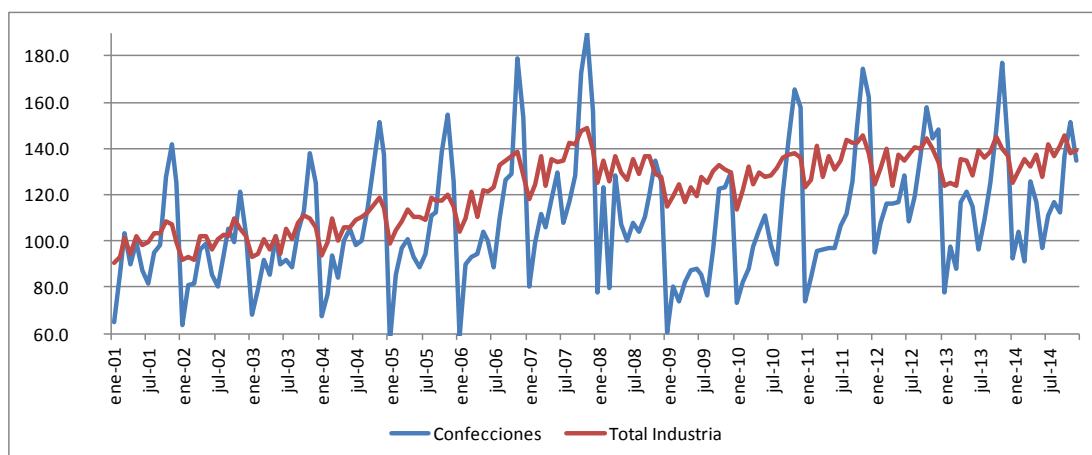
Aunque el sector no pese tanto el PIB del país, es un sector muy importante, ya que al ser una industria intensiva en mano de obra, le aporta muchos empleos al país, cerca de 600.000 (Pérez Vargas, 2009).

Otro aspecto económico que caracteriza al sector es que este es más volátil que el total de la economía. Como se puede ver en el gráfico 12, cuando el PIB colombiano ha crecido, el sector de las confecciones lo hace en mayor medida. Esto podría explicarse debido a que un mayor crecimiento económico implica también mayor consumo en las personas, y en este sentido las confecciones se verían beneficiadas. Sin embargo cuando la economía del país se desacelera, se observa como el sector de las confecciones se desacelera en mayor proporción. Esto sucede a que las personas le dan mayor prioridad a los bienes que suplen las necesidades más básicas en tiempos difíciles, como los alimentos. Las prendas de vestir en estos periodos de tiempo pasan a un segundo plano.



**Gráfico 12; Fuente: Banco de la República**

La estacionalidad es otra característica del sector de las confecciones. En el gráfico 13, se puede ver como todos los años tienen un comportamiento muy similar. Se aprecia que en los comienzos de los años, la producción del sector es baja, debido a la poca demanda que presenta el primer semestre de los años. Mientras que los finales se caracterizan por tener picos de producción, ya que la industria y la economía se dinamizan. En esta gráfica se puede observar nuevamente la volatilidad que tiene el sector con respecto a la industria nacional.

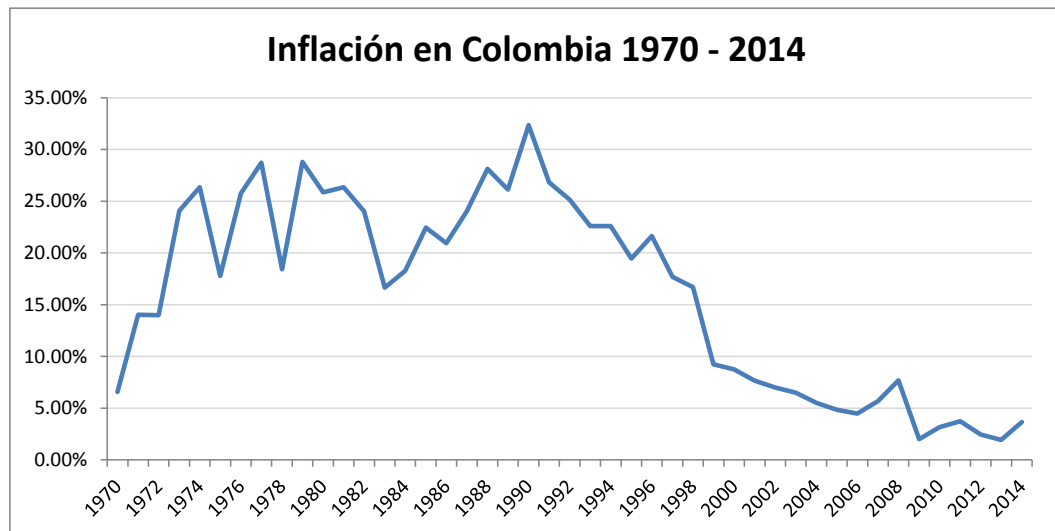


**Gráfico 13; Fuente: DANE**

Aunque uno de los objetivos del Banco de la República es el control de la inflación, hasta hace algunos años esta no era su mayor prioridad. Esto llevó a que el país se viera fuertemente afectado por los altos incrementos de precios en la economía.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Cercano al año 2000, la inflación estaba descontrolada y afectaba a toda la industria. Como se puede ver en el gráfico 14, en las décadas de los ochenta y noventa, la inflación en el país, alcanzaba tasas cercanas al 30%. Esto se convertía en un problema nacional debido a la incertidumbre que generaba en las compañías a la hora de realizar su planeación financiera. El sector textil – confecciones a causa de esta inflación perdía cada año competitividad con respecto al mercado internacional. Los productos nacionales eran relativamente más costosos que los productos de los demás países.



**Gráfico 14; Fuente: DANE**

Sin embargo después de que el Banco de la República estableció el rango objetivo de la inflación, el cual está entre el 2% y el 4%, a comienzos del siglo XXI, esta comenzó estabilizarse a tal punto que ha dejado de ser un problema macroeconómico. Hoy en día las compañías locales no tienen incertidumbre con respecto al alza de los precios. El Banco de la República ha desarrollado una alta credibilidad en la industria y se ha comprometido responsablemente con el manejo de la inflación.

Para los próximos años, se espera que el sector continúe creciendo de la mano de la economía nacional. También se espera que continúe su comportamiento estacional y que se mantenga la estabilidad inflacionaria debido a los esfuerzos de la que realiza el banco central.

### **Herramientas Financieras de Cobertura**

En el mercado, existen diferentes herramientas financieras para cubrir los riesgos de mercado a los que está expuesta una organización. A estas herramientas se les conoce como derivados. Los derivados son contratos que dependen de un activo subyacente. Son usados para fijar el valor del precio del activo subyacente en un periodo de tiempo determinado (Fernández Tieck & Restrepo Uribe, 2010). De esta manera, el tenedor del contrato se estará cubriendo del riesgo de posibles variaciones en el precio de dicho activo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **Tipos de Derivados**

Los más importantes son las Opciones, los Futuros, los Forwards y los Swaps.

### **Opciones**

Una opción es un contrato que le da el derecho a su propietario de comprar (Opción Call) o de vender un activo (Opción Put), en determinada fecha y a determinado precio. Las opciones requieren de una inversión inicial llamada prima (Hull, 2002).

### **Futuros**

Un futuro es un contrato que obliga a ambas partes a comerciar un activo subyacente a un precio específico, en un periodo determinado (Hull, 2002). En Colombia son supervisados por la Cámara de Riesgo Central de Contraparte, la cual vela por el cumplimiento de estos contratos. Los Futuros son contratos estandarizados, lo cual los hace menos flexibles, pues estos no necesariamente se ajustan a las necesidades de los clientes.

### **Forwards**

Los Forwards son contratos similares a los Futuros pues obligan a la compra o venta, depende del caso, de un activo en un tiempo determinado y a un precio específico. Se diferencian de los Futuros en que estos son estandarizados. Esto quiere decir que se construyen de acuerdo con las necesidades de los clientes, lo cual los hace más flexibles. Los Forwards no están regulados por la Cámara de Riesgo Central de Contraparte, por lo tanto existe un riesgo de no cumplimiento.

### **Swaps**

Un Swap es un contrato entre dos organizaciones para intercambiar futuros flujos de caja (Hull, 2002).

## **Análisis Social**

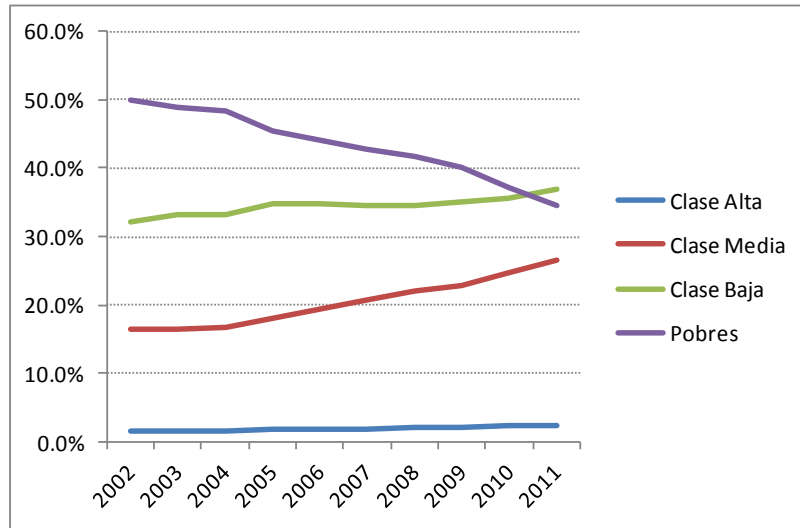
El análisis social de un sector pretende analizar las variables demográficas que puedan incidir en el desempeño de una organización. El crecimiento poblacional y su segmentación social son variables que las compañías deben monitorear para enfocar adecuadamente su oferta de productos.

La demografía de un pueblo varía constantemente. En Colombia esta variable está presentando un comportamiento muy favorable para la economía y para el sector textil. La clase media, la cual es la clase más importante, pues es la que más consume, está creciendo. En tan solo 10 años, la clase media pasó de representar el 16.3% de la población colombiana al 26.5%. Lo cual representa a más de 1.7 millones de personas (Angulo, 2014).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Por otra parte, es de resaltar la reducción tan significativa que ha tenido la pobreza en

Colombia. Desde el 2002, hasta el 2011, los pobres han pasado de ser cerca de la mitad del país al 34.4%. Esta reducción de la pobreza trae como consecuencia, un aumento en el promedio de ingresos de la población colombiana (Angulo, 2014). Estas dinámicas demográficas se pueden apreciar en el gráfico 15.



**Gráfico 15; Fuente:** (Angulo, 2014)

Por otra parte, en el ámbito social es de resaltar las consecuencias de un posible acuerdo de paz que podría acabar con el conflicto interno que ha azotado el país por más de 50 años y que es una amenaza para el desarrollo económico, político y social de Colombia (Sabogal & Granda, 2012). Según el ministro de hacienda, Mauricio Cárdenas, el país podría un 2% adicional si se llega a un acuerdo con la guerrilla. Esto se debe a que los 28 billones de pesos que destina anualmente el país para la guerra, los podría invertir en desarrollo social (La República, 2015a).

Este contexto sociopolítico que vive el país no puede ser ajeno para las compañías de Colombia. Las consecuencias de estos acuerdos afectan a toda la industria y a todo el pueblo colombiano.

## Análisis Tecnológico

Este análisis tiene como objetivo estudiar los factores tecnológicos que están vinculados a la operación del negocio (Team FME, 2013). Para las compañías es importante conocer este aspecto ya que un buen manejo tecnológico puede traer beneficios muy buenos para las compañías como lo son las reducciones de costos, el mejoramiento de la calidad de los productos y el aumento en la flexibilidad de las compañías (Team FME, 2013).

Algunos procesos como la estampación o el corte que son vitales para las empresas confeccionistas siguen siendo intensivos en mano de obra. Para el caso de la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

estampación, las compañías utilizan máquinas de serigrafía más conocidas como pulpos (ver ilustración 1), las cuales tienen que ser manejadas por un operario. Estos pulpos cuentan con 6 paneles en los cuales se encuentra el diseño a estampar en las prendas de vestir. Cuentan con una tasa de estampación de 30 prendas por hora. Para los operarios puede resultar agotador este tipo de máquinas. Constantemente, están expuestos al calor y se ensucian muy fácilmente con las pinturas de la máquina, generando a su vez desperdicios.

Sin embargo, hoy en día se encuentran en el mercado máquinas de serigrafía automáticas (ver ilustración 2) las cuales les dan una gran ventaja competitiva a las compañías que las usan. Estas máquinas automáticas pueden contar incluso con 14 paneles y solo requiere a tres operarios para su funcionamiento. Estas máquinas tienen tasas de estampación que podrían alcanzar las 400 prendas por hora. Se necesitarían de al menos siete pulpos manuales con sus respectivos operarios para contar con una producción diaria de 1680 prendas, mientras que con la ayuda de las máquinas de estampación automáticas solo se necesitaría de una. Por otra parte para los empleados sería más cómodo trabajar en una máquina automatizada, ya que les evitaría el trabajo engorroso y además no generaría tantos desperdicios.



**Ilustración 1; Fuente:** [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)

**Ilustración 2; Fuente:** [www.adiacapital.com](http://www.adiacapital.com)

En el proceso del corte sucede algo similar. Las cortadoras manuales, como la de la ilustración 3, requieren de un operario y de un mantenimiento constante debido al desgaste de su cuchilla. Las cortadoras como estas tienen un riesgo para el operario y por ende para la compañía debido que la cuchilla de la cortadora siempre está cerca de las manos de los operarios. Aunque a los operarios se les exige un guante especial para la utilización de las cortadoras, en muchas ocasiones esto no es medida suficiente que garantice la seguridad del empleado.

La tecnología le ofrece al sector de las confecciones mayor productividad en el proceso del corte por medio de las cortadoras laser automatizadas (ver ilustración 4). Estas cortadoras cuentan con un rayo láser que corta la tela con suma precisión. El operario que supervise a la máquina tendrá jornadas laborales menos agotadoras y no tendrá el riesgo de lastimarse. Estas máquinas reducen sustancialmente los costos de producción de las compañías y optimizan el uso de la tela.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.





**Ilustración 3;**  
**Fuente:** [www.casadiaz.biz](http://www.casadiaz.biz)



**Ilustración 4; Fuente:**  
[www.directindustry.es](http://www.directindustry.es)

Pero no todas las tecnologías que se desarrollan se enfocan a la producción. Las compañías están adoptando sistemas administrativos que les permitan llevar un mejor control interno de la organización. Estos sistemas de administración son usados por la dirección de las compañías para facilitar la toma de decisiones. Pretenden dar información oportuna a la gerencia en aspectos claves como lo son las ventas, el nivel de inventarios y la cartera.

Sin embargo, este no es el caso del común de las empresas confeccionistas. Y esto se debe el capital que deben de destinar sus inversionistas para tener acceso a estas tecnologías. Mientras que las compañías puedan seguir operando con tecnología barata, la preocupación de las empresas no será la búsqueda de eficiencias.

Sin embargo este modelo tecnológico de las empresas no es sostenible en el tiempo. Cada vez es mayor el número de empresas que comienzan a adoptar este tipo de tecnologías. La competitividad que les permitirá ganar se verá reflejada en el mercado. Y este último empezará a sacar a las compañías ineficientes y con tecnología obsoleta.

## **Análisis Ambiental**

Hoy en día las personas han tomado mucha más conciencia con respecto al cuidado del medio ambiente. Por esta razón, a las compañías se les exige cumplir con una determinada serie de leyes ambientales, las cuales dependen del sector en el que operan y que velan por conservar y crear un mundo sostenible. El análisis ambiental, busca estudiar este marco ambiental que regula la operación de las compañías.

Para las empresas industriales y especialmente las confeccionistas, las leyes más importantes para su operación son las siguientes:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- El decreto 3683 de 2003 de la ley 697 de 2001, el cual regula el uso racional y eficiente de la energía (Posada, 2014).
- La resolución 910 de 2008, la cual establece los niveles permisibles de emisión de contaminantes que deberán cumplir las fuentes móviles terrestres (Posada, 2014).
- La ley 299 de 1996 la cual exige una gestión integral de los residuos sólidos por parte de las empresas (Posada, 2014).
- El decreto 948 de 1995 que trata sobre la contaminación sonora que generan las compañías (Posada, 2014).

Esta regulación ambiental es muy importante para las empresas. Especialmente porque su desacato puede terminar en sanciones y multas.

Las empresas confeccionistas cuentan con muchos equipos y una infraestructura que demandan mucha energía para su funcionamiento. Se debe prestar mucha atención para evitar este tipo de despilfarros. Se debe crear conciencia en las compañías, ya que un uso más responsable de la energía, incide directamente en las reducciones de costos. En cuanto a las emisiones de contaminantes por parte de los camiones, las compañías deben tener un proceso de continuo mantenimiento que asegure que los vehículos de la organización no excedan los niveles de emisión de gases permitidos. Un continuo mantenimiento también ayuda a que los vehículos tengan un manejo más eficiente de sus combustibles.

El proceso de corte de telas de las empresas confeccionistas, genera muchos residuos ya que no se puede aprovechar el 100% de la tela. Sin embargo, existen softwares de diseño los cuales optimizan el uso de las telas en los cortes. De esta manera, el proceso de corte sería más eficiente y además se reducirían los costos de materia prima en las prendas de vestir.

Los talleres de confecciones cuentan con altos niveles de sonidos producidos por las máquinas de coser. Esto genera altos niveles de contaminación auditiva que pueden ser perjudiciales para los operarios. A medida que estas cuentan con una tecnología más vieja, las máquinas producen más ruido. Para disminuir la contaminación auditiva, las empresas pueden renovar sus máquinas por unas más nuevas, rápidas, eficientes y silenciosas. También podrían proveer a sus operarios con elementos para la protección de los oídos.

Aunque el aspecto ambiental lleve consigo muchos beneficios, como la reducción de costos y la optimización de los recursos, la correcta implementación de un plan ambiental que ayude a conseguir estos objetivos, depende del grado de concientización que tenga la gerencia y de como esta se incorpora a la estrategia de las empresas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

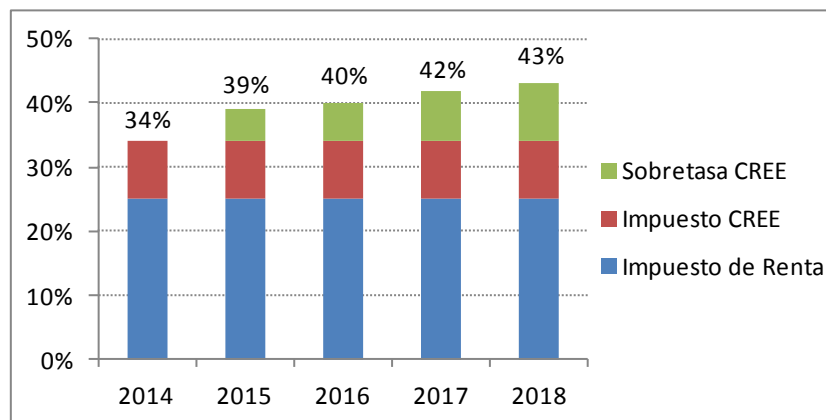
## Análisis Legal

En este análisis, las compañías deben conocer la legislación que regula su operación. Las empresas con el ánimo de no incurrir en sanciones o multas deben saber los compromisos legales que tienen como personas jurídicas. Tales compromisos van desde las obligaciones laborales hasta los compromisos tributarios.

La situación fiscal del país ha obligado al gobierno a remplazar los ingresos que recibía por cuenta del sector petrolero. Debido a esto, el país se encuentra en un proceso de adopción de una nueva reforma tributaria que busca sustituir estos ingresos.

En el 2014, las empresas colombianas contaban con una tasa impositiva de 34% sobre el total de sus ganancias. Esta tasa se divide en el impuesto de renta, 25%, y el impuesto CREE, 9%, el cual está destinado para el beneficio de los trabajadores y la inversión social.

Con la nueva reforma tributaria el impuesto CREE aumentaría progresivamente, como se ve en el gráfico 16, hasta llegar a una tasa del 18%. Como consecuencia el impuesto sobre el total de las ganancias de las empresas también aumentaría hasta llegar a una tasa del 43%. Esta condición tributaria aplicará para todas las compañías que tengan utilidades superiores a los 800 millones de pesos (La República, 2014).



**Gráfico 16; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

Este incremento en el impuesto CREE es algo muy negativo para las compañías colombianas. Debido a esto, el flujo de caja de las empresas se reducirá, dificultando la operación de las mismas. Las altas tasas impositivas disminuyen los incentivos de inversión de las personas y las empresas y además estimulan la evasión de impuestos en las compañías.

Además de los impuestos sobre las ganancias, las empresas deben tener cuidado con las obligaciones laborales que deben pagar a sus empleados. Las prestaciones sociales a

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

las que tienen derecho los empleados no son un porcentaje despreciable del salario. En la tabla 1, se aprecian todas las prestaciones sociales a las que tiene derecho los empleados y cuanto le cuestan a las empresas en relación a su salario.

<b>Pensión</b>	12.00%
<b>Caja de Compensación Familiar</b>	4.00%
<b>Cesantías</b>	8.33%
<b>Prima legal</b>	8.33%
<b>Vacaciones</b>	4.17%
<b>Int. Cesantías</b>	1.00%
<b>TOTAL</b>	<b>37.83%</b>

**Tabla 1; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Como se observa, las prestaciones sociales representan cerca del 40% del salario que reciben los empleados. Esto aumenta en gran medida el costo mensual de la nómina de las empresas. Las prestaciones sociales son obligatorias e irrenunciables para los trabajadores. Aunque el no pago de estas podría incurrir en demandas laborales y en multas, muchas compañías corren estos riesgos y entran en la informalidad para poder continuar en el mercado.

El panorama legal para las compañías colombianas es incierto, especialmente en el ámbito tributario. Las medidas que ha tomado el gobierno para combatir la caída de sus ingresos fiscales, no parece que va a acabar con el problema. Ya se habla de una nueva reforma tributaria dirigida a los consumidores. Un posible incremento del IVA de 16% al 18% (La República, 2015c). Sin embargo estas posibles medidas no solo desincentivarían al consumo en todos los sectores, sino que a su vez se estimularía la evasión de impuestos.

## Matriz DOFA

Para conocer mejor las características del sector Textil – Confecciones en Colombia, se utilizará la Matriz DOFA como herramienta para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que tiene el sector. Las Fortalezas y las Debilidades son factores internos del sector y de sus compañías, mientras que las Oportunidades y las Amenazas son factores externos a estos (Kotler & Armstrong, 2012). Las Fortalezas ayudan al alcance de objetivos, mientras que las debilidades son limitaciones que interfieren en el desempeño de la organización. Las oportunidades son factores del entorno que el sector podría explotar en su provecho, mientras que las amenazas son factores desfavorables que le presentan retos al sector y sus empresas (Kotler & Armstrong, 2012).

Las fortalezas son las características internas del sector que le dan a esta ventaja sobre los demás sectores, por el contrario, las debilidades son las cualidades internas que ponen en desventaja al sector. Las oportunidades son aspectos externos que pueden potencializar al sector y ayudarlo a crecer, mientras que las amenazas son aspectos del entorno que ponen en riesgo la supervivencia del sector. En la Tabla 2, se puede apreciar la matriz DOFA del sector Textil – Confecciones en el país.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La tradición textil del país, le ha permitido al sector este obtener experiencia valiosa (Babativa et al., 2013) y conocimientos sobre la producción de textiles y confecciones.</p> <p>Esta misma tradición ha permitido desarrollar una alta capacidad instalada (Babativa et al., 2013), que le permite al sector contar con gran oferta.</p> <p>El sector cuenta con el apoyo de instituciones gubernamentales que velan por su desarrollo y su promoción internacional (Babativa et al., 2013). INEXMODA, por ejemplo, realiza anualmente las ferias Colombiatex y Colombiamoda, las cuales crean espacios comerciales para el sector.</p> <p>Antioquia cuenta con una ubicación</p>	<p>Las empresas del sector no tienen buenas bases financieras ni contables. Muchas de estas no llevan contabilidad, ni manejan flujos de caja o presupuestos (Babativa et al., 2013).</p> <p>El sector cuenta con un alto grado de informalidad laboral y empresarial (Babativa et al., 2013).</p> <p>Las empresas del sector se caracterizan por ser emprendimientos individuales. Existe poca conformación de sociedades (Babativa et al., 2013). Esto hace que el sector tenga una composición empresarial atomizada, la cual es vulnerable, pues no todas las empresas tienen el músculo financiero necesario para operar con las condiciones actuales del mercado.</p> <p>El sector cuenta con tecnología obsoleta</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<p>geográfica estratégica que facilita la distribución de los bienes al interior y exterior del país (Babativa et al., 2013).</p> <p>Los productos del sector se caracterizan por su buena calidad (Amado &amp; Gómez, 2005).</p> <p>El sector cuenta con gran cantidad de proveedores de materias primas.</p>	<p>(Babativa et al., 2013).</p> <p>La mano de obra del sector es poco calificada. Más de la mitad de los empleados del sector cuentan con un nivel académico de bachillerato o inferior (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009). Además de esto, la mano de obra es mal remunerada (Babativa et al., 2013).</p> <p>La inversión en innovación y desarrollo es baja (Babativa et al., 2013).</p> <p>Las empresas del sector realizan poca investigación del mercado. Desconocen la competencia (Babativa et al., 2013).</p> <p>El portafolio de productos del sector tiene baja diversificación (Babativa et al., 2013).</p> <p>Las empresas del sector tienen difícil acceso a los créditos (Babativa et al., 2013).</p> <p>Las personas que trabajan en el sector desconocen un segundo idioma. Además ignoran las compañías normas y requisitos internacionales (Babativa et al., 2013). Lo cual limita el mercado a las fronteras nacionales.</p> <p>El mercado se caracteriza por su baja productividad y por su baja capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado (Babativa et al., 2013).</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>El consumo interno, del cual depende la industria, ha estado creciendo en los últimos años (Babativa et al., 2013).</p> <p>Los TLC que han firmado el gobierno con otras naciones, le ha dado al sector la posibilidad de entrar en mercados con alta</p>	<p>Los propuestas de bajo valor de las compañías del sector (Babativa et al., 2013).</p> <p>El crecimiento de las importaciones por parte de los países orientales especialmente China, las cuales se</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<p>población, alta capacidad adquisitiva y altos niveles de demanda (Babativa et al., 2013).</p> <p>La clase media en Colombia, la cual es la que más representa en el consumo nacional, ha estado creciendo en los últimos años (Angulo, 2014).</p> <p>La búsqueda de menores costos por parte de empresas de otros países puede incentivar la inversión extranjera en el sector (Amado &amp; Gómez, 2005).</p>	<p>caracterizan por su bajo costo (Babativa et al., 2013).</p> <p>La participación de la informalidad y el contrabando en el mercado local (Babativa et al., 2013).</p> <p>La fabricación y comercialización de productos copiados (Babativa et al., 2013).</p> <p>El precio de las telas, materia prima para las confecciones, está muy ligado al comportamiento de la tasa de cambio con el dólar, lo que la hace un insumo volátil y riesgoso.</p>
--	---

**Tabla 2; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

## 2. METODOLOGÍA

**Objetivo 1:** Identificar los factores competitivos externos de tres empresas pertenecientes al sector.

Para cumplir con este objetivo, se realizarán al menos tres visitas a diferentes empresas del sector. Las empresas se seleccionarán dependiendo de la disponibilidad de la información. Después de seleccionar las empresas, se procederá a la recolección de la información. De acuerdo con la información proporcionada por las empresas, identificaremos las oportunidades y las amenazas que tiene el sector. Esta información será proporcionada por alguno de los directivos de las compañías.

**Objetivo 2:** Realizar un análisis interno, de las áreas de mercadeo, administrativa y financiera en al menos una empresa perteneciente al sector.

En al menos una de las empresas estudiadas anteriormente, se realizará una búsqueda de información más detallada. En la compañía seleccionada, se analizará la gestión de sus áreas, comerciales, administrativas y financieras, concluyendo con un diagnóstico que determine cuáles son sus fortalezas y debilidades.

**Objetivo 3:** Proponer una estrategia orientada a incrementar la productividad y la competitividad del sector, de acuerdo con el diagnóstico externo e interno realizado en los objetivos anteriores.

Con base en la información empresarial y sectorial recolectada hasta el momento, se creará una estrategia que potencialice las fortalezas de la empresa seleccionada y a la vez la proteja de las amenazas.

**Objetivo 4:** Evaluar financieramente la propuesta estratégica y determinar su impacto potencial en la productividad y competitividad en la organización seleccionada previamente.

Una vez desarrollada la estrategia, se procederá a evaluarla financieramente. Se utilizarán las finanzas corporativas para esto. Se proyectarán los estados financieros de la compañía (Estado de Resultados, Balance General y Estado de Flujo de Efectivos) para poder determinar los futuros flujos de caja y la generación de valor.

**Objetivo 5:** Determinar la viabilidad y aplicabilidad de la propuesta realizada, al sector de confecciones de la ciudad de Medellín.

Finalmente, después de haber analizado financieramente la estrategia, se procederá a determinar su viabilidad y su aplicabilidad en las empresas del sector. Para esto se realizará una serie de recomendaciones las cuales estarán dirigidas solo a las empresas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



que cumplan con las características de las empresas evaluadas. Esto se debe a que las condiciones de cada empresa difieren unas de otras y por ende sus estrategias se deben determinar de acuerdo con estas características. Con estas recomendaciones, se pretende orientar a las compañías en la implementación de esta estrategia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

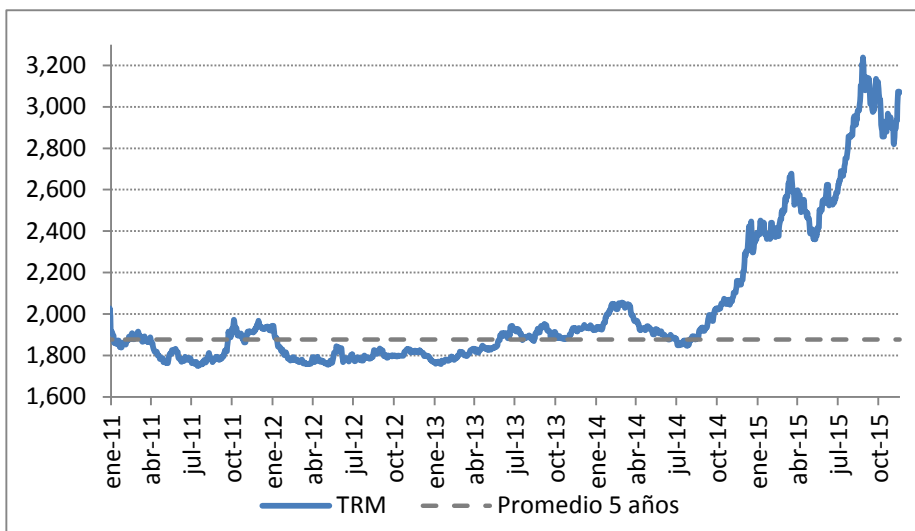
### 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

#### 3.1 IDENTIFICAR LOS FACTORES COMPETITIVOS EXTERNOS DE TRES EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR.

##### 3.1.1 Identificación de oportunidades del sector

Gracias al marco teórico, previamente presentado, a las entrevistas de las compañías del sector textil-confecciones y a las encuestas de los clientes mayoristas, se puede obtener un mejor panorama de lo que son las confecciones en Antioquia y como son sus dinámicas. A continuación se tratarán las Oportunidades del sector que se pueden identificar a partir del marco teórico y la información provista por las compañías y los clientes mayoristas.

Al analizar el contexto económico nacional, se puede observar que la Tasa Representativa del mercado, en el último año, ha presentado un fuerte comportamiento alcista. Este incremento en el valor del precio del dólar se ha dado por muchas razones: la caída de los precios de los *Commodities*, especialmente el petróleo, el problema de la deuda Europea, con Grecia a la cabeza, la desaceleración de la economía china y las expectativas por una posible alza en las tasas de Estados Unidos. Todos estos fenómenos económicos globales han hecho que la economía colombiana pase de tener un dólar promedio en el 2014 de COP\$2,000 a niveles cercanos a los COP\$3,100. Como se observa en el gráfico 17, el dólar ha comenzado a incrementar su precio desde finales de 2014 y todo parece indicar que se mantendrá en estos niveles en el mediano plazo.

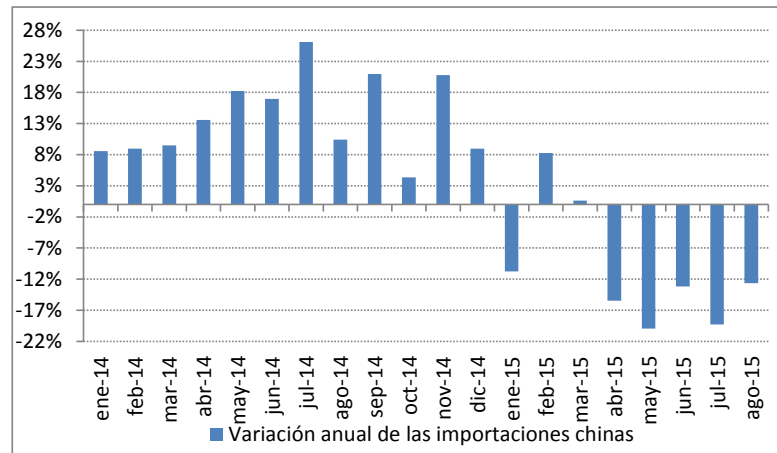


**Gráfico 17; Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Como se mencionó anteriormente en el gráfico 8 y gráfico 9 del Marco Teórico, Colombia siempre se ha caracterizado por tener una balanza comercial deficitaria con China. Las importaciones provenientes del país asiático, entre ellas las de las prendas de vestir, tuvieron un gran auge en los últimos 10 años. Gran parte de esto se explica porque la economía tenía un peso relativamente revaluado, es decir, un dólar barato, incentivando de esta manera a las importaciones.

Sin embargo, este incremento en la TRM cambia las reglas de juego para el comercio internacional del país. El gráfico 18, muestra la variación anual de las importaciones mensuales chinas. Como se observa, hasta el 2014, las importaciones del país asiático habían aumentado cada mes en comparación con el año anterior. Sin embargo, el incremento en el precio del dólar, a finales del 2014, hizo que estas empezaran a disminuir en el 2015. Como se puede ver, en algunos meses como mayo y julio, las importaciones chinas han caído incluso 20% con respecto al año anterior. Esto es algo muy importante para la industria nacional, ya que gran parte de todo ese flujo de capitales que iba a China, va a estar dirigido ahora a las empresas nacionales.



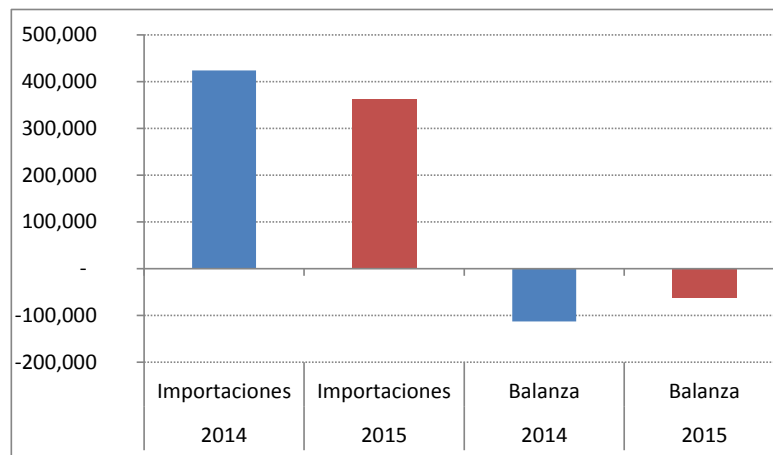
**Gráfico 18; Fuente: DANE**

El comportamiento de las importaciones chinas también se ha replicado en las importaciones colombianas de países como Ecuador, India, Perú y Malasia, los cuales siempre se han caracterizado por las importaciones textiles. De igual manera que con los productos chinos, los compradores nacionales van a tener que satisfacer, en gran parte, las necesidades que suplían estas importaciones.

El gráfico 19 son las importaciones y la balanza comercial de Colombia para las prendas de vestir entre el periodo de Enero – Agosto de 2014 y 2015. Como se puede observar, tanto las importaciones como la balanza comercial de las prendas de vestir, ya han comenzado a sentir el impacto de una TRM más alta, la cual fue en promedio de COP\$1,938 entre Enero y Agosto de 2014, y de COP\$2,584 en 2015. Este incremento en el precio del dólar (+30.8% anual) encareció los productos extranjeros y los volvió menos competitivos. Se observa que las importaciones durante este periodo han caído cerca de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

un 15%, mientras que el déficit en la balanza se ha reducido cerca de un 46%, pues las exportaciones de las prendas de vestir siguen muy similares a los niveles del año anterior.



**Gráfico 19; Fuente: DANE**

El comportamiento de las exportaciones de las prendas de vestir es muy similar al nivel del año anterior. De hecho, de acuerdo con datos del DANE, las exportaciones colombianas cayeron un 5% en el 2015, a pesar de la devaluación del peso. Hasta el momento, el incremento en la TRM no ha incentivado las exportaciones del sector Textil – Confecciones. Sin embargo, esto no quiere decir que no haya una oportunidad en los mercados internacionales. De la misma manera en que los productos extranjeros, han perdido su atractivo, los productos nacionales se han vuelto más competitivos. El hecho de que la moneda, se haya devaluado cerca del 60% (30% en lo que va corrido de este año) desde que empezó la crisis del petróleo, convierte inmediatamente a los productos colombianos en productos atractivos y relativamente “baratos” en los mercados internacionales. Es de resaltar que el peso colombiano se ha convertido en la moneda más devaluada del mundo, después del rublo ruso (Portafolio, 2015), lo cual posiciona aún más a los productos nacionales en el resto del mundo.

Entonces, es en la TRM actual donde se encuentra la primera gran oportunidad que tiene el sector Textil – Confecciones. La tasa de cambio que tiene la economía en estos momentos incentiva las exportaciones de las compañías nacionales. Los empresarios podrían buscar oportunidades en nuevos mercados, por ejemplo, en países donde se cuenten con tratados de libre comercio como EEUU, ofreciendo portafolios de productos a precios competitivos. Por otra parte, el precio del dólar también desincentiva las importaciones del país, lo cual obliga a los importadores a buscar soluciones con la industria nacional. Es allí donde el sector tiene la posibilidad de suplir esta demanda que surge a partir del decremento en las importaciones.

Otra oportunidad que puede explorar el sector está relacionada con el Recurso Humano que integra a las compañías confeccionistas de la región.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Como se evidenció en las tres entrevistas a las compañías del sector, las empresas se han desarrollado muy informalmente. Y esto no solo se refiere a los procesos legales o tributarios o la falta de estructuración de las organizaciones, sino que también incluye al recurso humano de las empresas.

Para empezar, todas las empresas entrevistadas coinciden en que los competidores del sector son empíricos y no cuentan con algún tipo de formación académica. La gran mayoría de los empleados de las empresas de este sector no tienen ningún grado de educación superior. El problema es más grande cuando las personas que ocupan los puestos gerenciales y estratégicos carecen de un buen recorrido académico. Como se puede evidenciar en los anexos 1, 2 y 3, si se sumaran todos los empleados de las tres compañías entrevistadas, incluyendo a los empleados de las áreas administrativas, se contarían con 73 empleados. De estos 73 empleados, solo un empleado de las tres compañías tiene un título profesional como se observa en el Anexo 11. Esto es un panorama muy preocupante para las compañías, pues si bien contar con el personal idóneo no asegura el éxito empresarial, la inversión académica al menos brinda herramientas muy importantes para alcanzarlo más fácilmente.

Sin embargo, este faltante en las organizaciones debe ser visto como una oportunidad de crecimiento. Atraer nuevos talentos para las compañías es algo muy valioso para estas. La inversión en el capital humano trae ventajas muy importantes para las organizaciones. Esto les brinda una ventaja competitiva que es sostenible en el tiempo (García Moreno, Guerras Martín, & Rico García, n.d.).

Como es el caso de las compañías entrevistadas, muchas veces la manera en que las compañías operan no cambia. Los procesos y el *Know How* del negocio no varían en el tiempo. Es allí donde las empresas y el sector comienzan a rezagarse y a atrasarse. Como se observa en la entrevista a Alejandra Molina en el Anexo 1, los gerentes de las compañías del sector no capacitan ni forman a sus empleados. No permiten la entrada de transformaciones y por ende no dejan que fluya el conocimiento. Los gerentes de las empresas del sector textil – confecciones buscan siempre mano de obra barata aunque esta no esté preparada académicamente.

Para que esto cambie las empresas deben permitir la entrada de nuevo conocimiento por medio de empleados con formaciones académicas fuertes. A partir de esto se comienza a generar y a gestionar el conocimiento de las compañías. Esto es muy importante para las empresas porque una correcta gestión del conocimiento genera una ventaja competitiva sostenible en la organización (Marulanda Echeverry & Lopez Trujillo, 2013).

El desarrollo profesional de los trabajadores se convierte para las organizaciones en ventajas competitivas (Fernandez Losa, 2002) . De acuerdo con el Anexo 1, las nuevas ideas de los nuevos empleados son las que traen transformaciones a las compañías. Por otra parte los empleados con estudios superiores, están capacitados para trabajar en los cargos administrativos y desde allí, tomar decisiones estratégicas. Por ende, el sector debe enfocarse en el desarrollo y en la formación profesional de sus trabajadores. Las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

empresas no deben mirar esto como un gasto, sino como una inversión con rendimientos en el largo plazo.

En conclusión, contar con capital humano formado y capacitado es algo muy importante para las empresas ya que esto les representa una ventaja competitiva que es sostenible en el tiempo (Fernandez Losa, 2002). Esto es especialmente importante para el sector Textil – Confecciones en Antioquia, donde la mayoría de las personas son empíricas en su formación, tal y como se evidencia en las entrevistas a las compañías en los Anexos 1, 2 y 3. Por consiguiente, aumentar la calidad del recurso humano es otra oportunidad que se le presenta al sector para crecer y volverse sostenible en el tiempo.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la segmentación de los clientes y la oferta de productos de la compañía. Como se observa en las encuestas realizadas a algunos clientes del sector Textil – Confecciones, en los Anexos 4, 5 y 6, las necesidades de cada uno de ellos son diferentes. Y esto es algo que las compañías del sector no tienen muy en cuenta, ya que el trato que les brindan a los clientes es muy homogéneo. Como se puede observar en la encuesta a Fabio Alberto López, algunas empresas del sector le ofrecen productos muy económicos, sin entender su verdadero motivador de compra, el cual, en este caso serían productos innovadores en diseño y de mayor calidad.

Al analizar clientes como el comprador de marcas propias de Flamingo en el Anexo 5, se puede observar que este busca productos con un mayor grado de diferenciación, en vez de productos más económicos. En la encuesta, se mencionaba que la compañía buscaba propuestas innovadoras para atraer mayores flujos de personas a sus tiendas. Para esto, él espera que los proveedores le ofrezcan un portafolio de productos que sea intensivo en diseño, es decir, que tenga mejores estampados, bordados y confección que el promedio de la oferta del sector.

Caso contrario si se analizan las necesidades de los otros dos clientes (Mambo y Moda Avanzada) en los Anexos 4 y 6. Estos dos clientes tienen una estrategia de precios bajos y alta rotación. Ninguno de los dos busca tener los mejores diseños o la mayor calidad en sus almacenes. Por el contrario, buscan productos muy económicos con un diseño y una calidad aceptable.

Como se ve en el Anexo 12, las compañías del sector, a pesar de que manejan varias líneas de productos (Una línea con precios de venta moderados y otra línea económica) por la gran variedad de los clientes, el manejo que se les da a estas puede ser erróneo como se ve reflejado en el Anexo 5.

La segmentación como herramienta del mercadeo sirve para dividir el mercado en subgrupos con el fin de presentarle a cada uno de estos una propuesta personalizada satisfaciendo sus necesidades y alcanzando los objetivos comerciales de la compañía (Universidad de Cantabria, n.d.). El sector puede obtener un mayor crecimiento si le presenta la oferta correcta al cliente correcto. Es erróneo pensar que todos los clientes siempre buscan los precios más bajos. Es por esto que las empresas del sector deben

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mejorar el desempeño en las áreas comerciales y estar constantemente escuchando las necesidades de los clientes.

De acuerdo con los Anexos 4 y 6, los clientes que siempre buscan productos económicos no les importa recibirlos rápidamente. Es el caso de Moda Avanzada y de los Almacenes Mambo, los cuales dijeron en las entrevistas que una entrega más oportuna no los incentiva a mejorar las condiciones de pago con los proveedores. Como se observa en las encuestas, el mercado está acostumbrado a trabajar con largos periodos de entrega. En promedio, 30 días es lo que tiene que esperar un cliente para recibir los productos de las compañías confeccionistas. Los clientes no valoran una entrega rápida. En general, los clientes no están dispuestos a pagar más o a reducir los plazos de pago a los proveedores por un servicio más oportuno.

De acuerdo con el Anexo 13, las empresas del sector, primero producen con base en los estimados de ventas y luego ofrecen su producción a los clientes. Debido a que a los clientes no les importa los tiempos de entrega, al sector se le presenta una oportunidad operativa. Reduciendo el tiempo de producción, las compañías podrían producir solamente lo pedido por lo clientes y eliminar los altos niveles de inventario, cambiando de esta manera su sistema de producción.

Para recordar, los altos niveles de inventarios son muy dañinos para las empresas. Altos niveles de inventarios vuelven a la compañía ineficiente pues implican una mayor inversión por parte de los accionistas afectando la rentabilidad del negocio (Colmenarez, 2007). Los flujos de caja de estas se ven muy perjudicados cuando se maneja una rotación baja de producto terminado.

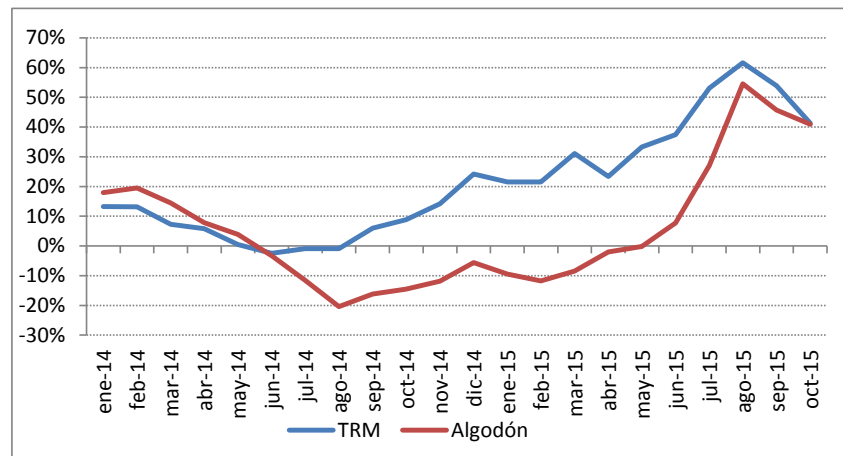
En el sector Textil – Confecciones el inventario que no logra salir de la compañía en una temporada, pierde rápidamente su valor comercial por varias razones, entre las cuales se encuentran los cambios en las tendencias de la moda, la alta volatilidad en la demanda del consumidor y los cortos ciclos de vida de las prendas de vestir (Sintec, 2012). El inventario de productos terminado puede volverse obsoleto y esto es un costo que las compañías deben de tener muy en cuenta a la hora de determinar su nivel de inventario (Marín Valderrama, 2011).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.1.2 Identificación de amenazas del sector

Al igual que con el análisis de las oportunidades, el análisis de las amenazas del sector empezará explorando el rubro económico. Como se dijo anteriormente, el precio del dólar en el último año ha incrementado sustancialmente. Esto representa para el sector grandes oportunidades comerciales en los mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, este incremento en la TRM, también representa retos para las empresas del sector.

En primer lugar hay que mencionar que el precio del algodón, la principal materia del sector, es muy volátil. El algodón es un *Commodity* y su precio internacional está en dólares. Al depreciarse el peso colombiano, el precio del algodón, a su vez aumentó. En el gráfico 20 se observa la variación anual de los precios mensuales del algodón y el dólar en Colombia desde el 2014. Como se puede observar, hay una fuerte relación con el precio de ambas variables. A medida que el dólar se ha fortalecido, de igual manera lo ha hecho el precio del algodón en nuestro país.



**Gráfico 20; Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia e InexMundi

El algodón es el *Commodity* responsable del precio de las telas que manejan las empresas textiles y confeccionistas. Por lo tanto, el incremento en el precio del algodón se traslada directamente al precio de las telas, afectando así a las empresas productoras de prendas de vestir.

Esto es una amenaza que enfrentan las compañías del sector, más aun cuando algunas organizaciones no están al tanto de lo que sucede con esta variable económica, como es el caso de Molinos Sport, el cual no le realiza seguimiento a ninguna variable económica (Ver Anexo 3). De acuerdo con el contexto económico actual, las expectativas del precio del dólar no parece que se fuera a estabilizar como se observa en la tabla 3, la cual muestra las expectativas que tiene el Banco de la República con respecto a la TRM. Esta

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



volatilidad e incertidumbre en la moneda, continuará afectando a las materias primas del sector y a sus compañías.

<b>A marzo de 2016</b>	\$ 3,195.28
<b>A diciembre de 2016</b>	\$ 3,175.62
<b>A marzo de 2017</b>	\$ 3,104.13
<b>A diciembre de 2017</b>	\$ 3,067.46
<b>A marzo de 2018</b>	\$ 3,015.87

**Tabla 3; Fuente:** Banco de la República de Colombia

Un gran problema que surge con el incremento en las materias primas es el traslado de este incremento de los costos a los precios de venta. Los clientes mayoristas del sector son muy reacios a los incrementos de precio, especialmente cuando son el tipo de cliente que tiene como estrategia de venta los precios bajos. Como se puede observar en los Anexos 4 y 6, estos clientes son muy sensibles al precio y buscan siempre productos económicos. El aumento en el precio de las materias primas afecta las ventas de las empresas confeccionistas y sus márgenes de ganancia.

Como se había mencionado anteriormente, este tipo de situaciones son las que incentivan un ambiente hostil en las compañías, estimulando a la competencia desleal y a la informalidad en el sector. Tal y como se puede ver en el Anexo 3 donde se señala que debido a la falta de fidelización de los clientes, las compañías entran en la competencia desleal para poder ofrecer productos más baratos y así obtener la atención de los clientes.

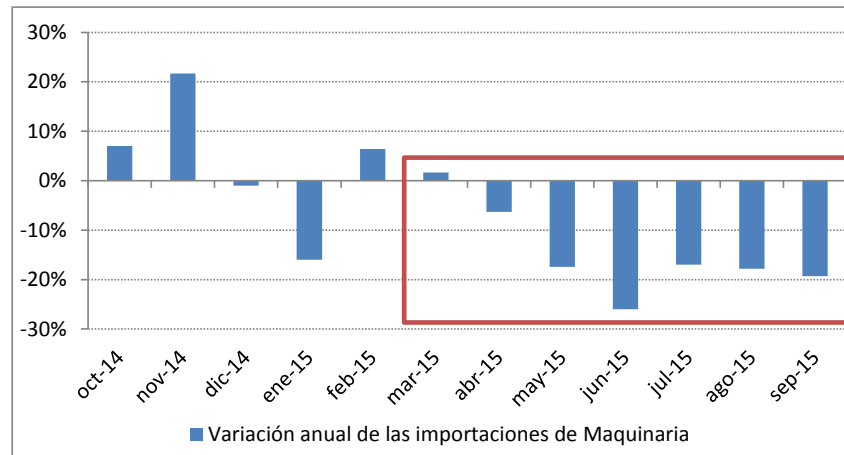
Debido a esto las empresas tienen que tomar medidas. La primera es realizar un continuo seguimiento al comportamiento del dólar y de la economía en general con el fin de planear el abastecimiento de telas de una mejor manera. Otra medida que pueden tomar las empresas para eliminar estos riesgos cambiarios es realizar coberturas por medio de instrumentos financieros como los derivados, especialmente los Forwards que se pueden ajustar a las necesidades de cada compañía. Cubrir el riesgo cambiario con el uso de Forwards asegura un precio fijo en el algodón y por ende en el precio de las telas.

El impacto de la TRM sobre la economía colombiana, no solo se queda en las materias primas. Su efecto también trasciende a los demás bienes. En el gráfico 21, se puede observar el crecimiento anual de las importaciones mensuales de maquinaria durante el 2015. De acuerdo con el gráfico, las importaciones de maquinaria en casi todos los meses de este año se han reducido cerca de un 15% en relación con el año anterior. Para la industria nacional, esta tendencia representa malas noticias, ya que en el proceso de modernización de las compañías, la inversión en maquinaria y tecnología juega un papel muy importante en la productividad y competitividad de una industria (Revista Metal Actual, 2012).

Colombia es un país que importa maquinaria de países como Estados Unidos y Canadá (La República, 2011). Los Tratados de Libre Comercio con estos países le han permitido

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

al país comprar maquinaria a precios más competitivos y tecnificar la industria (Proexport, 2012). Sin embargo, los niveles actuales en los que se encuentra el precio del dólar desincentiva a los empresarios en la inversión de tecnología para las empresas.



**Gráfico 21; Fuente: DANE**

De acuerdo con las compañías entrevistadas, la inversión de estas en nueva tecnología y maquinaria en los últimos años ha sido muy poca. En las últimas dos décadas, el sector se ha caracterizado por su lenta modernización tecnológica (El Tiempo, 2015).

Es así como el dólar se convierte en un arma de doble filo para el sector textil – confecciones en Antioquia. Las medidas que deberían de tomar las compañías para asegurar su inversión en tecnología, son las mismas que se describieron anteriormente para combatir el incremento en los precios de las materias primas. Es decir, realizar un constante seguimiento al dólar herramientas financieras para cubrir los riesgos cambiarios de la moneda.

Una de las amenazas más importantes que tiene el sector es producto de la intensa rivalidad a la que se enfrentan las compañías. La competencia desleal es una práctica muy usada por las empresas confeccionistas nacionales (El Tiempo, 2015).

Como se describió en el marco teórico, esta industria está en una etapa de madurez. Alcanzar un crecimiento sostenible para las compañías es una tarea cada vez más difícil. Además de esto, como se evidencia en las encuestas en los Anexos 1, 2 y 3, el sector se caracteriza por su alto grado de informalidad. Según Iván Molina (Anexo 3), muchas compañías no cumplen todos los requisitos tributarios con el gobierno, ni legales con sus trabajadores al momento de remunerarlos. La subfacturación también es muy usada en las empresas para evadir impuestos y venderle al mercado a precios menores (El Tiempo, 2015). Este conjunto de prácticas desleales, le da a la empresa que las practica una “ventaja” sobre las compañías que operan limpiamente, pues la compañía puede ser más flexible comercialmente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La competencia desleal genera muchos problemas para las empresas de la región. Gracias a esta, la fidelización de clientes es un proceso más complicado de lo que debería ser, ya que siempre habrá alguna empresa dispuesta a vender más barato o a ofrecer plazos de pagos más amplios, tal y como se evidencia en la encuesta del Anexo 3. Lo que sucede con la competencia desleal es que esta crea un ambiente un canibalismo empresarial, donde las compañías terminan pasando por encima de sus competidores para asegurar sus ventas.

Esta práctica afecta al sector y no deja que este sea sostenible en el tiempo como se evidencia en el Anexo 3, en el cual se resalta que la competencia desleal amenaza especialmente a las pequeñas empresas. La competencia desleal y la informalidad generan una cultura tanto en clientes como en competidores que dificultan que las empresas que quieren operar limpiamente lo logren. Como se evidencia en el Anexo 1, donde se resalta que debido a la informalidad del sector, muchos clientes terminan irrespetando los plazos de pagos pactados inicialmente hasta llegar incluso a 180 días.

De acuerdo con las entrevistas de las compañías en los Anexos 1, 2 y 3, se puede evidenciar que todas están preocupadas por esta situación que se presenta en el sector. Molinos Sport, una de las empresas entrevistadas, menciona que la razón por la cual el sector tiene tanta competencia desleal, se debe a la falta de unión de las compañías.

Finalmente, es de resaltar que el marco tributario actual colombiano no es muy favorable para la industria debido a la incertidumbre económica que vive el país. A finales del 2014, se aprobó una reforma tributaria que afecta a todas las compañías. Esta reforma implica para las organizaciones una mayor tasa tributaria (Portafolio, 2014). Aunque esta reforma amenaza a las compañías del sector, la situación empeoraría aún más, debido a la nueva reforma tributaria que planea realizar el gobierno a través del incremento en los impuestos indirectos como el IVA (Revista Dinero, 2016b).

La crisis económica que se vive actualmente por la caída en los precios de los *Commodities*, ha afectado a muchos países que tenían economías basadas en estos. Colombia es uno de estos países. La economía colombiana depende en gran parte de la producción petrolera y los ingresos fiscales también. Debido a la fuerte caída del precio del petrolero en el último año, los ingresos fiscales del país se han visto muy afectados. El gobierno actualmente está contemplando alternativas para compensar la caída en sus ingresos y una nueva reforma tributaria puede estar como una posible medida (La República, 2015b).

En el corto plazo esto se convierte en una amenaza muy relevante no solo para las compañías del sector, sino para la industria nacional. Como se evidencia en los Anexos 1, 2 y 3, la informalidad no cumple sus obligaciones tributarias y este tipo de medidas la incentivarían aún más. Como se puede ver en los Anexos 2 y 3, las reformas tributarias son consideradas amenazas por los empresarios del sector.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### **3.1.3 Factores Competitivos externos del sector**

Después de haber analizado las oportunidades y amenazas que se le presentan al sector, se analizarán los factores competitivos que deben tener las compañías del sector para aprovechar estas oportunidades y protegerse de las amenazas mencionadas.

#### **Factor 1: Eficiencia operativa**

Para aprovechar las oportunidades que ofrece el sector, las compañías deben ser muy eficientes en su operación. Como se mencionó anteriormente, la manera en la que el sector trabaja, incluyendo la tecnología y maquinaria usada en la producción, no ha tenido cambios significativos en los últimos años. Esto es muy importante de resaltar porque hoy en día las compañías que sean rápidas en las respuestas a sus clientes tendrán un mejor desempeño y un mejor manejo de inventarios.

Para lograr esta eficiencia operativa, las compañías deben entonces reducir los tiempos de producción a través de alianzas estratégicas con los proveedores, asegurando de esta manera, capacidad de respuesta en todas las temporadas del año. Además de las alianzas con los proveedores, las compañías deben invertir en tecnología nueva. Y no solo invertir en maquinaria nueva para operar más rápidamente, sino invertir también en sistemas de información que le permita al sector tener un mayor control de su producción.

#### **Factor 2: Proyección Internacional**

Debido a la situación económica actual, se presenta una oportunidad muy atractiva para las compañías del sector que tengan este factor competitivo. La proyección internacional le permitirá al sector colocar sus productos en mercados que ofrecen mayores márgenes, debido a la reciente devaluación del peso. Las empresas que exportan sus productos podrán tener acceso a millones de consumidores en países donde los consumidores tienen un mayor poder adquisitivo y una cultura más consumista.

Para el sector diversificar los mercados es algo muy importante. Es cuestión de diversificar riesgos. Mientras un país puede estar sufriendo una desaceleración, otro puede estar siendo impulsado por la demanda interna. Así es como, este factor volverá al sector más competitivo y le permitirá asegurar su sostenibilidad.

#### **Factor 3: Agresiva fuerza comercial**

Una fuerza de ventas agresiva es sin duda un factor que le permitirá al sector ser más competitivo. La fuerza comercial del sector debe estar atenta a las oportunidades y estar abierta al cambio. Hoy en día, el sector cuenta con la posibilidad de compensar la caída de las importaciones textiles y de prendas de vestir ofreciéndole al mercado productos nacionales y de calidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

#### **Factor 4: Seguimiento a las variables económicas y uso de herramientas financieras**

Para ser competitivo, el sector tiene que manejar un importante flujo de información con el fin de reaccionar rápido ante cambios en los mercados. Para que las compañías puedan evitar incrementos inesperados en el precio de las materias primas, estas deben realizar un continuo seguimiento al precio del dólar y todo el entorno económico que lo envuelve. Tener presente la dinámica de la moneda le permitirá a las compañías del sector, anticipar su abastecimiento cuando el dólar incremente de precio.

También es importante conocer el comportamiento de la TRM si las compañías planean modernizarse. La importación de maquinaria y tecnología también se ve muy afectada con la volatilidad del dólar. Debido a esto, las empresas deben incluir a esta variable al momento de planear la compra de maquinaria nueva.

Para cubrir los riesgos cambiarios y aumentar la competitividad, las empresas deben acercarse más a los mercados financieros y aprender sobre el manejo de algunas herramientas de estos como los contratos forwards mencionados previamente. Así, el sector podrá tener un menor grado de incertidumbre y mitigar los riesgos de la moneda.

#### **Factor 5: Planeación Financiera**

Finalmente, las compañías del sector deben de mejorar su planeación financiera si desean aumentar su competitividad. Planear los próximos flujos de caja le permitirá al sector buscar financiación cuando sea necesario y disminuir riesgos de iliquidez.

La planeación financiera se puede usar para desarrollar estrategias comerciales que aseguren flujos de caja sanos para las compañías. Con este factor integrado en las compañías del sector textil – confecciones, el sector podría asegurar su sostenibilidad en el futuro.

## **3.2 REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO, DE LAS ÁREAS DE MERCADEO, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN AL MENOS UNA EMPRESA PERTENECIENTE AL SECTOR.**

### **3.2.1 Identificación de fortalezas de la compañía Inversiones Marmol SAS**

Se escogió a la compañía Inversiones Marmol SAS para realizar el análisis interno y el posterior desarrollo de este trabajo de grado, por ser una empresa con más de 18 años en el mercado, lo cual le ha permitido obtener una valiosa experiencia. Es una empresa antioqueña mediana en la cual se pueden ver reflejada la situación que atraviesa el sector Textil – Confecciones. Por tal motivo, la compañía se ajusta a las necesidades de información que requiere este trabajo de grado. Finalmente, otra razón por la que se decidió escoger a la compañía Inversiones Marmol es el acceso a la información. La compañía ha accedido a compartir información financiera y estratégica para el desarrollo de este trabajo de grado.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los funcionarios de la compañía (Anexos 7, 8, 9 y 10), se han determinado las fortalezas de Inversiones Marmol SAS, las cuales se presentan a continuación.

#### **La buena relación de los vendedores con los clientes**

Una de las fortalezas comerciales que tiene la compañía es la buena relación que tiene la fuerza de ventas con los clientes de la empresa tal y como se puede apreciar en los Anexos 9 y 10 donde se resalta este aspecto. Esto es algo muy bueno para el negocio porque le permite a la compañía construir relaciones duraderas con los clientes. Los vendedores deben cultivar estas relaciones a través del conocimiento del cliente para cumplir con los objetivos comerciales de la organización (González Trives, 2012). Esto se convierte entonces en una ventaja competitiva para la compañía pues le brinda a esta un mayor margen de maniobra. Gestionando de manera correcta estas relaciones, la compañía puede conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes y ampliar la base actual de clientes (González Trives, 2012).

La buena relación de la fuerza de ventas con los clientes se evidencia en el Anexo 14. Allí se resalta las relaciones duraderas que tiene la compañía con la mayoría de los clientes. Cerca del 80% de los clientes llevan en la compañía más de 5 años de acuerdo con el Anexo 14.

Además de las relaciones duraderas, entre el 20% y el 25% de los clientes de la empresa esperan a que el vendedor de la compañía los visite para realizar el pedido como se puede ver en el Anexo 14. Esto es importante pues muestra que los clientes valoran y confían en los productos de la compañía.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Por otra parte, a pesar de que la compañía se caracteriza por su buen trato a los clientes, esta debería fortalecer más esta cualidad mejorando el servicio que le brinda a estos. Como se ve en el Anexo 9, el vendedor de la empresa Edison Gallego expresa la intención de mejorar el servicio a los clientes. La empresa debería diseñar estrategias comerciales y logísticas que le permitan aumentar el número de visitas que realizan los vendedores a los clientes o implementar métodos más innovadores, como los medios digitales, para una mejor atención a los clientes como se menciona en el Anexo 9. De esta manera, la compañía no solo estaría siempre al tanto de las necesidades de los clientes, sino que también reduciría la posibilidad de que la competencia atendiera dichas necesidades, como lo menciona Edison en el Anexo 9.

### **La constante búsqueda de innovación**

Otra fortaleza que tiene la compañía, es la constante búsqueda de la innovación. Como se evidencia en el Anexo 8, la compañía se caracteriza por tratar de mejorar siempre en sus procesos y gracias a esto, se ha vuelto más fuerte y eficiente. La empresa ha innovado en su infraestructura y en sus activos para lograr ser más competitiva.

Un ejemplo de la inversión en tecnología que ha realizado la compañía es la compra de dos cortadoras de extremo para las mesas de corte como se puede ver en el Anexo 14. Estas máquinas realizan un corte horizontal al final de las capas de tela. Gracias a estas, el tiempo que tomaba este proceso pasó de 20 segundos a 5 segundos. Esto significa una reducción de un 75% en los cortes de los extremos de las capas de las telas. El proceso no solo es más rápido ahora, sino también más preciso y eficiente, pues anteriormente se necesitaban de dos operarios con tijeras para cortar los extremos de las capas de tela, lo cual generaba desperdicios de tela, como se puede observar en el Anexo 14.

Otra inversión en tecnología que realizó la compañía fue la compra del Plotter. El Plotter es una impresora industrial capaz de imprimir los trazos que se utilizarán para realizar el proceso de corte. Como se menciona en el Anexo 14, anteriormente, un operario tardaba una hora y media para realizar el trazo de una mesa de corte de 12 metros. Hoy en día gracias a esta máquina, el mismo trabajo puede realizarse en 25 minutos, lo cual representa una disminución de 72% para este proceso. Otro aspecto a resaltar, es que el Plotter funciona con un Software que optimiza el manejo la tela, reduciendo el espacio entre un corte y otro.

Actualmente Inversiones Marmol desarrolla un plan de ampliación que tiene como objetivo mejorar el espacio con el que cuenta la empresa, lo cual permitiría un mejor desarrollo de las actividades operativas, además de un incremento en la capacidad de la empresa. La empresa inicialmente contaba con un área de 900 mt<sup>2</sup>. Una vez, finalice la ampliación, la infraestructura de la compañía pasará a tener aproximadamente 1.300 mt<sup>2</sup> distribuidos en 3 plantas. La inversión de 450 millones de pesos, le representa a la compañía un incremento de 44% en su espacio de trabajo.

Finalmente, la compañía en su esfuerzo por ser más eficiente, ha logrado integrar procesos que normalmente son tercerizados por las compañías del sector. Es el caso de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

la estampación, como se puede ver en el Anexo 14. El área de estampación de la compañía cuenta con 7 pulpos manuales, los cuales le permite estampar diariamente entre 1.700 y 2.000 prendas, de acuerdo con el grado de complejidad requerido en los estampados.

### **La compañía es valorada por pagar oportunamente (Banca y proveedores)**

Otro factor importante a resaltar es la buena imagen que ha construido la compañía a lo largo de los años en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones. Como se puede observar en el Anexo 8, los proveedores de este sector, conocen a la compañía y saben de su responsabilidad a la hora de cumplir obligaciones, por lo tanto le brindan un muy buen servicio. De acuerdo con el Anexo 8, los proveedores tratan de cumplir con las necesidades de la empresa de la mejor manera y en el menor tiempo posible, como es el caso de los proveedores de telas.

Como se observa en el Anexo 14, tanto los proveedores de telas como los proveedores de productos químicos le brindan a la compañía una respuesta rápida en sus requerimientos. Los proveedores de tela tardan máximo 2 días en entregar lo solicitado por la compañía, mientras que los proveedores de productos químicos para la estampación tardan solo un día.

Esto es algo bueno para la compañía porque permite crear estrategias donde se aprovechen la rápida respuesta de los proveedores. Con el fin de ser más eficientes y operar con un menor nivel de inventarios, la compañía podría trabajar con compras a proveedores más pequeñas pero con mayor frecuencia, ajustándolas a sus necesidades (Marín Valderrama, 2011).

En la Tabla 4, se puede ver los compromisos financieros que la compañía tiene a Febrero 29 de 2016. Inversiones Marmol, a través de diferentes créditos en Bancolombia y Banco de Bogotá, acumula una deuda de 536.449.979 con una tasa efectiva anual, en promedio, de 13.66%.

Como se mencionaba anteriormente, la compañía cuenta con el respaldo financiero de la banca. Esto se puede evidenciar en la Tabla 4 donde se encuentran el cupo que tiene la compañía en cada uno de los bancos mencionados. En total, la compañía aun cuenta con un endeudamiento de 450 millones de pesos.



<b>Deuda de la compañía</b>		
<b>Banco</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa</b>
Bancolombia	\$ 17,699,975	12.83%
Banco de Bogotá	\$ 23,333,335	12.43%
Banco de Bogotá	\$ 34,999,999	15.97%
Banco de Bogotá	\$ 58,333,336	14.27%
Bancolombia	\$ 118,750,000	14.40%
Bancolombia	\$ 283,333,334	13.10%
<b>Total</b>	<b>\$ 536,449,979</b>	<b>13.66%</b>
<b>Cupo en los Bancos</b>		
Bancolombia	\$	250,000,000
Banco de Bogotá	\$	200,000,000

**Tabla 4; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Otro aspecto a resaltar del pago oportuno de las obligaciones es el historial crediticio que tiene la compañía con el sector financiero. Debido al cumplimiento de los compromisos financieros, la compañía goza de una buena acogida por parte de los bancos como lo menciona Carlos Alberto Martínez en el Anexo 10. Esto es algo muy importante, porque la empresa puede obtener financiación. Contar con la ayuda del sector financiero en esta industria es algo indispensable, especialmente porque la mala gestión de las cuentas por cobrar afecta directamente a la liquidez de la compañía (Chagolla Farias, n.d.). El difícil acceso al crédito de las compañías del sector Textil – Confecciones impide que estas se modernicen (Revista Dinero, 2016a). Es por esta fortaleza es tan importante para la compañía, pues le brinda alternativas que no todas las empresas tienen a su disposición.

#### **Variedad en el portafolio de productos**

La variedad en el portafolio de productos es una fortaleza que la compañía tiene en su oferta como lo menciona Johnathan Botero en el Anexo 7. Inversiones Marmol desarrolla anualmente 4 campañas, cada campaña maneja entre 60 y 90 diseños, se manejan más de 16 colores y 10 tipos de telas. En algunas referencias se manejan entre 4 y 6 colores. Todo esto representa la gran oferta que tiene la compañía para responder a las necesidades de los clientes. Para lograr posicionarse en el mercado, la oferta de las compañías, no solo se debe caracterizar por la calidad de los productos, sino también por su variedad (De La O-ramos, Borja-Ramírez, López-Parra, & Ramírez-Reivich, 2010).

Contar con variedad en el portafolio de productos es algo muy importante, especialmente cuando se tienen clientes en todo el país, como es el caso de Inversiones Marmol. En la Tabla 5, se pueden observar las ventas de la compañía por departamento en los años 2014 y 2015. Como se puede observar, la compañía le vende a la mayoría del país. Los únicos departamentos en los que la compañía no tiene presencia son los departamentos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de Vichada, Guaviare, Guainía y Vaupés. Es de resaltar el nivel de ventas en Antioquia. Este departamento representa para la compañía más del 30% de las ventas anuales. También es importante destacar a los departamentos Valle del Cauca y Cundinamarca, los cuales representaron para la compañía el 17% y 10%, respectivamente, de las ventas en el 2015.

DEPARTAMENTO	2014	2015	2014	2015
ANTIOQUIA	\$ 1,566,522,527	\$ 1,971,723,037	35%	32%
VALLE	\$ 348,787,442	\$ 1,014,052,795	8%	17%
CUNDINAMARCA	\$ 550,032,935	\$ 616,550,795	12%	10%
ATLANTICO	\$ 392,683,308	\$ 567,087,359	9%	9%
NARIÑO	\$ 192,071,106	\$ 302,511,981	4%	5%
SANTANDERES	\$ 203,056,301	\$ 250,806,547	5%	4%
SUCRE	\$ 264,873,371	\$ 217,987,214	6%	4%
CASANARE	\$ 56,344,889	\$ 155,661,110	1%	3%
BOLIVAR	\$ 180,263,600	\$ 140,814,236	4%	2%
MAGDALENA	\$ 65,224,913	\$ 123,302,567	1%	2%
RISARALDA	\$ 128,752,224	\$ 117,481,704	3%	2%
CORDOBA	\$ 150,210,499	\$ 114,699,758	3%	2%
CALDAS	\$ 82,311,535	\$ 100,705,877	2%	2%
CAUCA	\$ 56,471,732	\$ 84,967,524	1%	1%
CESAR	\$ 92,334,431	\$ 84,054,689	2%	1%
PUTUMAYO	\$ 21,705,698	\$ 42,073,579	0%	1%
META	\$ 34,707,654	\$ 42,019,113	1%	1%
GUAJIRA	\$ 19,939,536	\$ 36,284,243	0%	1%
QUINDIO	\$ 18,789,449	\$ 32,808,291	0%	1%
TOLIMA	\$ 10,875,949	\$ 17,309,800	0%	0%
SAN ANDRÉS	\$ -	\$ 14,760,939	0%	0%
HUILA	\$ 4,372,965	\$ 14,760,534	0%	0%
ARAUCA	\$ 21,053,900	\$ 7,857,500	0%	0%
NORTE DE SANTANDER	\$ -	\$ 7,521,711	0%	0%
CAQUETA	\$ 11,827,328	\$ 6,706,638	0%	0%
CHOCO	\$ 15,903,189	\$ 6,477,792	0%	0%
BOYACA	\$ 4,889,310	\$ 3,039,310	0%	0%
AMAZONAS	\$ -	\$ 596,000	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,494,005,791</b>	<b>\$ 6,094,622,643</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 5; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para tener una mejor segmentación, en la Tabla 6, se presentan las ventas de la compañía por región. Como se puede apreciar en esta tabla, la región Andina es la región más importante en cuanto a ventas, ya que representa, en ambos años, más de la mitad de los ingresos de la compañía. Le siguen las regiones Pacífico y Caribe, las cuales representaron el 23% y el 21%, respectivamente, de las ventas en el 2015. La región Pacífico tuvo un destacado incremento en ventas (129.6%) en el 2015, impulsado por el incremento en ventas del Valle del Cauca. Finalmente, las regiones que menos peso tienen en las ventas de la compañía son la región del Amazonía y Orinoquía. Estas dos regiones juntas representaron en el 2015 solo el 4.2% de las ventas.

Región	2014	2015	2014	2015	Var. %
Andina	\$ 2,569,603,196	\$ 3,132,707,607	57.2%	51.4%	21.9%
Pacífico	\$ 613,233,468	\$ 1,408,010,092	13.6%	23.1%	129.6%
Caribe	\$ 1,165,529,657	\$ 1,298,991,004	25.9%	21.3%	11.5%
Orinoquía	\$ 112,106,444	\$ 205,537,724	2.5%	3.4%	83.3%
Amazonía	\$ 33,533,026	\$ 49,376,216	0.7%	0.8%	47.2%

**Tabla 6; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Los clientes al estar distribuidos en diferentes regiones del país, difieren en sus gustos y necesidades. Por esta razón, se vuelve crucial tener un portafolio amplio que se adapte a los diferentes tipos de clientes.

En la Tabla 7, se puede ver como se distribuyó el portafolio de productos de la compañía en relación a las unidades vendidas. Como se observa, la marca Muelles, la cual es la línea de productos de moda, representó el 58.3% de las unidades vendidas en el 2015. La marca Cotton, la marca de los productos económicos, representó cerca el 21.4% de las unidades vendidas en el 2015. Finalmente la línea institucional tuvo una participación del 17.3% en las unidades vendidas.

Línea	2014	Part. (%)	2015	Part. (%)
Muelles	216,449	56.5%	290,220	58.3%
Cotton	85,537	22.3%	106,577	21.4%
Uniformes	60,168	15.7%	85,962	17.3%
Otros	21,061	5.5%	15,301	3.1%
<b>Total</b>	<b>383,215</b>	<b>100.0%</b>	<b>498,060</b>	<b>100.0%</b>

**Tabla 7; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

### Manejo de inventarios

Otra fortaleza que ha desarrollado la compañía a lo largo de los años es el eficiente manejo de los inventarios como se menciona en el Anexo 7. Esto es algo muy bueno para la empresa debido a que un mejor manejo de estos, conlleva a una mejor situación

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

financiera debido a menores reposiciones de capital (Marín Valderrama, 2011). El buen manejo de los inventarios, tanto de producto terminado, como de materias primas, le permite a la compañía tener flujos de caja más sanos (Marín Valderrama, 2011).

Como se puede ver en la Tabla 8, el manejo de inventarios de la compañía en el año 2015 fue mejor que en el 2014. A pesar de que los Ingresos operacionales de la compañía y los activos corrientes aumentaran casi un 30% y 14%, respectivamente, El inventario de la compañía se redujo casi un 17% a final de estos años.

	2014	2015	Var. %
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	4,774,404,911	6,162,515,317	29.1%
<b>Inventarios</b>	601,600,077	502,000,480	-16.6%
<b>Total Activo Corriente</b>	2,993,190,663	3,397,016,903	13.5%

**Tabla 8; Fuente:** Tabla elaborada por el autor con base en los Estados Financieros de Inversiones Marmol SAS

Por otra parte, el buen manejo de inventarios también se puede evidenciar cuando se analiza la rotación de este. Como se observa en la Tabla 9, el inventario en el 2014, alcanzó una rotación de 5.9 veces en el año, mientras que en el 2015 el inventario rotó 9 veces. Esto significa que en promedio, en el 2014, el inventario rotaba en 60.9 días, mientras que en el 2015, solo tardaba 40 días. Esta mayor rotación del inventario significó una menor reposición de capital por parte de este activo durante el 2015.

	Rotación del Inventario		
	2014	2015	Var. %
<b>Veces</b>	5.9	9.0	52.1%
<b>Días</b>	60.9	40.0	-34.2%

**Tabla 9; Fuente:** Tabla elaborada por el autor con base en los Estados Financieros de Inversiones Marmol SAS

### Sistema de información DSI

El sistema administrativo y de información DSI también es una de las fortalezas de la compañía. Como lo menciona Carlos Alberto Martínez en el Anexo 10, muchas compañías del sector no realizan un control oportuno sobre la operación del negocio. Sin embargo, Inversiones Marmol cuenta con un software administrativo que le permite llevar el control de sus estados financieros y de la operación del negocio en tiempo real. Para la empresa, este sistema se ha convertido en un factor diferenciador pues facilita la toma de decisiones y reduce el tiempo de respuesta a los clientes.

Como se puede ver en el Anexo 14, anteriormente, el proceso de revisión de inventarios a final de año tardaba un mes. Ahora todo el inventario está en el sistema y la empresa constantemente está al tanto de su nivel de inventario. Anteriormente la planeación de la producción se realizaba manualmente, hoy en día el sistema DSI tiene en cuenta el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

inventario de productos terminados y el inventario en proceso, para definir la cantidad de productos por referencia que se deben producir de acuerdo con los pedidos de los clientes.

Finalmente, algo bueno del sistema es que se le pueden añadir herramientas que incrementarían el control que tiene la compañía. Como se menciona en el Anexo 14, la empresa ha invertido 2 millones de pesos en nuevas herramientas para el DSI desde que adquirió el sistema administrativo.

### **Precio y diseño**

Como se observa en los Anexos 4, 9 y 10, una de las fortalezas más grandes de la empresa y una de las razones más importantes por las que Inversiones Marmol es conocida en el mercado, es por su propuesta en cuanto a los precios y el diseño. La compañía maneja una oferta con precios atractivos, pero no descuida el diseño de sus productos.

Si bien los precios de venta en los productos de la línea de moda no tienen una diferencia significativa con los precios del mercado, la oferta de la compañía se caracteriza por tener mejores acabados en la confección y en las telas utilizadas, de acuerdo con Carlos Alberto Martínez en el Anexo 14. En este mismo Anexo, se puede observar que los precios de venta de la compañía son inferiores al resto del sector en la línea económica. En esta línea la compañía maneja un precio promedio de 12.500 pesos, mientras que el resto de las compañías manejan precios de venta que oscilan entre los 14.000 y 14.900 pesos en productos con características similares. En la línea económica, la compañía tiene una oferta más competitiva.

Es de resaltar el margen de ganancia que tienen los intermediarios con el consumidor final. Los almacenes minoristas generalmente, tienen un margen de ganancia del 35% precio de venta de las compañías del sector, como se señala en el Anexo 14.

La empresa está al tanto de lo que sucede con la moda y su portafolio de productos está actualizado con esta. El equipo de diseño de la compañía está compuesto por cuatro personas, cada una enfocada en una línea de negocio diferente. El área de diseño se actualiza constantemente de las tendencias del mercado a través de investigaciones en internet, suscripciones a revistas de moda y recorridos del mercado.

Esto es algo que diferencia a la compañía del mercado, pues no todas las empresas son capaces de tener ambas características en sus productos como lo menciona Gustavo Sepúlveda, gerente general de Moda Avanzada en el Anexo 4. Algunas compañías manejan precios muy bajos, pero la calidad de las prendas de vestir es baja, mientras que otras se enfocan en el diseño y terminan con precios de ventas elevados. Tal y como se evidencian en los Anexos 4 y 9, la oferta de la compañía es valorada en el mercado.

### **Reputación de la marca Muelles**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Finalmente, la reputación de la marca Muelles en el mercado se convierte en otra fortaleza que tiene la compañía. Los clientes valoran de la empresa su trayectoria de casi 20 años en el mercado y la calidad en las prendas de vestir como lo menciona Mauricio Saldarriaga en el Anexo 6.

Esto es una herramienta muy importante pues la reputación empresarial es fuente de ventajas competitivas (Martín de Castro & Navas López, 2006). Con una buena reputación las compañías pueden contar con una mejor mano de obra, además de tener un mayor poder de negociación con sus clientes y proveedores (Martín de Castro & Navas López, 2006). La compañía a lo largo de los años se ha convertido en un jugador relevante en el mercado como se aprecia en los Anexos 4 y 6. A pesar de que la compañía no es uno de las más grandes, hace parte del grupo de medianas empresas que tienen ofertas competitivas para los clientes minoristas.

### **3.2.2 Identificación de debilidades de la compañía Inversiones Marmol SAS**

Como resultado de la investigación interna, se determinaron las principales debilidades que tiene la compañía, las cuales se describirán a continuación.

#### **Servicio a los clientes**

Sin ser completamente una debilidad, el servicio a los clientes que brinda la compañía podría mejorar como lo mencionan Johnathan Botero y Edison Gallego en los Anexos 7 y 9, respectivamente. Actualmente, los vendedores de la empresa visitan a los clientes cada 45 días. Sin embargo, muchos clientes requieren una atención más frecuente. Cuando hay clientes con necesidades insatisfechas, se le deja un espacio comercial a la competencia como se observa en el Anexo 9. Es por esto que la empresa debe replantear la estrategia de visitas a los clientes con el fin de llevarles a estas las últimas colecciones en el menor tiempo posible.

La compañía podría utilizar herramientas como el Telemercadeo y la ayuda de los medios digitales para atender más rápida y eficientemente a los clientes como se sugiere en el Anexo 9. Muchos clientes pueden realizar pedidos vía telefónica pues ya conocen bien a la compañía y sus productos, como se observa en el Anexo 9. En estos casos, la empresa podría atender los requerimientos de los clientes minoristas de una mejor manera.

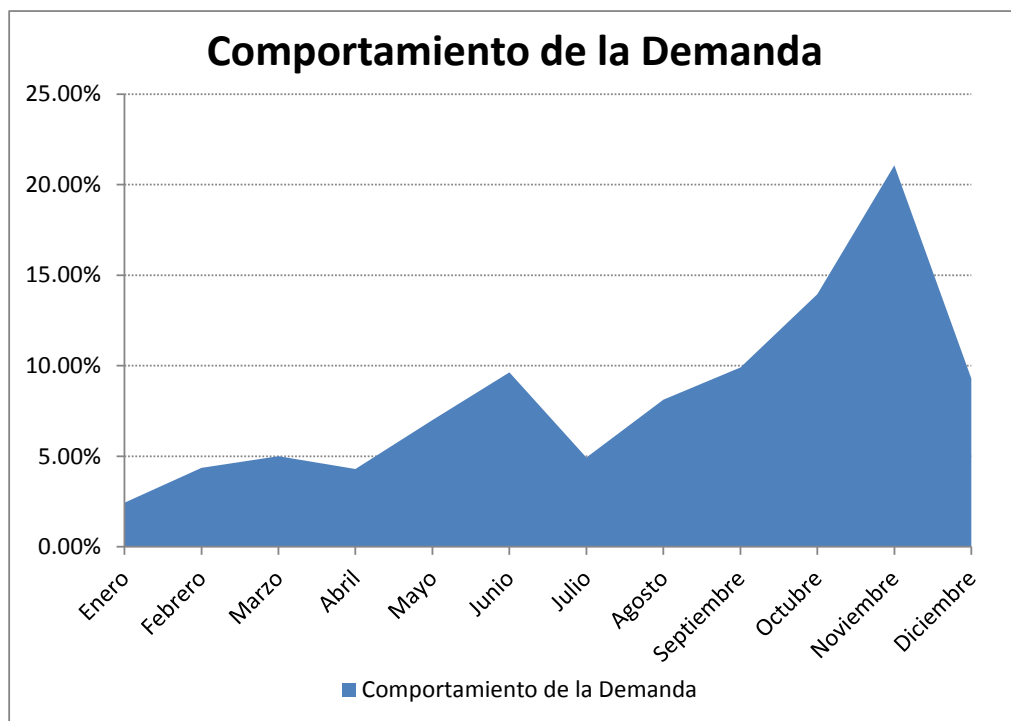
De acuerdo con el Anexo 14, cerca del 10% de los clientes realizan pedidos sin necesidad de tener al vendedor de manera presencial, vía telefónica por ejemplo. Estos clientes realizan reprogramaciones de pedidos realizados previamente, especialmente en los productos de la línea básica.

#### **Disponibilidad de los productos**

La disponibilidad de los productos terminados es un problema que tiene la compañía, especialmente en el segundo semestre del año que es cuando hay un incremento en la demanda y en la producción del sector. Debido a este incremento la capacidad de los proveedores de servicios llega a su límite como se menciona en los Anexos 8 y 14, complicando así la producción de prendas de vestir.

El Gráfico 22 fue construido con base en el comportamiento de las ventas de 3 años consecutivos de la compañía Inversiones Marmol. Como se observa en el gráfico, en el segundo semestre del año, la demanda aumenta significativamente, teniendo como máximo al mes de noviembre, el cual representa, aproximadamente el 21% de las ventas anuales. Le sigue en relevancia el mes de octubre, en el cual se concretan, aproximadamente, el 14% de las ventas anuales de la compañía. Entre el mes de septiembre y diciembre, la compañía realiza más del 54% de las ventas anuales. Este comportamiento se replica en las demás compañías del sector.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



**Gráfico 22; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

El problema con la disponibilidad se da cuando los pedidos de los clientes sobrepasan el inventario que tiene la empresa en ese momento. Esto genera que la empresa deje de realizar ventas por no tener producto disponible como se menciona en los Anexos 7 y 9. Muchas veces, las necesidades de los clientes requieren respuestas inmediatas, y cuando la compañía no es capaz de responder, los clientes acuden a otras compañías para satisfacer sus requerimientos tal y como se observa en el Anexo 9.

Por razones financieras, la compañía busca siempre operar con el inventario más bajo posible (Marín Valderrama, 2011). Pero como se describió anteriormente, esto puede ser contraproducente en la medida que esto afecta a las ventas.

De acuerdo con Carlos Alberto Martínez en el Anexo 14, la compañía deja de vender aproximadamente entre 10% y 15% de los pedidos anuales que recibe por no tener una respuesta oportuna para los clientes. En lo que va de este año, la compañía ha dejado de vender aproximadamente 5.000 unidades, cerca de 100 millones de pesos, debido a problemas con la producción.

### **Tiempo de producción**

Los tiempos de producción son un problema para la organización. Dependiendo de la época del año, los tiempos de producción pueden alcanzar los 30 días. Esto es algo muy

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



crítico porque hace que la empresa tenga una respuesta lenta hacia los clientes como se puede ver en el Anexo 9. El tiempo de producción alcanza sus máximos en el segundo semestre del año, ya que todo el sector aumenta considerablemente la producción, debido al incremento en la demanda como se puede ver en el Gráfico 22. Como consecuencia de este aumento, los servicios de los proveedores de servicios, como los talleres de confecciones colapsan pues tienen su capacidad comprometida afectando a todas las compañías como menciona Patricia Londoño en el Anexo 8. Los tiempos largos de producción afectan las ventas cuando la empresa no es capaz de responderles a sus clientes, como se menciona en el Anexo 9.

La compañía, como se menciona en el Anexo 14, produce cerca del 95% de las telas con las que trabaja. Para desarrollar las telas, la compañía primero compra la hilaza, la cual es entregada al otro día de la compra, como se menciona en el Anexo 14. Después de esto, la compañía debe coordinar con las tejedurías, de acuerdo con su capacidad y programación, para que estas conviertan la hilaza en tela. Proceso que toma dos días para una tonelada de hilaza. Una vez se tiene la tela, esta se debe teñir en las tintorerías. El tiempo de respuesta de las tintorerías varía de acuerdo con la temporada del año, como se menciona en el Anexo 14. En temporada baja, las tintorerías tienen un tiempo de respuesta que oscila, en promedio, entre 10 y 12 días. En temporada alta, su el tiempo de repuesta se encuentra, en promedio, entre 17 y 18 días, de acuerdo con el Anexo 14.

El proceso productivo de las camisetas de la compañía comienza con el corte de la tela. Este proceso tarda un día, como se menciona en el Anexo 14. Si la prenda lleva alguna clase de estampado, este proceso toma un día, sin embargo cuando se acumulan lotes de corte, como sucede en la temporada alta, el proceso de estampación puede demorar hasta tres días. En caso de que la prenda de vestir requiera un bordado, los proveedores de este servicio tardan con los lotes aproximadamente 4 días. Si es una camiseta tipo polo, esta requiere un cuello, el cual es proporcionado por un proveedor que generalmente demora 4 días en entregarlos. Finalmente, la respuesta de los talleres confeccionistas varía de acuerdo con la complejidad del producto, si es básica o tipo polo, y a la temporada del año. En temporada baja, las camisetas básicas y las camisetas tipo polo tardan, en promedio, 11 y 20 días, respectivamente. En temporada alta estos plazos se pueden extender a 21 y 33 días, respectivamente, de acuerdo con el Anexo 14.

La Tabla 10 y la Tabla 11 se realizaron con información de la compañía. En la Tabla 10, se pueden observar los procesos que requirieron todas las camisetas que se produjeron en los años 2014 y 2015. Como se puede observar, y por ser un proceso obligatorio en la fabricación de prendas de vestir, toda la producción requiere pasar por la confección, la cual se terceriza en un 100%. En este año 308.252 camisetas tuvieron alguna clase de estampado, los cuales se realizan en la compañía misma. Finalmente, en el 2015, 181.727 camisetas requirieron del proceso de bordado, proceso que también es tercerizado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<b>Número de unidades por proceso</b>		
<b>Proceso</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Corte	391,260	475,736
Confección	394,123	465,005
Estampación	246,308	308,252
Bordado	163,465	181,727

**Tabla 10; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

En la Tabla 11 se puede observar el tiempo promedio, en términos de días, que tomó cada uno de estos cuatro procesos en el 2014 y 2015. Como se puede observar los tiempos de estos procesos son muy extensos, especialmente en los procesos que son tercerizados (Confección y Bordado). La confección es el proceso más demorado pues tiene un tiempo de respuesta que supera las dos semanas en el 2015. En promedio, un lote de producción que tenga estos cuatro procesos se demoraba casi 27 días en el 2015.

<b>Tiempo promedio por proceso (días)</b>		
<b>Proceso</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Corte	0.13	0.06
Confección	13.49	14.74
Estampación	5.65	5.23
Bordado	6.75	6.89
<b>Total</b>	<b>26.02</b>	<b>26.93</b>

**Tabla 11; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

## **Comunicación**

La comunicación es una debilidad interna que tiene la organización. Debido a los problemas con esta, la compañía comete errores que terminan en reprocesos que se traduce en tiempo y dinero perdido como se observa en el Anexo 8. Los canales de comunicación de la compañía no son lo suficientemente claros y por esto las instrucciones no se cumplen correctamente como lo Patricia Londoño en el Anexo 8.

Tener una buena comunicación es algo muy relevante para las organizaciones, debido a que esta un factor clave para alcanzar objetivos organizacionales y para mantener un ambiente laboral agradable entre los empleados (Sandoval Téllez, 2004). La comunicación interna permite que los mensajes fluyan de manera eficiente a través de la organización para el adecuado desarrollo de las actividades (Sandoval Téllez, 2004).

Como se evidencia en el Anexo 14, actualmente, la compañía realiza 2 reuniones semanales con los directores de área. En estas reuniones se determina las tareas en las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que se va a enfocar la compañía. Las instrucciones que se dan allí se realizan de manera verbal y no queda ninguna clase de registro sobre lo que allí se estableció.

Para evitar los problemas con la comunicación, la compañía debe realizar más esfuerzos en mejorar su canal actual de comunicación. La compañía no comparte toda la información entre las áreas como se ve en el Anexo 8. Si todos los empleados están al tanto de lo que sucede con el negocio, todos podrán aportar en mayor medida y priorizar las tareas de acuerdo con las necesidades que se tengan.

Finalmente, el papel que desarrollan los directores de área es muy importante en el proceso de comunicación como se menciona en el Anexo 8. El problema de la comunicación se debe al problema de liderazgo que tiene la organización. Los directores de las diferentes áreas son los principales responsables de que la red de comunicación de la organización funcione correctamente (Sandoval Téllez, 2004). De acuerdo con Sandoval Tellez, los líderes de las áreas son los emisores de los mensajes que reciben los subordinados.

### **Poca publicidad**

Otra debilidad de la compañía es su gestión en mercadeo. Inversiones Mármol no tiene inversión en publicidad como se aprecia en el Anexo 10. El reconocimiento que ha obtenido la marca Muelles se debe a la trayectoria de la compañía en el negocio, como se menciona en el Anexo 6 por ejemplo, mas no a la inversión en publicidad o mercadeo que haya realizado la gerencia de la compañía.

La creación de marca añade valor a los productos de la compañía (Calvo Dopico & Tudoran, 2008). La marca como activo intangible respalda a los productos de la organización y permite posicionarlos en la mente de los consumidores (Calvo Dopico & Tudoran, 2008).

La inversión que realiza la compañía anualmente es muy baja. De acuerdo, al área contable de la compañía en el 2015, la empresa gastó 21.069.076 pesos para publicitar en la revista Flamingo, la cual es distribuida en todos los 16 locales comerciales que este almacén por departamentos tiene distribuidos en todo el país (costa, eje cafetero, centro país y Antioquia). Más allá de esto, la compañía no realiza ningún otro esfuerzo dirigido a la publicidad.

### **Tiempo de entrega de los productos**

Como se menciona en los Anexos 7 y 9, los altos tiempos de producción y la falta de disponibilidad hacen que la compañía se tome más tiempo del necesario entregando los productos. Esto se convierte entonces en una debilidad para la compañía porque la lenta respuesta a las necesidades de los clientes tiene consecuencias comerciales como la pérdida de ventas y de participación en el mercado como se ve en los Anexos 7 y 9.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los clientes de la compañía esperan periodos de tiempo muy largos para recibir los pedidos. Como se menciona en los Anexos 9 y 14, los clientes tardan en promedio 30 días en recibir los productos de la compañía. Los vendedores de la empresa tardan 2 días, como máximo, en reportar los pedidos a la compañía. El transporte de la mercancía a los clientes que están fuera de la ciudad tarda como máximo dos días según el Anexo 14.

### Rotación de la cartera

La rotación de la cartera es una debilidad del sector en general. Los largos periodos de pago que toman los clientes perjudican a todas las compañías del sector Textil – Confecciones como se observa en los Anexos 1, 2, 3 y 10. La política de cartera de la compañía es de 90 días, como se ve menciona en los Anexos 2 y 10, sin embargo, como se ve en la Tabla 12, los clientes de la compañía incumplen esta política y pagan después. Para la empresa esta debilidad es muy relevante porque afecta a uno de los activos más importantes, las cuentas por cobrar. Cuando las compañías no tienen un control adecuado sobre el recaudo de la cartera, las cuentas por cobrar aumentan, lo cual termina en mayores reposiciones de capital y por ende afectando la rentabilidad del negocio (García, 2009).

Como se observa en la Tabla 12, las cuentas por cobrar de la compañía han aumentado significativamente tanto en 2014 como en el 2015. En estos años, este activo aumentó 25.2% y 22.8%, respectivamente. El incremento en las cuentas por cobrar implica mayores reposiciones de capital por parte de la compañía, lo cual termina afectando la liquidez de la misma.

	2013	Var. %	2014	Var. %	2015
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	3,842,687,843	24.2%	4,774,404,911	29.1%	6,162,515,317
<b>Cuentas por Cobrar</b>	1,365,744,615	25.2%	1,710,334,123	22.8%	2,099,581,486
<b>Total Activo Corriente</b>	2,015,210,646	48.5%	2,993,190,663	13.5%	3,397,016,903

**Tabla 12; Fuente:** Tabla elaborada por el autor con base en los Estados Financieros de Inversiones Marmol SAS

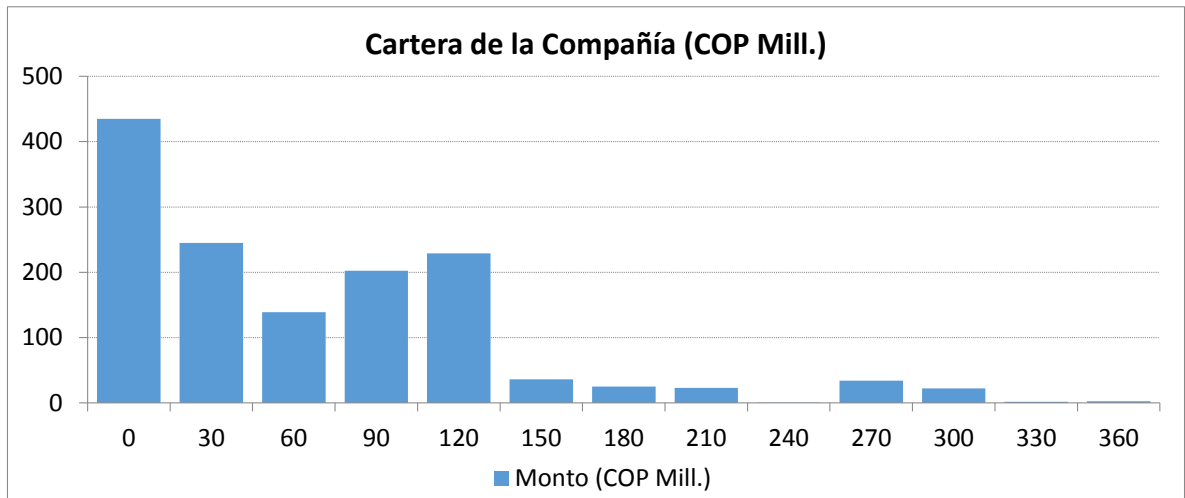
Como se observa en la Tabla 13, en los últimos 3 años, la rotación de cartera de la compañía ha sido en promedio de 126 días. Esto quiere decir que la cartera rota en promedio 2.8 veces al año. A pesar de haber tenido una mayor rotación de cartera en el 2015, esta continúa siendo muy alta, pues la empresa debe esperar más de 4 meses para recibir flujos de caja de las cuentas por cobrar.

	Rotación de la Cartera		
	2013	2014	2015
<b>Veces</b>	2.8	2.8	2.9
<b>Días</b>	127.9	129.0	122.7

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

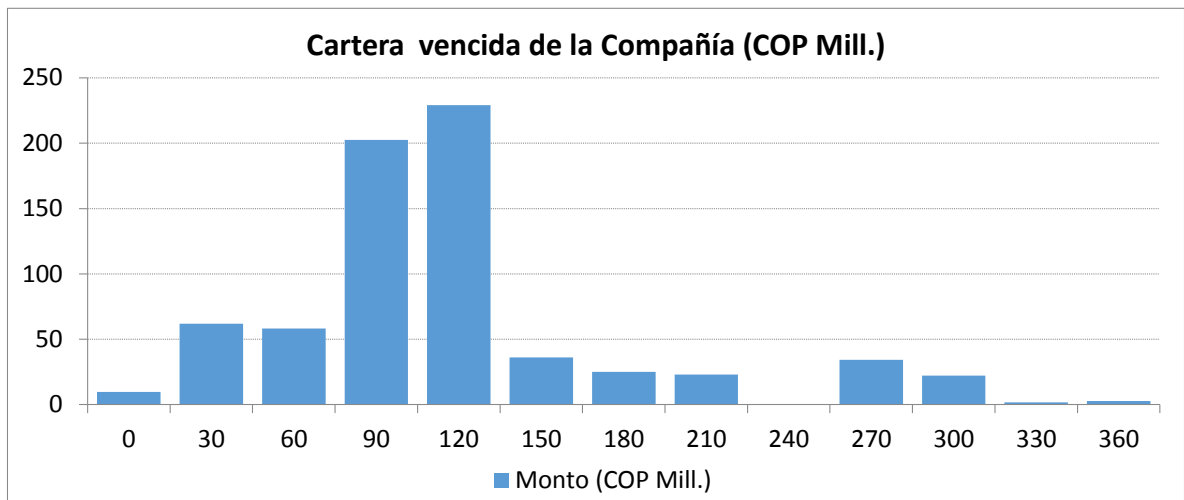
**Tabla 13; Fuente:** Tabla elaborada por el autor con base en los Estados Financieros de Inversiones Marmol SAS

El Gráfico 23 muestra cómo está distribuida la cartera de Inversiones Marmol por intervalos de tiempo al 31 de Marzo de 2016, según el tiempo que ha transcurrido desde que se realizó la venta a crédito. Como se puede observar en el gráfico, la mayor parte de la cartera, 1.250 millones de pesos, tiene una “vejez” de 0 a 150 días. Se puede observar que después de 150 días, es muy poca la cartera que falta por cobrarse. Sin embargo, esto es algo muy preocupante pues muestra que muchos clientes pagan entre 120 y 150 días después de haber realizado la compra, a pesar de que la política de la compañía sea de un plazo máximo de 90 días.



**Gráfico 23; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

En el Gráfico 24 se puede ver un comportamiento similar. Este gráfico muestra cómo está distribuida la cartera vencida de la compañía. Como se puede observar, la mayor parte de la cartera vencida, 431 millones de pesos, tiene una “vejez” de 90 a 150 días. Nuevamente, aquí se puede observar que después de 150 días es muy poca la cartera que falta por cobrarse y esto se debe a que los clientes de la compañía pagan en promedio entre 90 y 150 días después de haberse realizado la transacción comercial.



**Gráfico 24; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

### Gerencia de largo plazo

Finalmente la compañía tiene un problema en cuanto a los roles que desempeña el gerente general como se menciona en el Anexo 10. El buen desarrollo de la función directiva es un factor crítico para alcanzar el éxito organizacional (Pérez Fernández, 1999). La atención del gerente general debe estar en las metas y objetivos de largo plazo y en la estrategia necesaria para alcanzarlas, como lo señala Pérez Fernández.

Sin embargo, este no es el caso de la compañía. El gerente, en muchas ocasiones, debe hacerse cargo de los problemas que surgen en el día a día. Esto es algo muy problemático porque el gerente termina ocupando la mayor parte de su tiempo en este tipo de problemas, alejándose de las cosas que realmente son importantes para la empresa tal y como se puede ver en el Anexo 10.

Como se puede observar en el Anexo 14, el gerente de la compañía gasta cerca de un 60% de su tiempo de trabajo en la planeación de la producción y en problemas del día a día. Tareas como las compras de materia prima y el manejo de los confeccionistas pertenecen a la directora de producción, no a la gerencia de la organización. De acuerdo con el perfil que nos presenta Pérez Fernández, el gerente de la organización debe enfocarse en el manejo integral de la compañía, el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de la estrategia.

Según el Anexo 14, otro 20% del tiempo del gerente de Inversiones Marmol, se invierte en problemas los problemas de liquidez que surgen principalmente por la lenta rotación de la cartera. Finalmente, el gerente de la compañía estima que invierte solo el 20% de su tiempo en factores que generen valor para la empresa en el largo plazo, como el fortalecimiento de relaciones comerciales con clientes estratégicos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Como lo sugiere Carlos Alberto Martínez en el Anexo 10, se requiere de un capital humano capaz de gestionar estos problemas para que el gerente pueda enfocarse en la planeación, ejecución y control de la estrategia del negocio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.3 PROPONER UNA ESTRATEGIA ORIENTADA A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR, DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO REALIZADO EN LOS OBJETIVOS ANTERIORES

Con base en la información recolectada hasta el momento, se realiza la Matriz DOFA (Tabla 14), en la cual se determinarán las estrategias que surgirán a partir del cruce del análisis interno (Fortalezas y Debilidades) con el análisis externo (Oportunidades y Amenazas).

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados Internacionales</li> <li>• Suplir la demanda interna de productos importados</li> <li>• Desarrollo profesional de empleados</li> <li>• Segmentación de clientes</li> <li>• Reducción del tiempo de producción para reducir inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del costo de la Materia Prima</li> <li>• Incremento del costo de la Maquinaria</li> <li>• Competencia desleal, Informalidad, Subfacturación, Evasión de impuestos</li> <li>• Reformas Tributarias</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las favorables condiciones de la tasa de cambio para alcanzar los mercados internacionales con una oferta amplia que se ajuste a las necesidades de los consumidores</li> <li>• Segmentar a los diferentes clientes de la compañía según sus necesidades y de acuerdo con esto, ofrecerles el portafolio de productos que más se ajuste</li> <li>• Explotar la buena relación con los proveedores a través de menores tiempos de respuesta en los pedidos que la compañía realiza</li> <li>• Explotar la fortaleza que tiene la compañía en cuanto al precio y al diseño para desarrollar una oferta agresiva que permita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos para asegurar el precio de la materia prima por medio de economías de escala</li> <li>• Desarrollar alianzas con clientes a través de propuestas agresivas en volúmenes y precios bajos en la línea económica con el fin de reducirle espacio a la competencia desleal</li> <li>• Cubrir el riesgo cambiario al que está expuesto la compañía, por medio del uso de productos financieros, como las opciones y los forwards</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con el cliente</li> <li>• Innovación</li> <li>• Pago oportuno de las obligaciones</li> <li>• Variedad en el portafolio de productos</li> <li>• Manejo de inventarios</li> <li>• Sistema de información</li> <li>• Precio y diseño</li> <li>• Marca Muelles</li> </ul>		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



	<p>competir en los mercados internacionales e incrementar la participación en el mercado local</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estadísticas con ayuda del sistema de información DSI con el fin de tener una operación más eficiente con menores tiempos de producción</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar profesionalmente a los empleados para mejorar la comunicación y el flujo de conocimiento de la organización</li> <li>• Desarrollar campañas publicitarias enfocadas en cada segmento de los clientes</li> <li>• Invertir en maquinaria con el fin de reducir el tiempo de producción, aumentar la disponibilidad de productos y brindar una mejor respuesta a los clientes</li> <li>• Segmentar a los clientes de la compañía para eliminar aquellos con altos plazos de pago</li> <li>• Tener altos inventarios en la línea de productos básica con el fin de mejorar la respuesta a los clientes</li> <li>• Utilizar herramientas digitales para dar una atención más oportuna a los clientes de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar alianzas estratégicas con cadenas de Retail con el fin de explotar las economías de escala</li> <li>• Capacitar al personal de la compañía encargado de la recaudación de la cartera</li> <li>• Contratar o capacitar a una persona que se pueda encargar de dirigir la producción de la compañía con el fin de que el gerente de la misma se enfoque en operaciones que generen mayor valor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio a los clientes</li> <li>• Disponibilidad del producto</li> <li>• Tiempo de producción</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Tiempo de entrega</li> <li>• Rotación de la cartera</li> <li>• Gerencia de largo plazo</li> </ul>		

**Tabla 14; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

En la Tabla 15, se evalúan las estrategias que surgieron en la Matriz DOFA con base en los siguientes factores estratégicos para Inversiones Marmol. Cada factor tendrá un peso según su relevancia para la competitividad de la compañía. Tanto la determinación de factores competitivos como la evaluación de las estrategias, fueron realizadas contando con el criterio y la opinión de la gerencia de la compañía.

A cada estrategia se le dará una calificación de 0 a 5, en donde 0 indica que la estrategia no influye en el factor, mientras que 5 significa que tiene una gran influencia en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

determinado factor. La columna Total tiene el promedio ponderado de las calificaciones con su respectivo peso por factor.

Los siguientes factores son considerados como los más importantes para que la empresa sea una compañía competitiva en la industria.

**Factor 1. Rentabilidad:** Este factor evaluará a las estrategias en términos de lo que estas le aporten a la compañía en cuanto a la rentabilidad. La rentabilidad es algo muy importante para los accionistas de la compañía, pues es la manera en la que se mide el desempeño financiero de la organización en un periodo de tiempo. La Rentabilidad tiene un peso de 10% al momento de determinar la estrategia debido a que las estrategias que afecten los demás factores también afectan a la rentabilidad de manera indirecta.

**Factor 2. Respuesta a los clientes:** La respuesta a los clientes evaluará en las diferentes estrategias cómo estas influyen para disminuir los tiempos de producción y aumentar la disponibilidad de los productos. Todo esto se ve reflejado en el nivel de servicio que le puede brindar la compañía a sus clientes.

La disminución en el tiempo de producción es indispensable si la compañía quiere volverse eficiente y competitiva. Por otro lado la respuesta oportuna a los clientes le permite a la organización aumentar sus ingresos. Este factor tiene un peso de 30% en la selección de la estrategia.

**Factor 3. Nivel de Inventarios:** Para determinar una estrategia que aumente la competitividad del sector y de la compañía, se debe analizar cómo estas impactan en el nivel de inventarios.

Las compañías, como se ha mencionado anteriormente, deben buscar niveles de inventarios bajos, los cuales no afecten la generación de caja. Sin embargo, para este sector, es importante que las compañías tengan un nivel de inventarios óptimo, entre los productos que rotan todo el año (línea básica) y los que son de temporadas. El nivel óptimo de inventarios favorece a la compañía pues le da a esta, un mayor nivel de servicio sin comprometer la liquidez. El nivel de inventarios tiene un peso de 30% al momento de escoger la estrategia.

**Factor 4. Rotación de la cartera:** Finalmente otro factor que es crítico para las compañías pertenecientes a esta industria es la rotación de cartera. Este factor valorará el impacto que puedan tener las diferentes estrategias en cuanto a la rotación de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar son el activo principal en cuanto la generación de efectivo. Como se ha mencionado anteriormente, para las compañías del sector el comportamiento de este activo es muy preocupante pues se caracteriza por tener una lenta rotación. Se debe buscar una estrategia que ayude a mejorar la rotación de este activo. Para seleccionar, la estrategia, este factor tendrá un peso de 30%.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ESTRATEGIA	RENTABILIDAD (10%)	RESPUESTA (30%)	INVENTARIOS (30%)	CARTERA (30%)	TOTAL
<b>ESTRATEGIAS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES</b>					
Aprovechar las favorables condiciones de la tasa de cambio para alcanzar los mercados internacionales con una oferta amplia que se ajuste a las necesidades de los consumidores	4	1	1	3	1.9
Segmentar a los diferentes clientes de la compañía según sus necesidades y de acuerdo con esto, ofrecerles el portafolio de productos que más se ajuste	3	1	2	1	1.5
Explotar la buena relación con los proveedores a través de menores tiempos de respuesta en los pedidos que la compañía realiza	3	4	3	0	2.4
Explotar la fortaleza que tiene la compañía en cuanto al precio y al diseño para desarrollar una oferta agresiva que permita competir en los mercados internacionales e incrementar la participación en el mercado local	5	1	1	3	2
Desarrollar estadísticas con ayuda del sistema de información DSI con el fin de tener una operación más eficiente con menores tiempos de producción	3	3	3	1	2.4
<b>ESTRATEGIAS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES</b>					
Desarrollar profesionalmente a los empleados para mejorar la comunicación y el flujo de conocimiento de la organización	2	3	2	2	2.3
Desarrollar campañas publicitarias enfocadas en cada segmento de los clientes	2	0	0	1	0.5
Invertir en maquinaria con el fin de reducir el tiempo de producción, aumentar la disponibilidad de productos y brindar una mejor respuesta a los clientes	5	5	4	1	3.5
Segmentar a los clientes de la compañía para eliminar aquellos con altos plazos de pago	4	1	1	5	2.5
Tener altos inventarios en la línea de productos básica con el fin de mejorar la respuesta a los clientes	4	4	4	0	2.8
Utilizar herramientas digitales para dar una atención más oportuna a los clientes de la compañía	3	4	2	1	2.4

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ESTRATEGIA	RENTABILIDAD (10%)	RESPUESTA (30%)	INVENTARIOS (30%)	CARTERA (30%)	TOTAL
<b>ESTRATEGIAS FORTALEZAS – AMENAZAS</b>					
Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos para asegurar el precio de la materia prima por medio de economías de escala	3	2	3	0	1.8
Desarrollar alianzas con clientes a través de propuestas agresivas en volúmenes y precios bajos en la línea económica con el fin de reducirle espacio a la competencia desleal	4	2	1	2	1.9
Cubrir el riesgo cambiario al que está expuesto la compañía, por medio del uso de productos financieros, como las opciones y los forwards	4	0	0	0	0.4
<b>ESTRATEGIAS DEBILIDADES – AMENAZAS</b>					
Desarrollar alianzas estratégicas con cadenas de Retail con el fin de explotar las economías de escala	5	1	2	4	2.6
Capacitar al personal de la compañía encargado de la recaudación de la cartera	4	1	1	4	2.2
Contratar o capacitar a una persona que se pueda encargar de dirigir la producción de la compañía con el fin de que el gerente de la misma se enfoque en operaciones que generen mayor valor	3	2	2	2	2.1

**Tabla 15; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Como se puede apreciar en la Tabla 15, la inversión en maquinaria para volver a la compañía más eficiente es la estrategia que más se destaca entre las demás. A pesar de que esta no tiene un gran impacto en mejorar la rotación de cartera, contar con tecnología le ayudará a la empresa a volverse más competitiva a través de una mejor respuesta a los clientes y un manejo más eficiente de los inventarios.

Más maquinaria en la compañía, le permitiría a esta reducir el tiempo de producción y brindar respuestas más rápidas a los requerimientos de los clientes. El incremento en la eficiencia le permitirá a la empresa realizar los pedidos que actualmente deja de realizar por falta de capacidad y como consecuencia los ingresos de Inversiones Marmol aumentarían. El nivel de servicio de la compañía mejoraría pues serían menos los pedidos que la empresa dejaría de realizar.

Algo también importante de resaltar es que la eficiencia operativa se traduce en menores costos de producción. Esto quiere decir que la compañía puede obtener mayores márgenes de ganancia si invierte en tecnología. La empresa, entonces puede tomar este mayor margen de ganancia o desarrollar una propuesta con precios de venta más competitivos con el fin de incrementar su participación en el mercado.

Por otra parte, los vendedores podrían darle una mejor atención a los clientes, pues como se evidenció en el Anexo 9, actualmente sucede que cuando los vendedores visitan nuevamente a los clientes, estos no realizan un pedido tan grande como podría ser, debido a que los clientes aun cuentan con inventario del pedido anterior pues este tardó mucho tiempo en llegar. Por ende, con una mayor eficiencia, las ventas de las nuevas visitas de los vendedores deberían ser mayores pues el cliente habría tenido más tiempo para disminuir su inventario.

El nivel de inventarios también se ve beneficiado de la inversión en tecnología debido a los altos plazos de entrega que maneja el sector. Con menores tiempos de producción, la compañía podría producir exactamente lo pedido por los clientes, reduciendo así los inventarios de producto terminado. Esto es algo muy importante para las empresas porque, como se ha mencionado anteriormente, menores niveles de inventario implican menores reposiciones de capital y por ende mayor valor para la compañía.

La integración de procesos a través de la inversión en maquinaria implicaría una reducción en la dependencia que la compañía tiene de terceros. Esto es algo muy importante, especialmente en la temporada alta del sector, que es cuando los talleres de confección, las empresas de estampación y las empresas de bordados no tienen capacidad de respuesta.

Finalmente, es importante resaltar que esta estrategia incrementa la rentabilidad de la empresa a través de mayores ingresos, mayores márgenes de ganancia y menores activos como los inventarios.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

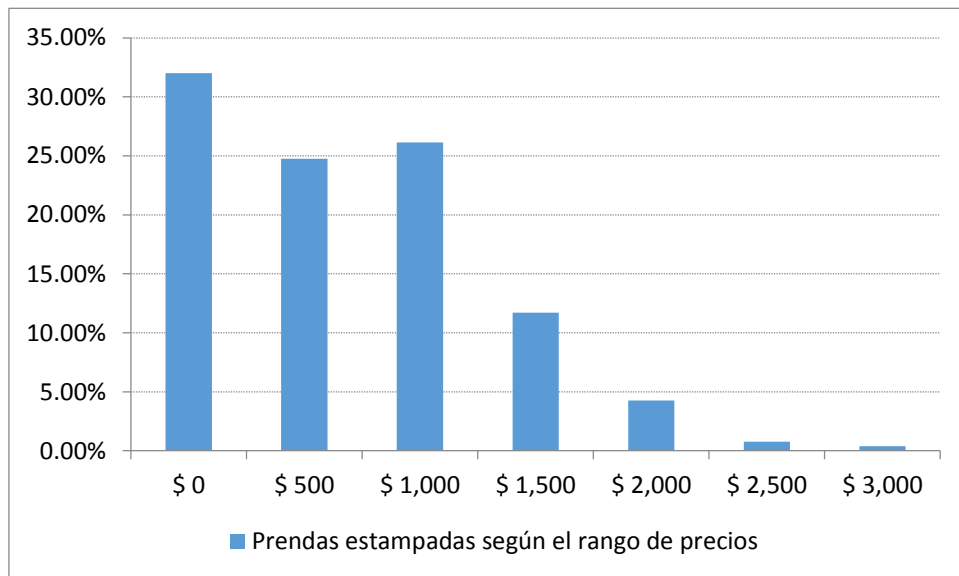
## EL PROCESO DE ESTAMPACIÓN EN LA COMPAÑÍA

Actualmente, el área de estampación de la compañía cuenta con 13 empleados. Entre estos 13 empleados se encuentra un colorista, un grabador, 10 estampadores y la directora del área. El salario promedio del área es de \$815.000, por lo tanto, la nómina mensual del área, incluyendo prestaciones sociales es de \$15.722.284 pesos.

El área de estampación cuenta con 7 pulpos manuales y un horno textil. Como se explicó anteriormente, los pulpos manuales son máquinas que estampan sobre las prendas de vestir. El horno textil, se encarga de secar la pintura de los estampados una vez que las prendas salen de los pulpos.

En un turno de 10 horas, la estampación de la compañía tiene una tasa de producción diaria de aproximadamente 1.500 prendas, dependiendo de la complejidad del diseño y de la técnica utilizada.

El costo de los estampados también varía de acuerdo con la complejidad del estampado. Como se puede ver en el Gráfico 25, la mayor parte de las prendas estampadas en el 2015 tuvieron un costo máximo de 1.000 pesos. Son muy pocas las prendas que requieren estampados que superen los 1.000 pesos. El costo promedio de un estampado en el 2015 fue de 837 pesos.



**Gráfico 25; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

Como se puede observar en la Tabla 11, en el 2015, el tiempo promedio de las prendas que pasaron por el proceso de estampación fue de 5.23 días. Casi una semana, es lo que toman en este proceso los lotes que requieran alguna clase de estampado. De acuerdo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

con el Anexo 14, este proceso tarda solo un día, pero debido a la acumulación de lotes se genera un cuello botella que genera largos tiempos respuesta por parte de la estampación. Con estos datos, se puede concluir que la estampación en la compañía no tiene la capacidad suficiente para responder a tiempo y como se mencionó anteriormente, largos tiempos de producción debilitan a la compañía comercialmente. Es por esto que es necesario que la empresa busque renovar los activos de esta área con el fin de volverse más eficiente y brindarle así una mejor respuesta a los clientes.

En la Tabla 16 se puede observar el costo total de la estampación en los años 2014 y 2015. Como se puede observar, el costo que le representó esta área a la compañía pasó de 220 millones en 2014 a 274 millones en 2015. Esto es un incremento anual de 24% y se debe al incremento en las prendas estampadas, las cuales pasaron de 246 mil prendas en el 2014 a 308 mil en el 2015, tal y como se puede ver en la Tabla 15.

<b>Costo Total de la Estampación</b>	
<b>2014</b>	<b>2015</b>
\$ 220,895,550	\$ 274,224,452

**Tabla 16; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

La estampación, como se puede observar, es un proceso muy importante para la compañía. De acuerdo con la Tabla 10, el 65% de los productos de la compañía en el 2015 pasaron por el proceso de estampación. Al ser un proceso tan relevante para la empresa y para el sector, se evaluará como la inversión en maquinaria podría mejorar las medidas anteriores y la rentabilidad de la compañía.

## **INVERSIÓN EN UN PULPO AUTOMÁTICO**

Dentro de las alternativas de inversión que tiene la compañía, se destaca la inversión en una planta de estampación marca M&R que tiene como activo principal un pulpo automático con el cual se busca mejorar el proceso de estampación. M&R es una compañía estadounidense con más de 30 años de experiencia. Es el productor más grande a nivel mundial de equipos para el proceso de estampación.

Como se puede observar en la Ilustración 5, el pulpo automático Sportsman EX cuenta con 14 estaciones y puede manejar hasta 12 colores. El manejo de tantos colores le permite realizar policromías (estampaciones con múltiples colores), las cuales cuestan mucho trabajo y tardan mucho tiempo realizarlas en pulpos manuales. Por ende, la compañía contaría con una herramienta que le brinda más flexibilidad al diseño y con la cual la empresa podría desarrollar propuestas innovadoras en el mercado.

Este pulpo automático puede estampar hasta 400 prendas por hora en condiciones ideales, sin embargo, para la producción de la compañía se espera que esta sea capaz de estampar 200 unidades por hora. El tiempo de este proceso se espera que se reduzca en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

promedio a 2 días, lo cual es muy importante pues le daría a la compañía una respuesta más rápida.



**Ilustración 5; Fuente:** <http://www.mrprint.com>

Con respecto al costo del estampado, se espera que este se reduzca en un 20%. Por ende, tomando como base al precio promedio del 2015, este debería pasar de 837 pesos a 670 pesos.

Algo importante a destacar, es que para el funcionamiento de la nueva planta de estampación, sólo se necesitarían 7 personas. Esto significaría una reducción en la nómina mensual del 46% al pasar de 18 millones de pesos a 9.730.630 de pesos.

La inversión para adquirir esta maquinaria es alta. Incluyendo los costos de importación y transporte, el total de la planta es de 140.000 dólares. Con el precio promedio del dólar del último año (2,976 pesos) la inversión sería de 416 millones de pesos.

En el siguiente objetivo se evaluará financieramente la viabilidad de la inversión. Una vez se tenga el estudio financiero, se determinará si la decisión de invertir en maquinaria es estratégica para la compañía y para el sector.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



### 3.4 EVALUAR FINANCIERAMENTE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA Y DETERMINAR SU IMPACTO POTENCIAL EN LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA PREVIAMENTE

A continuación se evaluará financieramente el impacto de la inversión de una planta moderna de estampación en la compañía del sector Textil – Confecciones Inversiones Marmol SAS. Lo primero es establecer los supuestos que compartirán ambos modelos (proceso manual y automático). Lo cual incluye tiempos de trabajo, inflación y salario esperado. El horizonte de tiempo para evaluar este proyecto será de 5 años.

En la Tabla 17 se establece el tiempo de trabajo con el cual se realizarán las proyecciones en ambos modelos. El tiempo de trabajo será de 8 horas al día para completar las 48 horas semanales que deben trabajar los empleados del área de estampación. Trabajando 8 horas diarias, 6 días a la semana, en las 52 semanas del año, se tendrían 2,496 horas de trabajo por empleado al año. Estas horas no tienen ninguna clase de recargo. Cualquier hora adicional de trabajo tendrá el recargo de las horas extras, el cual es de un 25%.

TIEMPO DE TRABAJO	
Horas trabajadas a la semana	48
Días Trabajados a la semana	6
Horas trabajadas por día	8.0
Semanas Trabajadas al año	52
Horas disponibles de trabajo al año	2,496

**Tabla 17; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

En la Tabla 18, se proyecta el salario que tendrá cada empleado en los 5 años en los que se evalúa el proyecto. Se parte del salario promedio actual con el que cuentan los empleados del área, el cual es de \$814,916 pesos. Para el año 1 no se tiene en cuenta la inflación, pues se parte del nivel de precios actual. La inflación para el Año 2 (2017) y para el Año 3 (2018) son las estimaciones del Banco de la República a Abril del 2016. En los años 4 y 5 se asume que la inflación retornará al rango objetivo del Banco de la República, el cual está entre 2% y 4%.

SALARIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Esperada	0%	6.03%	4.08%	3.00%	3.00%
Incremento Salarial Esperado	0%	7.21%	5.26%	4.18%	4.18%
Salario Promedio	\$ 814,916	\$ 873,637	\$ 919,585	\$ 958,000	\$ 998,021
Salario con prestaciones	\$ 1,209,406	\$ 1,296,553	\$ 1,364,744	\$ 1,421,756	\$ 1,481,150
Salario por hora con prestaciones	\$ 5,814	\$ 6,233	\$ 6,561	\$ 6,835	\$ 7,121

**Tabla 18; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Para calcular el costo de la Mano de Obra total se debe tener en cuenta el factor prestacional el cual se detalla en la Tabla 19. El factor prestacional es de 48.41%. Cabe resaltar, que debido a la última reforma tributaria, las empresas ya no tienen que pagar Salud, ni los parafiscales del ICBF ni del SENA.

Con este factor prestacional el salario promedio actual de los empleados del área, incluyendo todas las prestaciones sociales, sería de \$1'209,406 pesos. El valor de la hora incluyendo prestaciones es de \$5,814 pesos.

FACTOR PRESTACIONAL	
Pensión	12.00%
Vacaciones	4.17%
Prima	8.33%
Cesantías	8.33%
Intereses a las Cesantías	1.00%
Cajas de compensación Familiar	4.00%
Riesgo ARL	1.04%
Auxilio de Transporte	9.53%
<b>Factor Prestacional</b>	<b>48.41%</b>

**Tabla 19; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Para calcular de manera apropiada el incremento salarial anual se debe estimar el incremento promedio histórico que ha tenido el salario mínimo en Colombia sobre la inflación de su respectivo año. En la Tabla 20 se encuentra la inflación, el incremento salarial del siguiente año y la diferencia de ambos desde el 2000 hasta el 2015. Como se puede observar el incremento promedio salarial sobre la inflación durante este periodo de tiempo fue de 1.2%. Con este promedio se estimó el incremento salarial sobre la inflación durante el horizonte de 5 años del proyecto, como se puede ver en la Tabla 18.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Fecha	Inflación	Incremento Salarial	Diferencia
2000	8.8%	10.0%	1.3%
2001	7.7%	8.0%	0.4%
2002	7.0%	7.4%	0.4%
2003	6.5%	7.8%	1.3%
2004	5.5%	6.6%	1.1%
2005	4.9%	6.9%	2.1%
2006	4.5%	6.3%	1.8%
2007	5.7%	6.4%	0.7%
2008	7.7%	7.7%	0.0%
2009	2.0%	3.6%	1.6%
2010	3.2%	4.0%	0.8%
2011	3.7%	5.8%	2.1%
2012	2.4%	4.0%	1.6%
2013	1.9%	4.5%	2.6%
2014	3.7%	4.6%	0.9%
2015	6.8%	7.0%	0.2%
<b>Promedio de diferencia</b>			<b>1.2%</b>

**Tabla 20; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

## PROCESO MANUAL

Una vez se establecieron los supuestos que comparten ambos modelos, se procede a la proyección del costo que implican ambos modelos. Se evaluará el costo de la mano de obra y los Costos Indirectos de Fabricación (CIF). Se asume que el ahorro en el costo de las materias primas es insignificante. Debido a esto, no se tendrá en cuenta el costo de materias primas en los modelos.

En la Tabla 21 se encuentra la productividad que tiene el proceso manual de estampación. Actualmente el área de estampación de la compañía tiene una producción diaria de 1,180 unidades. Esto quiere decir que la producción por hora del área es de 147.5 horas.

El costo de la mano de obra se proyectó de la manera más eficientemente posible. Esto quiere decir que en cada año, de acuerdo a las unidades de producción estimadas, se buscó la relación entre el personal nuevo y las horas extras necesarias para cumplir con la producción que minimizara el valor total del Costo de la Mano de Obra. Para la compañía es más favorable contratar a un nuevo empleado que pagar las horas extras a los demás, cuando el valor total de las mismas supera el costo anual con prestaciones que implica un empleado nuevo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Otro aspecto importante a resaltar es que la productividad por estampador es constante, como se puede ver en la Tabla 21 (16.4 prendas por hora). A pesar de que la productividad por persona parece aumentar esto se debe a que no todas las personas del área de estampación se dedican a este proceso como es el caso del colorista y del grabador. Por ende al contratar un nuevo estampador, las unidades que este produzca aumentan el promedio de todo el personal del área.

PRODUCTIVIDAD PROCESO MANUAL						
	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción diaria	1,180	1,442	1,573	1,835	1,966	2,228
Producción planta por hora	147.5	180.2	196.6	229.4	245.8	278.5
Producción por hora por persona	11.3	12.0	12.3	12.7	12.9	13.3
Producción por hora por estampador	16.4	16.4	16.4	16.4	16.4	16.4
Capacidad Máxima (Unidades)	368,067	449,860	490,756	572,549	613,445	695,238
Costo Mano de Obra por estampado	\$ 513	\$ 484	\$ 507	\$ 515	\$ 528	\$ 537

**Tabla 21; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

En la Tabla 22 se estima el costo anual de la Mano de Obra de todo el personal del área, sin incluir el valor de las horas extras. El costo anual de la Mano de Obra depende de la cantidad de personas que trabajen en el área más el salario promedio respectivo de cada año que se encuentra en la Tabla 18.

MANO DE OBRA PROCESO MANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	15	16	18	19	21
Salario Mensual	\$ 12,223,740	\$ 13,978,185	\$ 16,552,524	\$ 18,202,006	\$ 20,958,436
Salario Mensual con Prestaciones	\$ 18,141,097	\$ 20,744,847	\$ 24,565,390	\$ 27,013,365	\$ 31,104,148
Mano de Obra Anual	\$ 217,693,160	\$ 248,938,160	\$ 294,784,678	\$ 324,160,381	\$ 373,249,779

**Tabla 22; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Como se puede ver en la Tabla 23, para calcular el costo total de la Mano de Obra hay que tener en cuenta las horas extras necesarias para que el área cumpla con la cantidad de unidades estimadas de producción. Se supuso que la producción que salga en las horas extras va a ser producida por todo el personal menos 4 empleados que no se dedican al proceso de estampación, con el fin de mantener la tasa de producción por hora.

En cuanto a las unidades de producción, estas se estimaron con un crecimiento anual de 10%. Se tomó como base las unidades producidas en el 2015 por el área de estampación (481,587).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

PROYECCIONES PROCESO MANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de unidades estampadas	481,587	529,746	582,720	640,992	705,092
Horas Necesarias de la Planta	2,672.04	2,694.30	2,540.34	2,608.09	2,531.38
Horas Extras Requeridas	176.04	198.30	44.34	112.09	35.38
Horas Extras de operarios al año	1,584.33	1,784.73	399.09	1,008.77	318.40
Costo de las horas Extras	\$ 11,514,999	\$ 13,906,232	\$ 3,273,158	\$ 8,619,146	\$ 2,834,080
<b>Costo Total MO</b>	<b>\$ 229,208,159</b>	<b>\$ 262,844,392</b>	<b>\$ 298,057,836</b>	<b>\$ 332,779,527</b>	<b>\$ 376,083,859</b>

**Tabla 23; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

En la Tabla 24, se estiman los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) los cuales en este caso solo son representados por el costo de la electricidad. Para calcular el costo anual de la electricidad, se partió del gasto de electricidad que tuvo el área de estampación en el año 2015 el cual fue de \$5'984.543 pesos. Para proyectar el costo anual de la electricidad se tuvo en cuenta la inflación y el incremento de la producción, el cual es de 10% en todos los años.

CIF PROCESO MANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Anual Electricidad	\$ 5,984,543	\$ 6,979,835	\$ 7,991,220	\$ 9,054,053	\$ 10,258,242
<b>Costo Total CIF</b>	<b>\$ 5,984,543</b>	<b>\$ 6,979,835</b>	<b>\$ 7,991,220</b>	<b>\$ 9,054,053</b>	<b>\$ 10,258,242</b>

**Tabla 24; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Finalmente en la Tabla 25 se encuentra el costo total del proceso manual para el horizonte de 5 años. Como se puede ver el costo total es la suma del costo total de la Mano de Obra más el costo total de los CIF.

COSTO TOTAL PROCESO MANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Total MO	\$ 229,208,159	\$ 262,844,392	\$ 298,057,836	\$ 332,779,527	\$ 376,083,859
Costo Total CIF	\$ 5,984,543	\$ 6,979,835	\$ 7,991,220	\$ 9,054,053	\$ 10,258,242
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 235,192,702</b>	<b>\$ 269,824,227</b>	<b>\$ 306,049,056</b>	<b>\$ 341,833,580</b>	<b>\$ 386,342,101</b>

**Tabla 25; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

## PROCESO AUTOMÁTICO

Para proyectar el costo total de la Mano de Obra que implica el proceso automático se debe estimar su productividad. Como se puede ver en la Tabla 26, la producción diaria es de 1,600 unidades con una tasa de producción por hora de 200 unidades. De igual manera que en el proceso anterior, la productividad por estampador permanece constante.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

PRODUCTIVIDAD PROCESO AUTOMÁTICO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción diaria	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Producción por hora	200	200	200	200	200
Producción por hora por persona	28.57	28.57	28.57	28.57	28.57
Producción por hora por estampador	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67
Capacidad Máxima (Unidades)	499,200	499,200	499,200	499,200	499,200
Costo Por estampado MO	\$ 204	\$ 218	\$ 230	\$ 239	\$ 249

**Tabla 26; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

En la Tabla 27 se puede apreciar el costo anual de la Mano de Obra sin contar las horas extras. Se hará el supuesto de que la compañía no contratará nuevo personal debido a que la productividad del proceso automático no incrementa si incrementa el personal. Por lo tanto, la compañía debe suplir la producción que sobrepasa su capacidad con horas extras.

MANO DE OBRA PROCESO AUTOMÁTICO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	7	7	7	7	7
Salario Mensual	\$ 5,704,412	\$ 6,115,456	\$ 6,437,093	\$ 6,706,002	\$ 6,986,145
Salario Mensual con Prestaciones	\$ 8,465,845	\$ 9,075,870	\$ 9,553,207	\$ 9,952,292	\$ 10,368,049
Costo MO Anual con Prestaciones	\$ 101,590,141	\$ 108,910,445	\$ 114,638,486	\$ 119,427,509	\$ 124,416,593

**Tabla 27; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

En la Tabla 28 está el costo total de la Mano de Obra incluyendo el costo de las horas extras. Es importante resaltar que al igual que en el proceso anterior la producción que salga en las horas extras va a ser producida por todo el personal menos 4 empleados que no se dedican al proceso de estampación. En este caso, las horas extras serán cubiertas por 3 empleados. De esta manera se aseguraría la tasa de producción por hora (200 unidades).

PROYECCIONES PROCESO AUTOMÁTICO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de unidades estampadas	481,587	529,746	582,720	640,992	705,092
Horas Necesarias de la Planta	2,407.94	2,648.73	2,913.60	3,204.96	3,525.46
Horas Extras Requeridas	-	152.73	417.60	708.96	1,029.46
Horas Extras de operarios al año	-	458.19	1,252.80	2,126.88	3,088.37
Costo de las horas Extras	\$ -	\$ 3,570,083	\$ 10,274,980	\$ 18,172,541	\$ 27,490,044
<b>Costo Total MO</b>	<b>\$ 101,590,141</b>	<b>\$ 112,480,527</b>	<b>\$ 124,913,466</b>	<b>\$ 137,600,050</b>	<b>\$ 151,906,637</b>

**Tabla 28; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En la Tabla 29 se encuentran las proyecciones del costo de la electricidad y del mantenimiento. Ambos costos representan los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) para este proceso automático. El mantenimiento mensual de la planta es de \$200,000 pesos. El costo de este mantenimiento mensual se incrementa anualmente con la inflación esperada.

En cuanto a la electricidad, esta se proyectó de la siguiente manera. Se parte del supuesto de que toda la nueva planta de estampación consume 32kW por hora. El precio del kWh se pronosticó con base en el precio promedio del kWh en diciembre de 2015. Su incremento depende de la inflación anual. Finalmente, se requiere el número de horas que necesita trabajar toda la planta para calcular el costo de la electricidad, como se puede ver en la Tabla 29.

<b>CIF PROCESO AUTOMÁTICO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mantenimiento Mensual	\$ 200,000	\$ 212,056	\$ 220,712	\$ 227,334	\$ 234,154
Mantenimiento Anual	\$ 2,400,000	\$ 2,544,677	\$ 2,648,549	\$ 2,728,005	\$ 2,809,845
<b>Costo del Mantenimiento</b>	<b>\$ 2,400,000</b>	<b>\$ 2,544,677</b>	<b>\$ 2,648,549</b>	<b>\$ 2,728,005</b>	<b>\$ 2,809,845</b>
Horas de Funcionamiento	2,408	2,649	2,914	3,205	3,525
Precio del kWh	500	530	552	568	585
<b>Costo Electricidad</b>	<b>\$ 39,092,825</b>	<b>\$ 45,594,370</b>	<b>\$ 52,201,037</b>	<b>\$ 59,143,775</b>	<b>\$ 67,009,897</b>
<b>Costo Total CIF</b>	<b>\$ 41,492,825</b>	<b>\$ 48,139,047</b>	<b>\$ 54,849,586</b>	<b>\$ 61,871,780</b>	<b>\$ 69,819,743</b>

**Tabla 29; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

El costo total del proceso automático es la suma del costo de la Mano de Obra y el costo de los CIF, como se observa en la Tabla 30.

<b>COSTO TOTAL PROCESO AUTOMÁTICO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo Total MO	\$ 101,590,141	\$ 112,480,527	\$ 124,913,466	\$ 137,600,050	\$ 151,906,637
Costo Total CIF	\$ 41,492,825	\$ 48,139,047	\$ 54,849,586	\$ 61,871,780	\$ 69,819,743
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 143,082,966</b>	<b>\$ 160,619,575</b>	<b>\$ 179,763,052</b>	<b>\$ 199,471,830</b>	<b>\$ 221,726,379</b>

**Tabla 30; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Los flujos de caja del proyecto, es el ahorro que obtendría la compañía al utilizar el proceso automático en vez del proceso manual. Como se puede ver en la Tabla 31, la diferencia de ambos costos totales representa el ahorro que la compañía obtendría en cada año.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

AHORRO TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Proceso Manual	\$ 235,192,702	\$ 269,824,227	\$ 306,049,056	\$ 341,833,580	\$ 386,342,101
Costo Proceso Automático	\$ 143,082,966	\$ 160,619,575	\$ 179,763,052	\$ 199,471,830	\$ 221,726,379
<b>Ahorro Total</b>	<b>\$ 92,109,736</b>	<b>\$ 109,204,653</b>	<b>\$ 126,286,004</b>	<b>\$ 142,361,749</b>	<b>\$ 164,615,721</b>

**Tabla 31; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Para descontar los flujos de caja del proyecto necesitamos determinar el costo de capital del mismo. En la Tabla 32 se encuentra el detalle del costo de capital. El costo del patrimonio varía en el tiempo y depende de diferentes variables entre las cuales se encuentran la tasa libre de riesgo, el beta apalancado, el rendimiento del mercado, el riesgo país y el riesgo por tamaño, tal y como se puede apreciar en la siguiente ecuación:

$$\text{Costo del Patrimonio} = [Rf + \beta l * (Rm - Rf)] + RP + RT$$

Para la tasa libre de riesgo se utilizó la tasa de los bonos a 10 años del gobierno estadounidense (1.83%). Así mismo, se calculó el rendimiento del mercado como el rendimiento promedio anual del índice Standard & Poor's en los últimos 10 años, el cual fue de 6.89%. Para calcular el riesgo país se tomó el EMBI de Colombia (2.8%) y finalmente, se estimó una prima de tamaño de la compañía de 5.7%.

El beta apalancado, el cual incorpora el riesgo del sector y el riesgo financiero, depende a su vez del beta desapalancado, la tasa tributaria y la relación entre deuda y patrimonio del proyecto, como se puede ver en la siguiente fórmula:

$$\beta l = \beta u * \left[ 1 + \frac{D}{P} * (1 - T) \right]$$

Para calcular el riesgo del sector y el riesgo financiero, es decir el beta desapalancado, se evaluó la relación deuda – patrimonio a lo largo del horizonte de inversión, ya que esta relación cambia con el tiempo. El Beta desapalancado que representa el riesgo del sector es de 0.88. Finalmente, la tasa tributaria es del 34%.



COSTO DE CAPITAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de la deuda	12.26%	12.26%	12.26%	12.26%	12.26%
Costo del patrimonio	18.65%	17.51%	16.60%	15.87%	15.28%
Tasa libre de riesgo	1.83%	1.83%	1.83%	1.83%	1.83%
Beta apalancado	1.64	1.42	1.24	1.09	0.98
Rendimiento del mercado	6.89%	6.89%	6.89%	6.89%	6.89%
Riesgo País	2.80%	2.80%	2.80%	2.80%	2.80%
Riesgo por Tamaño	5.70%	5.70%	5.70%	5.70%	5.70%
Beta desapalancado	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Tasa Impositiva	34%	34%	34%	34%	34%
<b>Costo de Capital</b>	<b>12.65%</b>	<b>12.98%</b>	<b>13.35%</b>	<b>13.77%</b>	<b>14.25%</b>

**Tabla 32; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Una vez calculado el costo de capital, se estimó el flujo de caja del inversionista. Este flujo, como se puede ver en la Tabla 33 es la diferencia entre los flujos del proyecto y el servicio de la deuda. El servicio de la deuda depende de la manera en que se financie el proyecto. Como se mencionó anteriormente, el costo de la inversión es de 140.000 dólares que equivalen a 416 millones de pesos con el precio promedio del dólar del último año (2,976 pesos). De estos 416 millones, la compañía financiaría inicialmente 180 millones y el resto, 236 millones, se obtendrían a través de un crédito con una tasa estimada de 12.26% EA. Como se puede ver en la Tabla 4, la compañía cuenta con el respaldo financiero por parte de los bancos para tomar un crédito con estas condiciones. De esta manera, la compañía tendría que pagar anualmente \$62'609.285 de pesos en servicio a la deuda.

FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FC del Proyecto	\$ 416,584,019	\$ 92,109,736	\$ 109,204,653	\$ 126,286,004	\$ 142,361,749	\$ 164,615,721
Servicio a la Deuda	236,584,019	\$ 62,609,285	\$ 62,609,285	\$ 62,609,285	\$ 62,609,285	\$ 62,609,285
<b>FCL del Inversionista</b>	<b>\$ 180,000,000</b>	<b>\$ 29,500,451</b>	<b>\$ 46,595,368</b>	<b>\$ 63,676,720</b>	<b>\$ 79,752,465</b>	<b>\$ 102,006,437</b>

**Tabla 33; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Una vez calculados los flujos del proyecto se traen estos a valor presente para determinar la viabilidad del proyecto, como se puede ver en la Tabla 34. Los flujos del proyecto se descuentan con el costo de capital de los respectivos años para obtener el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto. El VPN es positivo (\$12'969.637 pesos) lo que quiere decir que el proyecto es viable debido a que el rendimiento satisface el costo de capital en el horizonte de inversión que se tomó.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

VPN de los Flujos de Caja del Proyecto	
VP FCL del Inversionista Año 0	\$ 416,584,019
VP FCL del Inversionista Año 1	\$ 81,764,050
VP FCL del Inversionista Año 2	\$ 85,796,595
VP FCL del Inversionista Año 3	\$ 87,522,231
VP FCL del Inversionista Año 4	\$ 86,712,615
VP FCL del Inversionista Año 5	\$ 87,758,165
<b>VPN</b>	<b>\$ 12,969,637</b>

**Tabla 34; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

Finalmente, como se puede ver en la Tabla 35, se descuentan los flujos de caja del inversionista usando el respectivo costo del patrimonio de cada año obteniendo así el VPN para el inversionista. En este caso, el VPN es positivo (\$6'836.370 pesos) esto quiere decir que el proyecto es viable debido a que el rendimiento satisface el retorno esperado por los inversionistas del proyecto en el horizonte de inversión que se tomó.

VPN de los Flujos de Caja del Inversionista	
VP FCL del Inversionista Año 0	\$ 180,000,000
VP FCL del Inversionista Año 1	\$ 24,863,731
VP FCL del Inversionista Año 2	\$ 33,426,437
VP FCL del Inversionista Año 3	\$ 39,183,649
VP FCL del Inversionista Año 4	\$ 42,359,522
VP FCL del Inversionista Año 5	\$ 47,003,031
<b>VPN</b>	<b>\$ 6,836,370</b>

**Tabla 35; Fuente:** Tabla elaborada por el autor

### 3.5 DETERMINAR LA VIABILIDAD Y APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA REALIZADA, AL SECTOR DE CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Para determinar la viabilidad y aplicabilidad de la propuesta de inversión se realizarán recomendaciones alineadas a los supuestos del modelo. Es importante resaltar que el modelo se realizó con los supuestos explicados en el punto anterior, si alguno de estos cambia para las diferentes compañías, los resultados no serían los mismos.

En primer lugar, la tasa de cambio es una variable muy importante para el modelo. Debido a que la maquinaria es importada, el precio del dólar impacta directamente a la inversión. Por lo tanto existe una Tasa de Cambio máxima en la cual el proyecto deja de ser viable. Para este modelo, manteniendo las demás variables constantes, esta tasa es \$3,209 pesos. Si la tasa de cambio al momento de realizar esta inversión es mayor a \$3,209 pesos por dólar, el total de la inversión sería mayor a \$449'285,612 pesos y una inversión mayor a este valor no sería viable financieramente.

En el Gráfico 26 se puede apreciar como el cambio en el precio del dólar afecta al VPN de la inversión. Como se puede ver, a mayor precio del dólar menor VPN. Se puede ver que cuando el precio del dólar alcanza \$3,209 pesos el VPN llega a cero. La pendiente de esta gráfica es -128,840. Esto quiere decir que por cada peso que se encarece el dólar, el VPN de la inversión se reduce en \$128,840 pesos. Por lo tanto se recomienda realizar la inversión cuando el precio del dólar está por debajo de \$3,209 pesos.

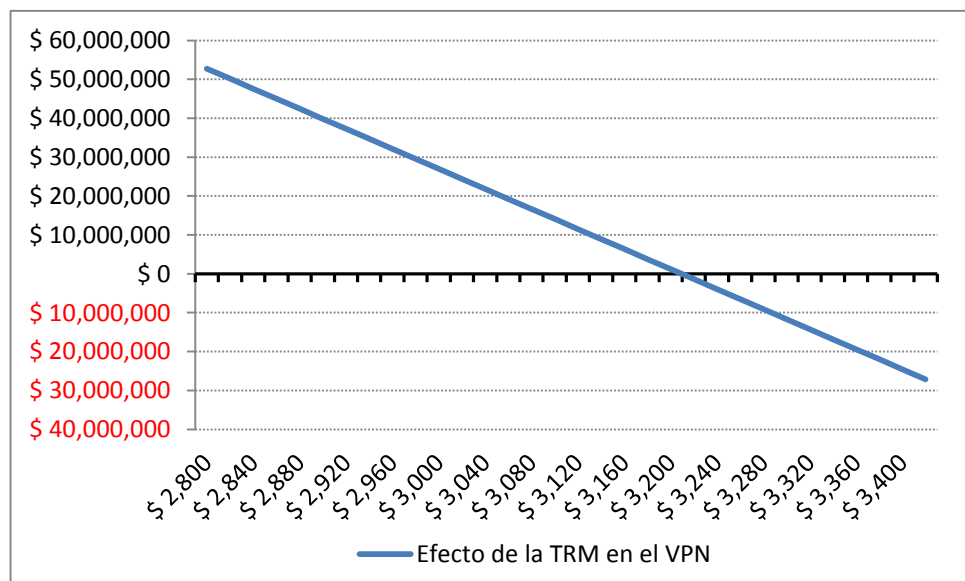
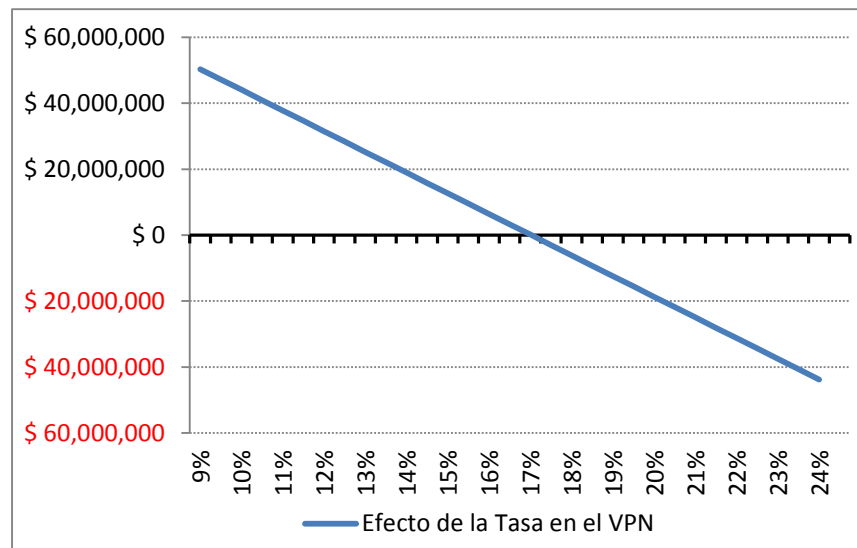


Gráfico 26; Fuente: Gráfico elaborado por el autor

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Otra variable que impacta la viabilidad del negocio es la tasa a la que se va a financiar el proyecto, en caso de que exista deuda. En nuestro caso esta deuda es de \$236'584,019 pesos a una tasa efectiva anual de 12.26%. Existe también una tasa de endeudamiento máximo, para la estructura financiera del proyecto actual (43% patrimonio y 57% deuda) en la cual el proyecto deja de ser viable financieramente. Esta tasa es del 17% EA.

Como se puede ver en el Gráfico 27, si la tasa de la deuda es superior a 17% el VPN del proyecto sería negativo. Por lo tanto se recomienda invertir en el proyecto, siempre y cuando se pueda acceder a una tasa inferior a 17%, manteniendo las demás variables constantes.

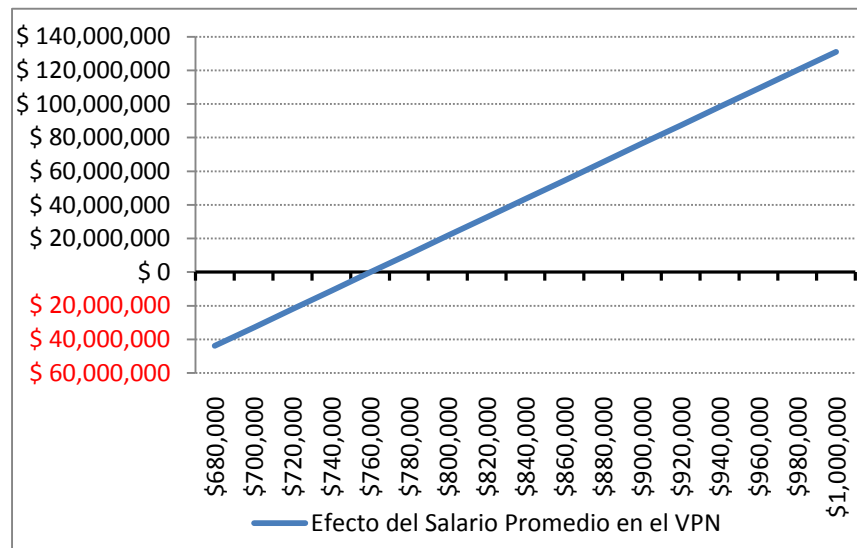


**Gráfico 27; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

El salario promedio de los empleados del área también es una variable que influye demasiado al momento de calcular la viabilidad del proyecto. Nuevamente, manteniendo las demás variables constantes, como el número de empleados, existe un salario promedio mínimo que no le permite al proyecto ser viable. Para este caso, este salario promedio es de \$760.000 pesos.

Como se puede ver en el Gráfico 28 si el salario promedio del área es inferior a \$760.000 pesos, el proyecto deja de ser viable. Por el contrario cuando el salario promedio es superior a este valor, el proyecto nuevamente es viable pues el costo de la mano de obra en el proceso manual se encarece demasiado. Esto se debe a que por cada peso que incrementa el salario promedio, el VPN del proyecto aumenta \$546 pesos. Por lo tanto se recomienda realizar la inversión si el salario es mayor a \$760.000 pesos. Es importante resaltar que este salario no incluye el factor prestacional el cual implica un sobrecosto de 48.41% sobre este salario base.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



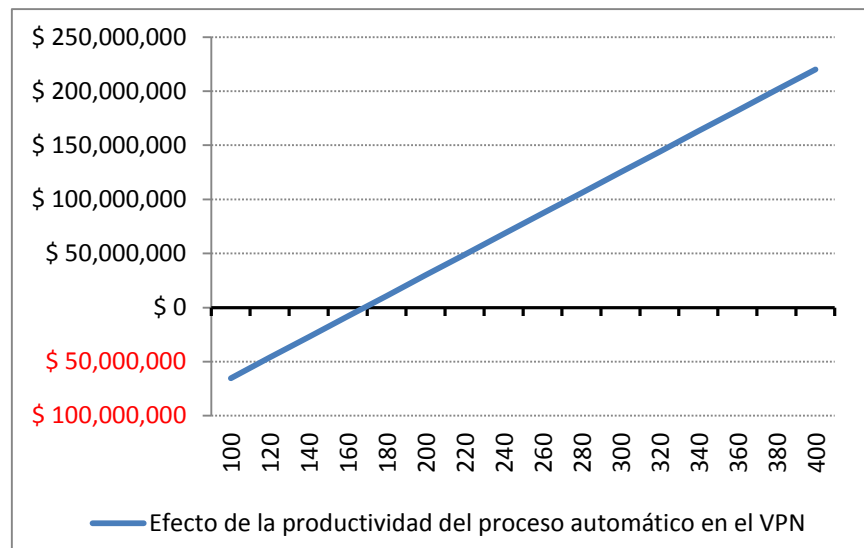
**Gráfico 28; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

La productividad por hora del proceso automático también es importante al analizar la viabilidad del proyecto y esto es algo que depende mucho del objetivo como en cual se adquiere una planta automática de estampación como estas. Como se mencionó anteriormente, en las condiciones óptimas y en lotes industriales, se podría alcanzar una productividad de 400 unidades por hora. Sin embargo, una empresa que esté muy enfocada en el diseño y en la personalización de sus productos tendría una productividad mucho menor.

Existe una productividad mínima por hora en la cual el proyecto aún es rentable, cuando la productividad por hora es menor esta, el proyecto deja de ser atractivo. En este caso la productividad por hora mínima del proyecto es de 170 unidades.

Como se puede observar en el Gráfico 29, cuando la producción por hora alcanza niveles inferiores a 170 unidades por hora, el VPN del proyecto es negativo. Esto quiere decir que deja de ser viable. La razón es que por cada unidad extra por hora que se pueda producir en este proceso, el VPN del proyecto aumentaría en \$951,330 pesos. Por lo tanto se recomienda realizar esta inversión a las compañías del sector que tienen como objetivos producciones masivas con el fin de buscar tasas altas de producción por hora. De lo contrario el proyecto no sería rentable, con las demás variables constantes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



**Gráfico 29; Fuente:** Gráfico elaborado por el autor

Estas son algunas de los supuestos que deben de tener en cuenta las compañías del sector al momento de implementar este modelo de evaluación financiera. Los demás supuestos del modelo también son muy importantes y las compañías también las deberían de tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de invertir en maquinaria.

Factores como el número de empleados, la cantidad de unidades esperadas, su crecimiento en el horizonte de inversión y el manejo de las horas extras, por ejemplo, son elementos que difieren en cada una de las compañías. Es por esto que al momento de valorar la inversión, los modelos se deben ajustar a las características de cada organización.

Debido a que la valoración del proyecto dio como resultado viable, se le recomienda a la compañía Inversiones Marmol SAS cambiar el proceso de estampación que actualmente tiene por el proceso automático.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES**

Las condiciones del mercado actuales, especialmente el tipo de cambio, representan para el sector oportunidades y amenazas. Las oportunidades más importantes son la entrada del sector a los mercados internacionales y la sustitución de las importaciones por productos nacionales. Por otro lado, el incremento del precio del dólar también afecta al costo de las materias primas y a las importaciones de maquinaria, factores críticos en la competitividad de la industria.

De acuerdo al análisis interno, se concluye que la compañía Inversiones Marmol SAS tiene fortalezas en cuanto a la variedad del portafolio de productos y en la relación precio – diseño que caracterizan a su oferta. Esto le ha permitido a la empresa construir relaciones duraderas con sus clientes a lo largo de los años. Sin embargo, la empresa también tiene debilidades muy importantes como lo son la disponibilidad de los productos, debido a la ineficiencia en la producción, y la lenta rotación de la cartera que pone en riesgo a la liquidez de la compañía.

Después de haber evaluado las estrategias resultantes del análisis interno y externo, se concluye que la estrategia por la que debe optar el sector es la inversión en maquinaria y tecnología porque es la estrategia que aumentaría en mayor medida la competitividad del sector a través de mayores eficiencias en la producción y una respuesta más rápida a los clientes del sector.

Con la información recolectada del proceso de estampación actual de la compañía Inversiones Marmol SAS, se concluye que la inversión de una planta automática de estampación es financieramente viable pues el rendimiento que implicaría el nuevo proceso no solo satisface el costo de capital del proyecto, sino que aumentaría los niveles de productividad, reduciendo tiempos de producción y brindando una mejor respuesta.

El modelo financiero creado para evaluar la inversión en maquinaria es ajustable al resto de las compañías del sector siempre y cuando se apliquen los supuestos y los parámetros del modelo.

Finalmente, se concluye que para aumentar la competitividad del sector Textil – Confecciones en el Valle de Aburrá, se debe aumentar la inversión en maquinaria y tecnología en las organizaciones. Este trabajo de grado deja abierta el interrogante para futuras investigaciones sobre la evaluación de la inversión en tecnología en otros procesos productivos de esta industria.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, P. A., Achury, D. M., & Bolivar, S. M. (2009). *Estado actual del sector estratégico Textil - Confecciones e identificación de los escenarios de desarrollo alternativos*. Universidad del Rosario.
- Amado, H. A., & Gómez, G. A. (2005). *Prospectiva del sector de las confecciones en Bucaramanga y su Área Metropolitana*. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
- Angulo, R. (2014). *Pobreza, Movilidad Social y Doble Inclusión en Colombia*.
- Babativa, A. A., Celis, C. M., & Duque, D. M. (2013). *Factores y estrategias del sector Textil-Confecciones-Diseño y Moda de Antioquia para aprovechar competitivamente las oportunidades comerciales que ofrece el TLC con los Estados Unidos*. Universidad de Medellín.
- Botero, F. (2004). Septiembre 19 de 1908 <br>Tejiendo país.
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business Analysis Techniques 72 Essential Tools for Success*.
- Calderón Hernández, G., & Castaño Duque, G. A. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Calvo Dopico, D., & Tudoran, A. (2008). La importancia de la marca en la comercialización de productos perecederos: una aplicación empírica al sector del vacuno. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 17, 151–165.
- Camara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2006). *Cluster. Una estrategia para crear ventaja competitiva*.
- Chagolla Farias, M. (n.d.). *Administración Financiera* (pp. 91–136).
- Colmenarez, A. (2007). *Análisis del Manejo del Inventario de la Empresa 2B Industria y Taller*, C. A. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- De La O-ramos, R., Borja-Ramírez, V., López-Parra, M., & Ramírez-Reivich, A. (2010). Método de diseño para variedad de productos basado en el análisis de su modularidad, 57–71.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



- El Tiempo. (2015). Tras años duros, el sector textil ve con esperanza el 2015.
- Fernandez Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2, 65–90.
- Fernández Tieck, S., & Restrepo Uribe, D. (2010). *Derivados como cobertura ante las variaciones en la tasa de cambio*. Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- García Moreno, S. M., Guerras Martín, L. Á., & Rico García, M. D. G. (n.d.). La decisión de invertir en la formación de los empleados. Un análisis en empresa industrial española. *Conocimiento, Innovación Y Emprendedores : Camino Al Futuro*, 3694–3709.
- García, O. L. (2009). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Fundamentos y Aplicaciones*.
- González Trives, E. (2012). *TÉCNICAS DE VENTAS*.
- Harvard Business School. (n.d.). Michael E. Porter.
- Hull, J. C. (2002). *Introducción a los mercados de futuros y opciones*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.).
- La República. (2011). Colombia y Canadá: libre comercio para más desarrollo.
- La República. (2014). Así se pagarán los impuestos en 2015 si la tributaria es aprobada tal y como está.
- La República. (2015a). El Producto Interno Bruto podría crecer entre 1% y 4% si termina el conflicto.
- La República. (2015b). La reforma tributaria estructural sería presentada al Congreso en marzo.
- La República. (2015c). Una nueva tributaria es urgente y debe recaudar por lo menos \$8 billones en 2016.
- Marín Valderrama, J. (2011). *PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES GAF Y DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Martín de Castro, G., & Navas López, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles, 12, 29–38.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Marulanda Echeverry, C. E., & Lopez Trujillo, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 158–170.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*.

Ortega, J. R. (2013). *Contrabando y Lavado de Activos*.

Pérez Fernández, E. (1999). EL DIRECTOR GENERAL : PERFIL DEMANDADO POR LAS EMPRESAS SEGÚN LAS OFERTAS DE EMPLEO PUBLICADAS, 169–170.

Pérez Vargas, D. C. (2009). *Análisis de las relaciones comerciales entre China y Colombia en el sector textil desde la perspectiva de las estrategias diplomáticas, periodo 2003-2008*.

Portafolio. (2014). El Gobierno radicó la propuesta de reforma tributaria.

Portafolio. (2015). Dólar sube 32 pesos frente a la TRM y se cotizó en \$2.950.

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva* (pp. 177–199).

Posada, M. I. (2014). *Presentaciones de Gestión Ambiental*.

Proexport. (2012). *TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS*.

Revista Dinero. (2004a). Coltejer. “El primer nombre en textiles.”

Revista Dinero. (2004b). Confecciones Colombia. Una tradición que evoluciona.

Revista Dinero. (2004c). Fabricato. “Los hilos perfectos.”

Revista Dinero. (2004d). Leonisa. Los visionarios.

Revista Dinero. (2016a). El sector textil vive su cuarto de hora gracias a la devaluación.

Revista Dinero. (2016b). La nueva Reforma Tributaria del Congreso de la República.

Revista Metal Actual. (2012). Repotenciación de Maquinaria: Alternativa Técnica y Económicamente Viable. *Revista Metal Actual*, 32–37.

Saavedra Restrepo, M. C. (n.d.). *Empresas y empresarios: el caso de la producción textil en Antioquia*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Sabogal, C. A., & Granda, J. C. (2012). *Plan prospectivo estratégico de Microsoft para ser líderes de soluciones integrales en el sector textil colombiano al 2015*. Universidad de la Sabana.

Sandoval Téllez, M. J. (2004). *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. Universidad de las Américas Puebla.

Sintec. (2012). *¿Cómo enfrentar la incertidumbre de la demanda?*

Team FME. (2013). *PESTLE Analysis*.

Universidad de Cantabria. (n.d.). *LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*.

Vega, J. E., Guevara, L. N., Hernández, M. Á., Piedrahíta, P. A., & Rivera, H. A. (2012). *Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011*. Bogotá.

Vélez Cabrera, L. G., Rodrigo López, E. F., Camacho Rios, M. T., & Cubillos Castaño, N. M. (2013). *Desempeño del sector textil confección 2008-2012* (pp. 1–31).

## **ANEXO 1: ENTREVISTA A ALEJANDRA MOLINA - GERENTE DE PRODUCCIÓN DE CREATIVOS MOLIMODA**

Compañía antioqueña del sector Textil – Confecciones con más de 22 años ubicada en el municipio de Sabaneta. Cuenta con 42 empleados. Produce camisas y camisetas de hombre y niño y vende en todo el país.

### ***Rivalidad de los Competidores:***

**¿Cómo clasificaría usted a los competidores de la industria?**

**¿Formales o informales?**

Hay formales e informales. Aunque yo digo que los que compite directamente con mi empresa son informales.

**¿Empíricos o profesionales?**

Empíricos.

**¿Encadenados o eslabones sueltos?**

Son eslabones sueltos. Como dirían por ahí, empresas de garaje que deciden incursionar en el mundo de la moda y comienzan a tercerizar. Pero el competidor que más daño le hace a mi empresa es el eslabón suelto.

**¿Qué es lo que más se terceriza?**

La confección, la estampación y el bordado.

**¿Las compañías son grandes, medianas o pequeñas?**

Microempresas.

**¿Nacionales o extranjeros?**

Ambos. Aunque yo diría que últimamente la importación es la que le está haciendo más daño al confeccionista antioqueño.

**¿Alguno de ellos atiende a varios mercados a la vez?**

El competidor ha visto los beneficios que tienen el sector femenino y el sector niño, entonces yo creo que ya vienen con un portafolio amplio y diversificado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**¿Qué factores diferenciadores identifica usted en cada uno de ellos?**

Todo es precio. De pronto una empresa de marca se diferencia por innovaciones textiles, pero en mi empresa personalmente, lo que hace sensible a un cliente para que compre una prenda es el precio, porque los diseños son iguales a los de la competencia.

**¿Cuál considera que es su ventaja competitiva respecto a los demás?**

La flexibilidad y entrega son los atributos más importantes de nuestra empresa. La flexibilidad es que nos estamos moviendo todo el tiempo en diseño. Desde el departamento se piensa en ofrecerle un abanico grande al consumidor masculino. La entrega es porque tenemos disponibilidad siempre. El sacrificio que hacemos es que tenemos inventarios muy altos y eso a nivel financiero es muy malo, pero ese ha sido uno de nuestros atributos más importantes y ya es difícil abandonarlo.

**¿Cómo clasificaría el tamaño del mercado de la industria a la que pertenece, naciente, creciente, maduro o decreciente?**

Yo creo que es maduro. Se mantiene constante. Incluso últimamente han salido empresas por diferentes razones.

**¿Considera que para el tamaño del mercado existente hay suficientes competidores, hay demasiados o hay espacio para más?**

Esto está saturado. Aunque la competencia lo hace a uno mejor, no me gustaría que llegaran nuevos competidores. Si me gustaría que nos fortaleciéramos los que ya estamos de modo que alcancemos unos buenos niveles operativos y financieros.

**¿Dada las respuestas anteriores como considera que es la intensidad de la rivalidad entre usted y sus competidores?**

En el sector de nosotros es muy alta.

***Productos sustitutos:***

**¿Hacia dónde está evolucionando el sector empresarial al cuál usted pertenece?**

Está evolucionando hacia la personalización. La generación *Millenium* es una generación que quiere ser muy exclusiva. El mundo le está apuntando a la exclusividad y la personalización. Los diseños los va a imponer el cliente. Si nosotros los confeccionistas tenemos visión, podemos aprovechar el mundo de los personalizados.

**¿Con qué tipo de productos compite su industria?**

La competencia se divide en la competencia interna y las importaciones que ya vienen de China, Bangladesh, India e incluso de Honduras.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**¿Alguna diferencia con los productos que usted produce? O ¿Estos no tienen alguna ventaja sobre los suyos?**

Como producto no hay ninguna diferencia con la competencia. Yo pienso que la diferencia está en los servicios. Es decir, vender un producto y brindarle servicios a estos. Servicios postventa como la reingeniería. Servicio es darles atención al cliente y a los empleados.

**¿Qué dificultades ha tenido el sector para crecer?**

Conocimiento. Los gerentes de las empresas de confección vienen de una generación donde ha sido muy difícil la gestión del cambio. Ellos no se han querido ni capacitar, ni formar a sus empleados. Yo pienso que a nivel de conocimientos, no han dejado entrar a las empresas transformaciones en nuevas tecnologías o en mercadeo. Se han encerrado en bolas de cristal y no dejan que fluya la información.

**¿Considera usted que esta industria tal como se ha estructurado en el pasado es sostenible en el futuro? O ¿Qué cambios deben hacerse en la industria para que continúe siendo relevante para la economía?**

Como está estructurada en este momento no es sostenible. Si la empresa no se transforma y no cambia hacia el consumidor contemporáneo no lo va a poder retener. Por el contrario va a seguir vendiéndole a una generación que está próxima a desaparecer

#### ***Poder de los clientes:***

**¿Cómo clasificaría usted a los clientes de su empresa (institucionales, personas, hombres, mujeres, etc.)?**

Son distribuidores, mayoristas y almacenes.

**¿Cuáles son las exigencias que suelen hacerle los clientes a la empresa con respecto al producto?**

La exigencia es precio, entrega. El diseño a ellos no les importa tanto, porque todos tenemos un diseño muy homogéneo. Todos vemos que hay en la moda. Mi cliente como tal le compra es a quien le ofrezca esas dos cosas, precio y entrega.

**¿Cómo es la fidelización de clientes en esta industria?**

Si existe la fidelización, pero se ha roto con los años. Tenían más palabra los papás de nosotros que nosotros. Pero hay muchos clientes con los que todavía se llevan alianzas. Clientes con los que existe un lazo. La confianza entre los vendedores y los dueños de las empresas que permite que fluya la amistad.

**¿Usted cree que sus clientes pueden reemplazar a su empresa fácilmente?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Si llega un competidor con precios más bajos, la mitad de los clientes seguirían siendo fieles por esta amistad que se ha cultivado en tanto tiempo. La otra mitad si se deja seducir por los precios.

**¿Cómo es la política de cartera de la empresa?**

Crédito 60 días. El 80% de los clientes respeta los plazos, el otro 20% paga cuando quiera.

**¿Usted consideraría que la empresa puede verticalizarse hacia adelante y de esta manera competir con sus clientes?**

Si, la empresa sería capaz y tiene el mercado para hacerlo. No se ha establecido la estrategia aun. Mi papa (el gerente de la compañía) no quiere más responsabilidades. Su alcance gerencial llega hasta aquí. Una persona visionaria se verticalizaría hacia adelante e incluso, dejaría de producir y se dedicaría solamente a comercializar. El desarrollo se da cuando puedo conseguir productos producidos en otros países, yo le añado un valor agregado y me concentro en la distribución y comercialización. Lo importante es enfocarse en la cadena de distribución y en la comercialización.

**¿Usted consideraría que en esta industria los clientes tienen un alto, medio o bajo poder de negociación?**

Tienen un alto poder. Ellos ponen el precio y ponen todo. Ellos ponen las condiciones. Uno pone una política y ellos ya miran si la cumplen o no.

***Poder de los proveedores:***

**¿Cómo considera que es la variedad de proveedores que hay en esta industria es alta o bajo?**

Muy diversificada. Es alta.

**¿El producto de la compañía a quien se dirige en el mercado?**

Están dirigidos a los estratos 1, 2 y 3. A mí me gustaría llegarle a los estratos más altos por medio de la personalización. Pero como tal el producto que nosotros sacamos está dirigido a estos estratos.

**¿Sus proveedores son nacionales o internacionales?**

Nacionales e internacionales. Si uno se abriera más hacia la globalización uno encontraría quien lo surta a uno de todo lo que necesita.

**¿Cómo considera usted que es la capacidad de negociación de la empresa con ellos? ¿Por qué?**

El poder de negociación de la empresa es alto. A mí se me hace fácil negociar con ellos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### **¿Realizan descuentos los proveedores?**

Hay muchos descuentos muy buenos por las economías de escala. Nosotros tenemos buenas ganancias por comprar altos volúmenes. A los emprendedores les da muy duro esto. Sus costos son muy altos porque ellos compran muy pocos volúmenes. Pero nosotros como empresa grande se nos ha hecho muy fácil negociar.

### **¿Cómo es la política de pagos con los proveedores?**

Con respecto al plazo, tenemos proveedores a los que les pagamos a los 30, 60 o 90 días. Todo eso depende de cada proveedor.

### **¿Cuánto tiempo se demoran los proveedores en entregar los pedidos que se hacen?**

Casi siempre se demoran 15 días, lo que es personalizado. Lo que es genérico es inmediato.

### **¿Cómo es el proceso de garantías?**

Todos los proveedores que realizan servicios personalizados nos responden cuando hacen algún daño. Los proveedores estandarizados como las bolsas, los botones o los hilos no ofrecen mucha garantía.

### **¿Usted consideraría que la empresa puede verticalizarse hacia atrás y de esta manera competir con sus proveedores?**

Si existe la manera de verticalizarse hacia atrás, pero no la recomiendo porque yo pienso que para el desarrollo, deberíamos integrarnos hacia adelante. Ser más comerciales en vez de ser más fabricantes.

### ***Barreras de entrada:***

### **¿Usted considera que esta industria tiene altas, medias o bajas barreras de entrada y por qué?**

Cualquiera puede entrar fácilmente. Con la expansión del internet y las ventas virtuales, esto se les hace aún más fácil a ellos.

### **¿Es difícil salirse de esta industria, las barreras de salida son altas, medias o bajas y por qué?**

Yo creo que debe ser fácil. Lo más importante es recuperar la cartera que es el activo corriente más importante que tiene la compañía.

### ***PESTEL***

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



**¿A nivel legislativo existe alguna reglamentación que represente alguna oportunidad o amenaza para el sector?**

Los TLCs siempre son unas oportunidades muy buenas pero falta que nos capaciten en estos. Yo lo veo muy bueno porque le da a uno la oportunidad de salir a competir. Se necesita mucha capacitación y que lo lleven a uno prácticamente de la mano.

**¿Existen variables o indicadores económicos que anticipen el comportamiento favorable o desfavorable del sector?**

Yo no le hago seguimiento a ninguna variable macroeconómica, porque yo estoy más enfocada a la producción. Mi papá si le hace seguimiento al dólar.

**¿Existe algún sector económico que dinamiza el comportamiento de la industria?**

El sector de la construcción. Cuando sube, jalona el crecimiento de las confecciones. Especialmente para nosotros porque la construcción está compuesta de hombres en su mayoría.

**¿Cuál es el ciclo de la industria a lo largo del año?**

Son cuatro temporadas. El día de la Madre, que jalona el consumo, el día del Padre, amor y amistad y Diciembre. Esas son los 4 picos de ventas que tenemos en el año.

**¿Qué tan rápido evolucionan los requerimientos tecnológicos necesarios para su funcionamiento?**

El cambio ha sido en el diseño, en la atención al cliente y en la tecnología utilizada para la producción. Ahora hay estándares en la producción con los que se han alcanzado eficiencias y mayor productividad. Todo esto se ha logrado a través de las nuevas máquinas. A nivel de la planta, los trazos son computarizados por ejemplo. Gracias al internet, podemos ser más acertados con la oferta que tenemos en los diseños por el seguimiento que se le hace a la moda.

**¿Cuál es el principal impacto ambiental que genera esta industria y a dónde van los residuos que genera?**

Los químicos en la estampación y en las tintorerías. Muchos de estos residuos terminan en los ríos y las quebradas.

**¿Qué oportunidades y amenazas considera que tiene el sector?**

Las amenazas más grandes son las importaciones, el confeccionista pequeño e informal que no paga lo que debería pagar en impuestos y la venta por internet desde otros países. Amazon por ejemplo te asegura que te trae cualquier producto desde Estados Unidos. Las oportunidades son las exportaciones. Hay que aprovechar que el dólar está en los niveles que está para buscar los mercados latinos en otros países y finalmente, el internet.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **ANEXO 2: ENTREVISTA A CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ RUIZ - GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL SAS**

Compañía antioqueña del sector Textil – Confecciones fundada en 1998 ubicada en el municipio de Sabaneta. Cuenta con 35 empleados. Produce camisetas de hombre y niño y vende a nivel nacional.

### ***Rivalidad de los Competidores:***

**¿Cómo clasificaría usted a los competidores de la industria?**

**¿Formales o informales?**

En un porcentaje alto, cerca del 80%, están trabajando formalmente. El resto, obviamente, trabajan informalmente.

**¿Son formales en todos sus procesos o evaden parte de los impuestos o no les pagan todas las prestaciones a los empleados?**

Se ve de todo. En la parte fiscal, todos pagan impuestos, pero mucha gente le vende al mercado por medio de otra cuenta, la cual no tiene responsabilidades tributarias.

**¿Empíricos o profesionales?**

De lo que yo conozco en el sector, la mayoría son empíricos. No hemos pasado por la academia. Son poquitos los que uno conoce que hayan pasado por una universidad y luego hayan montado su empresa. Otros han caído por accidente o eran vendedores y sacaron sus propias marcas y sus microempresas adelante.

**¿Encadenados o eslabones sueltos?**

La mayoría de las empresas son eslabones sueltos. Son pocos aquellos que tienen un proceso de producción vertical. La gran mayoría se terceriza.

**¿Qué es lo que más se terceriza?**

Las plantas que uno conoce generalmente tienen diseño y corte. Los otros procesos, estampación, bordado y obviamente la confección son tercerizados. Lo que hacen las plantas es recibir el producto terminado, almacenarlo y despacharlo a las diferentes ciudades donde se venda.

**¿Las compañías son grandes, medianas o pequeñas?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Se ve de todo, microempresas, pequeñas y medianas, pero yo pienso que la gran mayoría son compañías medianas.

**¿Nacionales o extranjeros?**

La competencia nuestra es a nivel nacional. Obviamente, los extranjeros como el contrabando y las grandes superficies tienen inundado al mercado.

**¿Alguno de ellos atiende a varios mercados a la vez?**

De los que yo conozco, casi todos se especializan en un solo sector. En nuestro caso son las camisetas. Son muy pocas las empresas que manejan 2 o 3 mercados. Dentro de las camisetas, se maneja hombre, niño y junior. Esa es la diversificación que uno alcanza a ver. Pero son pocos los que se encargan de la parte superior e inferior (Camisetas y jeans).

**¿Qué factores diferenciadores identifica usted en cada uno de ellos?**

Lo que yo identifico como factor diferenciador, básicamente, es el precio. Aunque todos hemos avanzado en el diseño. Cada uno quiere presentar una propuesta nueva, diferente. Todos vamos a las mismas fuentes. Todos vamos a la red, a internet, mirando lo que hacen las grandes marcas para bajarlo al consumidor nuestro.

**¿Cuál considera que es su ventaja competitiva respecto a los demás?**

El servicio y buenos precios. Servicio, calidad, la seriedad de la empresa, buenos precios, la renovación del mostrario durante el año, el colorido el cual mantenemos actualizado, el buen trato. Lo que pide el cliente se le despacha, como el cliente lo pide.

**¿Cómo clasificaría el tamaño del mercado de la industria a la que pertenece, naciente, creciente, maduro o decreciente?**

Yo creería que es un mercado maduro, donde ya están los que están, donde de vez en cuando se da uno cuenta que van saliendo compañías del mercado. Como también entran 2 o 3 marcas nuevas. Con respecto al crecimiento soy pesimista, lo veo decreciendo, debido a todo lo que rodea al mercado, el contrabando, los TLCs y las grandes superficies. Si las empresas no diversifican o buscan otros mercados, yo las veo decreciendo en 5 – 10 años, al menos en la parte de la moda.

**¿Considera que para el tamaño del mercado existente hay suficientes competidores, hay demasiados o hay espacio para más?**

El mercado está abierto y siempre que alguien llegue con una propuesta agresiva en diseño y precio va a encontrar un espacio en el mercado. No hay una fidelización para los clientes.

**¿Dada las respuestas anteriores como considera que es la intensidad de la rivalidad entre usted y sus competidores?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Yo pienso que es una rivalidad mediana. En lo que uno aprecia no es una rivalidad muy marcada. Donde se ve mucho es en el precio. De vez en cuando un cliente le dice a uno que alguna empresa es más económica. Con respecto a la publicidad uno ve que el sector no es tan agresivo.

### ***Productos sustitutos:***

#### **¿Hacia dónde está evolucionando el sector empresarial al cuál usted pertenece?**

Hacia el diseño. En la parte de la comercialización también se han visto progresos, ya que la gente está involucrando la parte del internet. En la integración de los servicios, algunas empresas están tratando de verticalizar sus procesos para tener menores costos y seguir siendo un competidor clave en el mercado.

#### **¿Con qué tipo de productos compite su industria?**

Nuestros competidores, son competidores nacionales. Pero paralelo a eso, los productos importados nos afecta. En este momento tenemos un problema de costos en las materias primas debido al precio del dólar. Con respecto a las últimas tendencias, se debe estar siempre al tanto de estas para poder tener un producto competitivo.

#### **¿Alguna diferencia con los productos que usted produce? O ¿Estos no tienen alguna ventaja sobre los suyos?**

Yo pienso que las telas con las que nosotros trabajamos son similares para todos los competidores del sector. Sin embargo los proveedores del sector están investigando mucho en tratar de ofrecer telas con los acabados de las telas peruanas. De hecho una de las telas que estamos desarrollando en la empresa tiene estos acabados y esperamos que a futuro esto nos permita marcar diferencia a nuestros clientes.

#### **¿Cuáles son los productos sustitutos de su sector?**

Creería que no hay ningún producto sustituto. Lo único que cambiará será la marca, el estilo. Pero no lo veo.

#### **¿Qué dificultades ha tenido el sector para crecer?**

Yo pienso que las dificultades más grandes es la falta de apoyo del gobierno. La falta de tecnología en las compañías para poder tener procesos en línea y estandarizados. La gran mayoría de nuestros empleados son empíricos. Hace falta profesionalizarlos. Pero el problema es la parte salarial. Ya que al tener productos que son de bajo costo, también son productos con bajas rentabilidades y no nos ha permitido acceder a esta mano de obra calificada.

#### **¿Considera usted que esta industria tal como se ha estructurado en el pasado es sostenible en el futuro? O ¿Qué cambios deben hacerse en la industria para que continúe siendo relevante para la economía?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Si es sostenible siempre y cuando se realicen cambios al interior de las empresas. Como por ejemplo profesionalizar las áreas, aumentar la tecnología y tener procesos encadenados para tener un mejor producto.

### ***Poder de los clientes:***

**¿Cómo clasificaría usted a los clientes de su empresa (institucionales, personas, hombres, mujeres, etc.)?**

Son empresas las cuales distribuyen todos nuestros productos tanto a nivel local como nacional. Estas empresas se han convertido en cadenas, es decir, que cuentan con 4, 5 o 20 almacenes como en algunos casos.

**¿El producto de la compañía a quien se dirige en el mercado?**

Nosotros sacamos un producto para un mercado masivo. Está dirigido a los estratos 1, 2 y 3 y a veces tenemos productos para el estrato 4. La gran mayoría de nuestros productos son para hombre y niño. Tratamos de cubrir un mercado masculino entre los 15 y 50 años. Un mercado amplio.

**¿Cuáles son las exigencias que suelen hacerle los clientes a la empresa con respecto al producto, estas exigencias tienen un impacto en la rentabilidad de la empresa?**

Siempre van a querer un mejor precio. Obviamente tiene que estar amarrado a un buen diseño y a una investigación de mercados realizada por parte de nuestro equipo de diseño, donde siempre se miran las grandes tendencias para bajarlas a nuestro consumidor final.

**¿Cómo es la fidelización de clientes en esta industria?**

La fidelización en este sector es complicada. Sin embargo, a través del tiempo que lleva la empresa hemos logrado fidelizar algunos clientes gracias al servicio, la calidad y el precio. Son 3 variables muy importantes en el sector en el que nos movemos. Es lo que nos ha logrado sostener en el negocio.

**¿Cómo es la política de cartera de la empresa?**

La política de cartera de la empresa es a crédito. Otorgamos un plazo de 90 días. Sin embargo, debido a la informalidad del sector, en algunos casos, los clientes extienden estos plazos hasta llegar a 120, 150 e incluso 180 días. Damos descuento por volumen cuando hacemos negocios especiales con algunas cadenas que tienen buena capacidad de pago y que pidan un volumen interesante. De lo contrario nuestros precios son netos.

**¿Usted consideraría que en esta industria los clientes tienen un alto, medio o bajo poder de negociación?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los clientes tienen un poder de negociación medio, ya que la lista de precios generalmente es respetada. Pocas veces los clientes nos piden descuentos.

**¿Usted cree que sus clientes pueden reemplazar a su empresa fácilmente?**

Al no ser nosotros una gran marca, ni siquiera una regular marca, nos pueden reemplazar fácilmente con cualquier otro competidor que maneje nuestra misma línea.

***Poder de los proveedores:***

**¿Cómo considera que es la variedad de proveedores que hay en esta industria es alta o bajo?**

Es alto. Tenemos un gran número de proveedores para, materias primas, bordados, estampaciones, insumos. De hecho cada día aparecen nuevos jugadores en el mercado.

**¿Sus proveedores son nacionales o internacionales?**

Son nacionales. De vez en cuando se compra hilaza a proveedores extranjeros.

**¿Cómo considera usted que es la capacidad de negociación de la empresa con ellos? ¿Por qué?**

Es alto. Podemos negociar con los proveedores algún precio especial por volumen por ejemplo. El plazo también se puede negociar. Y cuando la empresa se ha caracterizado por ser buena paga, nos miran distinto.

**¿Cómo es la política de pagos con los proveedores?**

Pagamos a crédito. Generalmente nos dan un plazo de 90 días en procesos como la compra de hilazas y el teñido de las telas. En cambio en los bordados y los estampados, oscilamos entre 45 y 60 días. La confección la pagamos de contado.

**¿Realizan descuentos los proveedores?**

Por volumen o por pronto pago. Cuando la empresa goza de liquidez, se puede negociar un pago de facturas antes de los plazos pactados y se obtiene un descuento por pronto pago. De igual manera con compras por volúmenes.

**¿Qué servicios o productos requiere usted de sus proveedores?**

De nuestros proveedores requerimos todo. Empezando por la hilaza que después la empresa la transforma en telas. Se requiere el servicio de tintorería. También se necesitan los proveedores de cuellos, de bordados, de botones, de insumos. Se requiere de todo para poder vender un producto final.

**¿Cuánto tiempo se demoran los proveedores en entregar los pedidos que se hacen?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La entrega de productos depende del proceso. Si se pide una hilaza hoy, la entregan en 3 días, si se manda a tejer, el proceso demora 10 días, si se manda a teñir se demoran 15. La confección de un producto complejo oscila entre 10 y 15 días, mientras que la confección de una camiseta cuello redondo o cuello V puede demorarse entre 5 y 6 días. Hay unos plazos para cada proceso los cuales se monitorean por la persona encargada de la producción.

### **¿Cómo es el proceso de garantías?**

El proceso de garantías en el sector textil es muy de palabra. Si yo mando tejer una tela y si la tela se daña, se debe hablar con el proveedor para que este la reponga. Si la dañan en la tintorería igual se debe hacer la reclamación. Pero como empresa no tenemos unos procesos claros de reclamación de garantías. En la confección, la empresa generalmente cuando hay un daño, asume la responsabilidad, debido a que es gente muy humilde con la que trabajamos.

### ***Barreras de entrada:***

### **¿Usted considera que esta industria tiene altas, medias o bajas barreras de entrada y por qué?**

Bajas barreras de entrada. Cualquier persona puede entrar al sector. Muchas personas que salen de empresas confeccionistas ven en el sector una oportunidad de trabajo y montan su propia empresa. Estos pequeños entran al sector y también le hacen daño, ya que entran en una informalidad y se convierten en una amenaza para nosotros.

### **¿Es difícil salirse de esta industria, las barreras de salida son altas, medias o bajas y por qué?**

No es complicado. Uno puede salirse sin ningún problema. No le veo tanta dificultad. Usted se puede salir por competitividad, por precio o porque ya simplemente se quiere salir del sector.

### ***PESTEL***

### **¿A nivel legislativo existe alguna reglamentación que represente alguna oportunidad o amenaza para el sector?**

La empresa viene trabajando en el sector institucional. Dotaciones para las compañías y la parte de colegios. Sentimos que por ahí hay una gran oportunidad de crecimiento. De hecho las cifras lo demuestran. Hemos venido creciendo gracias a esta línea. Puede haber también amenazas con respecto a la parte tributaria. Los impuestos son muy altos. Esto desestimula muchas veces la contratación de personal.

### **¿Existen variables o indicadores económicos que anticipen el comportamiento favorable o desfavorable del sector?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A pesar de todo el entorno macroeconómico del país, la empresa viene creciendo. Estamos atentos a todo lo que ocurre con el dólar, ya que nuestras materias primas vienen amarradas al dólar. Lo que nos ha generado un incremento de precios el cual hay que trasladarlo al producto final, el cual a nuestro cliente le da dificultad asimilarlo. Es un mercado sensible y no acepta el incremento en los precios.

### **¿Existe algún sector económico que dinamiza el comportamiento de la industria?**

Hoy la empresa se mantiene al tanto de lo que pasa en el país. En algunos sectores de la economía, a través de la línea institucional, hemos estado ofreciendo nuestros productos a aquellas empresas que están trabajando en el desarrollo de infraestructura, por lo que vemos allí una gran oportunidad. A nivel institucional – educativo, también venimos tocando puertas en colegios. A medida que crezcamos en esta línea, la empresa tendrá crecimiento.

### **¿Cuál es el ciclo de la industria a lo largo del año?**

Trabajamos para 3 temporadas básicamente. Entre enero a marzo las ventas son flojas, entonces nos enfocamos en la temporada de padres, luego se viene amor y amistad y por último, fin de año. Teniendo en cuenta que entre octubre y noviembre, facturamos entre el 45 y 50% de las ventas totales de la compañía.

### **¿Cuál es la aceptación o percepción de los diferentes estratos socioeconómicos sobre estos productos?**

Del consumidor final, no tenemos una percepción. La percepción que tenemos es de nuestros compradores, que son cadenas de almacenes en todo el país, a los cuales les estamos llevando nuestros productos. El concepto que tienen de nuestros productos, es que son productos de muy buena calidad y de un diseño que cambia en cada una de nuestras 4 colecciones que sacamos en el año. Del consumidor final, deberíamos hacer una encuesta en los puntos de venta, pero aún no lo hemos hecho.

### **¿Qué tan rápido evolucionan los productos que usted vende y qué tantos requerimientos tecnológicos necesitan para su funcionamiento?**

Lo que veo en los competidores nuestros es que la evolución ha sido muy poca. A nivel interno, hemos tratado de mejorar obteniendo un software administrativo, cortadoras de extremo y tratando de estandarizar procesos. La tecnología que se ve en las ferias está llegando a las empresas que mueven volúmenes gigantes. Empresas que mueven entre 500 mil a 1 millón de prendas mensuales donde se ven la extendedora automática y también el trazo automatizado. En el campo nuestro, el avance ha sido muy poco

### **¿Cuál es el principal impacto ambiental que genera esta industria y a dónde van los residuos que genera?**

El mayor residuo que se genera es el retal que queda después de realizar los cortes. Retal que se le vende a empresas que hacen trapos para limpieza, o se vende a la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



industria colchonera. Las ventas del retal se destinan a una natillera que tiene todos nuestros empleados.

**¿Qué oportunidades y amenazas considera que tiene el sector?**

La oportunidad más grande que veo es el desarrollo de la línea institucional en la cual hemos venido trabajando hace 5 años y donde hoy representa entre el 20 y el 25% de las ventas totales de la empresa. Otra oportunidad puede ser la búsqueda de mercados para exportar y fortalecer la relación con los catálogos. Amenazas tenemos el contrabando y las grandes superficies. Hoy vemos las promociones de Falabella y el Éxito. Finalmente un TLC con la China.

## **ANEXO 3: ENTREVISTA A IVÁN MOLINA - GERENTE GENERAL DE MOLINOS SPORT**

Compañía antioqueña del sector Textil – Confecciones con más de 21 años ubicada en el municipio de Envigado. Cuenta con 8 empleados. Produce camisetas de hombre, niño y bebé y vende principalmente en el norte del país.

### ***Rivalidad de los Competidores:***

**¿Cómo clasificaría usted a los competidores de la industria?**

**¿Formales o informales?**

Yo digo que hay un 50% de formales y un 50% de informales. Unos ya tienen unas empresas bien establecidas mientras que otros son temporales. Los que llamamos pájaros de cosechas que en la temporada producen mucho. En cuanto a los impuestos, no todos son oficiales. Hay un porcentaje muy alto, casi 50% también de informalidad en esta parte también. Se consigue mercancía libre de impuestos, de IVA y como compran sin IVA, venden sin IVA y lo producen con el cuñado o con la hermana. Por lo tanto yo llamo a esta competencia desleal, porque no están produciendo con todas las condiciones que produce uno. Uno paga sus impuestos, sus IVAs, sus retenciones. Pero hay un porcentaje muy grande que no paga nada de esto ni está interesado en esto, entonces esto hace que sean informales.

**¿Empíricos o profesionales?**

El 90% somos empíricos. Un 10% son profesionales. Todos caímos en este sector casi que por casualidad. Un día estaba aburrido de lo que estaba haciendo y me propusieron entrar en las confecciones y ahí voy.

**¿Encadenados o eslabones sueltos?**

Somos eslabones sueltos.

**¿Qué es lo que más se terceriza?**

Yo tercerizo el 70 – 80% de mi proceso. Después del corte, todo se terceriza. Yo en mi empresa hago el diseño, corte de tela y de ahí en adelante, estampado, bordado, confección, todo es con tercero. La mayoría de las empresas trabajamos así. El mejor hace uno o dos procesos en su empresa.

**¿Las compañías son grandes, medianas o pequeñas?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los hay de todo, pero somos más entre pequeños y medianos que grandes. Pero somos muchos, ese es el problema más grande de la confecciones.

**¿Nacionales o extranjeros?**

Son todos nacionales y en un 90% somos paisas.

**¿Alguno de ellos atiende a varios mercados a la vez?**

Muchos atienden a varios mercados. En mi caso, yo atiendo a tres mercados. Yo atiendo a niño, bebé y hombre. Pero solo hago camisetas. Pero hay otras empresas que hacen varias líneas al mismo tiempo. Hay empresas que tienen una diversificación muy grande y tienen un trabajo muy constante durante todo el año. No es como el mío. El mío es por épocas. Hay gente que produce dotaciones todo el año. Entonces yo digo que son diversificados. Yo creo que somos muy pocos los enfocados en una sola línea.

**¿Qué factores diferenciadores identifica usted en cada uno de ellos?**

La competencia desleal es el factor más diferenciador y que no hemos llegado nunca ha conformar una asociación de confeccionistas o de comercializadores. Nos iría mejor en las ventas y en las maneras de vender.

**¿Las empresas del sector textil pueden obtener información sobre la industria?**

Muy poco. La información que obtenemos nosotros, sale de dos ferias que se hacen aquí en Medellín. El resto es imaginación del diseñador, de las tendencias de otras marcas grandes. Yo por ejemplo no copio, pero si me fijo mucho en lo que está saliendo. Entonces el diseñador se mantiene muy actualizado, con la moda, con los colores, con los estampados, con los bordados. Pero no tenemos como un banco de información, en el que podamos llegar. Y para mí las ferias no son importantes para las pequeñas empresas como la mía. No hay un sitio donde yo pueda consultar.

**¿Cuál considera que es su ventaja competitiva respecto a los demás?**

Yo soy fuerte en la producción de Bebé y Niño. Empecé con Hombre, y aun produzco, pero soy fuerte en la producción de Bebé y Niño. Especialmente con el diseño del bordado y del estampado. Un muy buen colorido.

**¿Cómo clasificaría el tamaño del mercado de la industria a la que pertenece, naciente, creciente, maduro o decreciente?**

Yo creo que es mercado maduro. Yo llevo 18 años, casi 20 años en el sector.

**¿Considera que para el tamaño del mercado existente hay suficientes competidores, hay demasiados o hay espacio para más?**

Yo creo que estamos saturados. Todos los días sale competencia nueva. Es por eso que así usted haga planes de crecer este año, no puede. Es un mercado con mucha competencia y una competencia muy desleal.

**¿Dada las respuestas anteriores como considera que es la intensidad de la rivalidad entre usted y sus competidores?**

Es una rivalidad muy alta. Cuando usted manda a un vendedor, esto implica que él tiene que competir con otros 30 – 40 vendedores en la misma área. Entonces la rivalidad es muy alta. Muchas veces toca sacrificar muchas cosas para poder vender.

***Productos sustitutos:***

**¿Hacia dónde está evolucionando el sector empresarial al cuál usted pertenece?**

Yo digo que este sector tiene que evolucionar en todos los sentidos, tanto en diseño, como en confección, telas, precios. Esa es la clave para sostenerse. Estar evolucionando y estar actualizado.

**¿Con qué tipo de productos compite su industria?**

Yo digo que la competencia mía, y por eso me concentré en Niño y Bebé, no es tan grande como lo es con la línea de Hombre, la cual compite con productos importados y con la competencia desleal. En Niño y Bebé no es tanto. Pero el contrabando y esas cosas son la competencia más grande para nosotros.

**¿Alguna diferencia con los productos que usted produce? O ¿Estos no tienen alguna ventaja sobre los suyos?**

Uno tiene que continuar innovando en los productos para que estos llamen la atención de los clientes. Pero como un cambio grande con respecto a las otras empresas, no. Los precios son otra cosa. ¿Por qué le compran a uno? Porque los precios son más bajos, sacrificando un montón de cosas para sostenerse en el mercado. Entre ellas, la utilidad.

**¿Qué dificultades ha tenido el sector para crecer?**

El contrabando y la competencia desleal.

**¿Considera usted que esta industria tal como se ha estructurado en el pasado es sostenible en el futuro? O ¿Qué cambios deben hacerse en la industria para que continúe siendo relevante para la economía?**

Yo digo que si la industria de la confección para las pequeñas empresas como la mía continúa así, no va a ser sostenible en el futuro. Si no hay un cambio grande, y el cambio yo lo consideraría como una asociación de confecciones, para empresas como la mía no se esperaría crecimiento en el largo plazo. Año tras año el mercado es más complicado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### ***Poder de los clientes:***

**¿Cómo clasificaría usted a los clientes de su empresa (institucionales, personas, hombres, mujeres, etc.)?**

Todos mis clientes son almacenes, los cuales son empresas. Yo vendo muy poco al detal.

**¿Cuáles son las exigencias que suelen hacerle los clientes a la empresa con respecto al producto, estas exigencias tienen un impacto en la rentabilidad de la empresa?**

Hay veces en las que la propuesta de la empresa le agrada al cliente, pero hay otras veces en las que a uno le hacen reclamos, como por ejemplo que quieren más bordados o más estampados, etc. Pero no es una exigencia. Uno trata siempre de complacer al cliente y uno en un mostrario lleva de todo, para todos. Yo no llevo 3 o 4 camisetas. Los mostrarios de nosotros son muy grandes, entonces hay para todos los gustos. Hay más exigencias relacionadas con los plazos de pago o el precio, pero esas ya son cosas que se entran a negociar.

**¿Cómo es la fidelización de clientes en esta industria?**

Yo digo que la fidelización si existe pero en un porcentaje muy bajo. El cliente mío le compra al que le venda mejor, al mejor postor. Y ahí es donde viene la competencia desleal, el que venda más barato. Nuestro nicho de mercado es para la clase media. Es el caso de un padre de familia que les compra a sus hijos sus camisetas, entonces si las encuentra baratas, por estas se inclina. No hay mucha fidelización en los clientes.

**¿Cómo es la política de cartera de la empresa?**

Es a crédito y supercrédito. Es un problema. En este momento los clientes buenos se volvieron regulares, los regulares, malos y los malos, ni se les acerque. Es una política muy ambigua. Esas políticas no se cumplen siempre. Se cumplen en un 50-60%.

**¿Se ofrecen descuentos por pronto pago o por volumen?**

Yo ofrezco siempre un descuento por pronto pago. A todo el mundo aunque me compre 10 camisetas o 1.000. Y por volumen también pero en muy pocos casos, porque en este sector no hay un cliente que compre un volumen muy grande. Las ventas son buenas porque se vende a muchos clientes. Entonces por volumen casi no hay descuentos. El plazo mío es de 30 días, pero el cliente bueno está pagando entre 45 y 60 días, y el malo tiene que pelear con el todo año para que le pague.

**¿Usted consideraría que en esta industria los clientes tienen un alto, medio o bajo poder de negociación?**

En el caso mío, yo tengo unos precios que no cambian. Molinos Sport no se fija en los precios de la competencia. Miro más bien mis costos y con esos costos salgo. En los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

plazos es donde varía. Uno no recolecta la cartera en los plazos que uno quisiera. Los plazos varían con el cliente e incluso toman el descuento por pronto pago aunque no haya cumplido el plazo. En este caso, el cliente tiene el sartén por el mango. Yo no le puedo exigir algo al cliente, porque no me vuelve a comprar. Todo esto se debe por falta de una agremiación de confeccionistas. Si todos los confeccionistas nos uniéramos, los clientes no harían esto. Pero si yo no le vendo a un cliente a 120 días, voy a encontrar a otro competidor que si lo haría. Lo mismo con el IVA. Prácticamente el que decide es el cliente.

### ***Poder de los proveedores:***

**¿Cómo considera que es la variedad de proveedores que hay en esta industria es alta o bajo?**

Es normal. No hay problemas de proveedores en cuanto a las telas. Los proveedores nuestros en cuanto a la confección son muy escasos en ciertas épocas. En la temporada, cuando todo el mundo está produciendo, el confeccionista se pone muy escaso. Y cuando se pone escaso también hace muchas demandas y en ocasiones deciden con que clientes trabajar y a qué precio. Otro proveedor que se pone muy escaso en esta época, son los bordados y los estampados.

**¿Sus proveedores son nacionales o internacionales?**

Todos son nacionales. La tela que es hecha con hilaza importada se ve muy afectada por el precio del dólar y eso nos está afectando en este momento.

**¿Cómo considera usted que es la capacidad de negociación de la empresa con ellos? ¿Por qué?**

Con las telas no hay negociación. Ellos establecen los precios y los plazos y los hacen respetar, porque ellos si están agremiados. Las empresas de telas se respetan mucho. También ofrecen descuentos por pronto pago. Por volúmenes no ofrecen descuentos o al menos a mí no me han tocado porque yo no trato de tener mucho inventario y no compro mucho. Con respecto a las confeccionistas, ellas manejan los mismos precios, no hay negociación. Sin embargo con los estampados y los bordados, si se entra a negociar precios.

**¿Cómo es la política de pagos con los proveedores?**

Yo pago de acuerdo con el plazo pactado. En el caso de la estampación y los bordados es más o menos a 30 días, pero si puedo les pago antes para mantener a los proveedores contentos y poder trabajar bien con ellos. La confección es estrictamente de contado. Con las telas el plazo final es de 90 días y si uno es buen cliente, se puede extender incluso hasta 120 días.

**¿Cuánto tiempo se demoran los proveedores en entregar los pedidos que se hacen?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Con las telas yo casi nunca tengo problemas porque uno trabaja bajo programación. Cuando les programo las telas, ellos cumplen. Con la estampación, los bordados y las confecciones, hasta ahora, son muy cumplidos. La confección es más o menos de 8 días.

### **¿Cómo es el proceso de garantías?**

Con los proveedores de telas e insumos, hay una garantía del 100%. A mí me sale un rollo malo y yo lo devuelvo al proveedor. En estampación y en confecciones es más complicado. Con las confeccionistas, cuando hacen un daño, uno asume la pérdida, aunque la verdad no hay muchos problemas con las confeccionistas. Con los confeccionistas y estampadores, si los daños son grandes, uno entra a pelear para que le respondan por los lotes.

### ***Barreras de entrada:***

### **¿Usted considera que esta industria tiene altas, medias o bajas barreras de entrada y por qué?**

Si tiene pero son muy fáciles de superar. La principal barrera es la económica, pero una vez usted sea capaz de comprar una tonelada de tela, usted puede tercerizar fácilmente el resto de los procesos. Otra barrera importante es la comercialización, si usted no es comercial no se meta en este negocio. Es un producto que cualquiera puede hacer. Cualquiera confecciona camisetas y cualquiera puede tirarse en el mercado.

### **¿Es difícil salirse de esta industria, las barreras de salida son altas, medias o bajas y por qué?**

Una de las barreras es la recolección de la cartera, lo cual no es una tarea fácil. Los equipos no son barreras de salida ya que a cualquier otro confeccionista le pueden servir. Yo puedo rematar el inventario, pero la parte difícil es recoger la cartera.

### ***PESTEL***

### **¿A nivel legislativo existe alguna reglamentación que represente alguna oportunidad o amenaza para el sector?**

Tiene más amenazas que oportunidades, siendo las reformas tributarias las más importantes. La ley de los importadores al parecer nos favorecerá, pero la gente está muy esquiva con esa ley.

### **¿Existen variables o indicadores económicos que anticipen el comportamiento favorable o desfavorable del sector?**

En nuestro caso, no se le hace seguimiento a variables económicas. Pero si estamos atentos a las temporadas climáticas. Una temporada de invierno en la costa es mortal para nosotros, porque el costero para nosotros es una zona donde mejor ponemos nuestro producto. Pero es una de las zonas donde un invierno muy fuerte puede acabar

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

con las cosechas y por ende dejar al consumidor final sin dinero para el consumo. De igual manera aplica para veranos muy fuertes. Los clientes nuestros reducen mucho sus ventas cuando estas cosas pasan. El efecto para nosotros se ve a los 3 o 4 meses, cuando mandamos nuevamente a nuestro vendedor pero no logramos vender mucho debido a que los clientes aún están con mucha mercancía.

### **¿Existe algún sector económico que dinamiza el comportamiento de la industria?**

Si, volvamos nuevamente al ejemplo de la costa. Si al sector agropecuario, que es el que mueve la economía de la costa, le va bien es una época muy buena para nosotros. De igual manera cuando a estos sectores les va mal, los más afectados somos los confeccionistas, ya que nuestros productos no hacen parte de la canasta familiar. Aunque los alimentos se pongan caros, la gente tiene que comer. Pero si la ropa se pone cara, pues la gente deja de consumir.

### **¿Cuál es el ciclo de la industria a lo largo del año?**

En el caso mío, son 3 o 4 temporadas. La temporada de semana santa, la temporada de padres, temporada de amor y amistad y fin de año. Después de Agosto, hay mucho trabajo para los confeccionistas. Antes de Agosto, las empresas casi que ni se sostienen.

### **¿Cuál es la aceptación o percepción de los diferentes estratos socioeconómicos sobre estos productos?**

Yo digo que los productos míos están dirigidos al estrato medio. Los productos de nosotros son vendidos en almacenes que están dirigidos al estrato medio. Aunque todas las empresas tienen varias líneas de productos. Yo manejo la línea económica que también está dirigida al estrato medio-bajo.

### **¿Qué tan rápido evolucionan los productos que usted vende y qué tantos requerimientos tecnológicos necesitan para su funcionamiento?**

Los cambios han sido muy pocos. La tejeduría de telas siempre ha sido en un telar. Los procesos en las tintorerías tampoco han cambiado. Ha habido cambios en la manera de bordar y de estampar. Hoy en día se cuentan con maquinarias con mayor tecnología. Pero en la parte de la confección no ha cambiado nada, es la misma operaria con la misma máquina. Si ha habido cambios pero no muy radicales.

### **¿Cuál es el principal impacto ambiental que genera esta industria y a dónde van los residuos que genera?**

Todas las empresas generan impactos ambientales, aunque yo diría que nosotros generamos muy pocos residuos. Los vehículos de la empresa son los mayores generadores de contaminación. También se genera residuos en el corte (retal). Pero el retal se reprocesa. En otros procesos de la confección si se generan más residuos, como es el caso de las estampaciones con las tintas y pinturas.

### **¿Qué oportunidades y amenazas considera que tiene el sector?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Las amenazas más grandes son el contrabando, la competencia desleal y las reformas tributarias. Si los confeccionistas formáramos una agremiación, seríamos empresas más sólidas. Haríamos un filtro con los malos clientes y las malas compañías, de lo contrario, tendemos a desaparecer. Las oportunidades, por otro lado, son pocas. Las importaciones van a reducir y el efecto va a ser más visible el próximo año. Esta es como la oportunidad más grande.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **ANEXO 4: ENCUESTA A GUSTAVO SEPÚLVEDA - GERENTE GENERAL DE MODA AVANZADA**

- **¿Por qué compran los productos de la compañía? ¿Precio, calidad, servicio, tiempo de entrega, diseño?**

Yo los compro más que todo por precio y diseño.

- **¿Cuál de los dos es más relevantes?**

Precio.

- **¿En general, cree que los productos de la compañía se diferencian de los productos de la competencia? ¿En qué?**

Si hay diferencia. Se diferencia por tener un buen precio y diseño. Esa es la diferencia. Hay muchas empresas que ofrecen un buen precio pero que no tienen tan buen diseño. En cambio la de ustedes tienen las dos y eso es muy importante.

- **¿Qué es lo que más valora del diseño?**

Que se mantienen al día en la moda.

- **¿A qué plazo le paga a sus proveedores?**

Entre 30 y 60 días porque uno sabe que es una empresa económica que necesita una alta rotación de capital.

- **¿Consideraría reducir el plazo de pago si le ofrecieran productos con un precio más bajo?**

Si por ser una empresa que ofrece productos económicos. Si ofrecen descuentos por pronto pago, entonces me interesaría mucho pagar más rápido.

- **¿Cuál es el tiempo de entrega que usted espera de sus proveedores? ¿En cuánto tiempo le deben entregar la mercancía después de realizar el producto?**

Dependiendo de la colección. Entre 30 y 45 días. Más o menos dentro de ese tiempo le entregan a uno.

- **¿Consideraría reducir el plazo de pago si le ofrecieran una entrega más rápida?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

No. Ahí si no. No he tenido problemas con la entrega de productos. Pagar más rápido es complicado, porque el mercado es difícil.

- **¿Alguna vez ha incumplido los pagos con los proveedores? ¿Por qué?  
¿Problemas financieros o políticas del sector?**  
No. Dentro del plazo he tratado de pagar siempre.

## **ANEXO 5: ENCUESTA A FABIO ALBERTO LÓPEZ – COMPRADOR DE MARCAS PROPIAS DE FLAMINGO**

- **¿Por qué compran los productos de la compañía? ¿Precio, calidad, servicio, tiempo de entrega, diseño?**

Yo digo que es todo. Es un conjunto de cosas. Cuando una compañía como esta o alguna otra ofrecen un portafolio de productos a Flamingo, el comprador de la empresa lo mira y analiza si aplica para alguna de las líneas de la compañía. Depende también del rango de precios de la línea. Yo manejo camisetas desde \$19.900 hasta \$39.900. También hay unos compromisos de entrega. Depende de la línea en la que yo la pueda enfocar en las líneas de Flamingo, siempre y cuando cumpla con los requisitos de calidad y diseño. Aunque esté muy barata, si no está bonita, entonces no se compra.

- **¿En general, cree que los productos de la compañía se diferencian de los productos de la competencia? ¿En qué?**

Hay productos diferenciadores. Hoy los clientes son más exigentes. Ellos hoy tocan las telas y se fijan más en la apariencia de las camisetas. Los proveedores se vuelven diferenciadores cuando a los polos, por ejemplo, les ponen un bordado o un aplique o una piedra, es decir detalles de diseño. Es ahí cuando ustedes se vuelven diferenciadores. Aunque usted no tenga el precio más barato, si me ofrece un producto muy bonito, esto me va a permitir atraer a los clientes de otras compañías.

- **¿A qué plazo le paga a sus proveedores?**

Depende del proveedor. Yo tengo proveedores a 30,60 y 90 días. Lo más común es 60 días. Esto depende de la negociación y de las necesidades de capital de los proveedores.

- **¿Consideraría reducir el plazo de pago si le ofrecieran productos con un precio más bajo?**

Es muy relativo. No porque usted me esté ofreciendo productos más baratos, significa que la oferta esté muy buena. Si no tienen un atractivo en color y en diseño, se me van a quedar en el punto de venta, entonces eso para mí no es relevante.

- **¿Consideraría reducir el plazo de pago si le ofrecieran productos con mayor diseño?**

Lo que sucede es que el plazo de pago también depende de las políticas de la compañía. Y la compañía siempre busca plazos extensos de pago. Para mí esto se define en los términos de negociación.

- **¿Cuál es el tiempo de entrega que usted espera de sus proveedores? ¿En cuánto tiempo le deben entregar la mercancía después de realizar el producto?**

En promedio, los proveedores se demoran 30 días en entregar los productos. Ellos se comprometen con un plazo y lo deben respetar. Muchas veces los proveedores no tienen en cuenta cuanto se demora la producción y terminan incumpliendo los plazos pactados. Eso también depende de la temporada. En el segundo semestre 30 días es muy poquito. Es muy distinto al primer semestre donde los proveedores pueden entregar en 20 días.

- **¿Alguna vez ha incumplido los pagos con los proveedores? ¿Por qué? ¿Problemas financieros o políticas del sector?**

No, nunca. La compañía es muy puntual y organizada con sus pagos. Las únicas veces que ha habido problemas con los pagos ha sido por circunstancias totalmente involuntarias.

- **Opinión sobre las necesidades de los clientes**

Yo pienso que los proveedores deben de generarles necesidades a la empresa basados en investigaciones de moda. Que presenten propuestas diferenciadoras. Las empresas deben llevar productos con mayor valor agregado y de esta manera podrán cobrar más. Productos diferenciadores, no lo que hace todo el mundo. Hay que llevar productos innovadores.

## **ANEXO 6: ENCUESTA A MAURICIO SALDARRIAGA – ADMINISTRADOR TIENDAS MAMBO**

- **¿Por qué compran los productos de la compañía? ¿Precio, calidad, servicio, tiempo de entrega, diseño?**

Hay varias razones. Primero que todo ustedes ya tienen una marca que está muy posesionada para nosotros y ya llevan mucho tiempo con nosotros. Muelles siempre lleva tiempo en el mercado. Lo segundo es la calidad de los productos y la variedad de productos que manejan. Ofrecen un gran portafolio de productos y siempre están innovando en eso.

- **Si usted pudiera escoger alguna de las características anteriores, ¿Cuál cree que es la más importante?**

A mí me gusta mucho el nivel de confección que ustedes tienen. Es muy limpia. También me gusta mucho las telas que manejan. Me encantan.

- **¿En general, cree que los productos de la compañía se diferencian de los productos de la competencia? ¿En qué?**

Totalmente. Por las materias primas y por la confección.

- **¿A qué plazo le paga a sus proveedores?**

Yo en este momento no le puedo decir que estamos pagando a 60 días, pero es a lo que queremos llegar.

- **¿Consideraría reducir el plazo de pago si le ofrecieran productos con un precio más bajo?**

Sí. Claro que sí. A eso es a lo que queremos llegar.

- **¿Cuál es el tiempo de entrega que usted espera de sus proveedores? ¿En cuánto tiempo le deben entregar la mercancía después de realizar el producto?**

La reacción que nosotros queremos es casi inmediata. Pero es muy difícil. Estamos hablando más o menos de unos 15 o 20 días.

- **¿Consideraría reducir el plazo de pago si le ofrecieran una entrega más rápida?**

No. El plazo de pago no está ligado a esto.

- **¿Alguna vez ha incumplido los pagos con los proveedores? ¿Por qué? ¿Problemas financieros o políticas del sector?**

Las pocas veces que ha sucedido han sido por problemas internos. No suele pasar. Son casos esporádicos que sufren las empresas de vez en cuando pero no es que tengamos una afectación. Son algunas inversiones que se hacen.

- **Opinión sobre las necesidades de los clientes**

El precio que ustedes manejan está muy acorde con las confecciones que tienen sus productos. Ustedes la calidad la tienen. De pronto sacar un producto con mayor rotación, es decir, con un precio más económico. Una camiseta de hombre que se pueda vender a \$12.900. Que tengamos una línea más económica, conservando la que ya se tiene.

## **ANEXO 7: ENCUESTA A JOHNATHAN BOTERO – ENCARGADO DEL ALMACENAMIENTO Y BODEGAJE**

### **FORTALEZAS**

- **¿Existe alguna fortaleza que tenga la compañía en este aspecto?**

La empresa maneja mucha variedad y muchos estilos. Al manejar muchas referencias, la compañía les da más variedad a los clientes para satisfacer sus necesidades.

La compañía ha venido mejorando en el manejo de los inventarios. Hace dos años, la compañía tenía referencias que tenían una rotación más lenta.

Otra fortaleza es que las personas que estamos en bodega estamos muy al tanto de la mercancía que está actualmente en inventario. Nosotros utilizamos el sistema para conocer el diseño del producto y sus detalles. A medida que van llegando los productos terminados los vamos conociendo más y nos damos cuenta de cómo ha sido su rotación. El sistema también lo utilizamos para conocer las ventas de los productos y sus curvas y poder determinar si con lo que hay en inventario podemos despachar un pedido.

- **¿A qué se debe esta fortaleza? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Fortalezas internas.

- **¿Se puede reforzar esta fortaleza?**

Si se pueden reforzar.

- **¿Es sostenible en el tiempo?**

Si es sostenible en el tiempo.

### **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

Con respecto a la disponibilidad de los productos, dependiendo del caso, la compañía es fuerte o débil. Cuando los clientes piden productos y hay inventario para realizar el despacho de los productos, es bueno porque se les brinda una respuesta rápida a los clientes. Sin embargo, muchas veces, los clientes piden productos en los que no se tiene disponibilidad y esto afecta el nivel de respuesta de la compañía. Cuando esto sucede, la compañía se puede tardar hasta un mes en desarrollar el pedido y después de tanto tiempo, puede que el cliente ya no necesite el producto.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Esto es algo que también afecta a los vendedores. Cuando los vendedores vuelven a visitar a los clientes, estos no tendrán muchas necesidades de producto nuevo, debido a que recientemente recibieron la mercancía del último pedido.

- **¿A qué se debe esta debilidad? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Debilidad interna.

- **¿Se puede eliminar o reducir esta debilidad?**

Lo ideal sería que la compañía se vuelva más eficiente para poder entregar los productos más rápidamente. Sería bueno tener claro cuál es la capacidad de respuesta de nosotros. Además podríamos empezar a producir con ventaja. Producir algunas referencias, las referencias de línea, por ejemplo lotes de producción de 120 unidades y a medida que vaya rotando el producto realizar los ajustes necesarios. Muchas veces un cliente hace un pedido de las referencias que son línea y dejan descompensado a la bodega. De estas referencias se debe mantener un buen inventario porque son las que más piden los clientes. De pronto no hacer un corte grande de una, pero si producir lotes pequeños de manera constante.

Deberíamos también realizar una preselección a los diseños que se vayan a aprobar, teniendo en cuenta la opinión del gerente de la empresa, los diseñadores y los vendedores, esto con el fin de tener un portafolio de productos más asertivo.

## **ANEXO 8: ENCUESTA A PATRICIA LONDOÑO – ENCARGADO DE LA PRODUCCIÓN Y ESTAMPACIÓN**

### **PRODUCCIÓN**

#### **FORTALEZAS**

- **¿Existe alguna fortaleza que tenga la compañía en este aspecto?**

Me parece que la compañía tiene una gran fortaleza porque siempre se mantiene innovando e investigando. Es una empresa que no se queda quieta. Y en el medio en el que nosotros estamos, no podemos ser conformistas, por eso hay que innovar y ser competitivos. Para ser competitivos hay que estar al tanto de lo que sucede alrededor.

Desde que yo comencé en la compañía, ha habido una mejoría y esto se debe a la innovación. Constantemente se están revisando el proceso para que cada vez sean más rentables. Es una continua búsqueda.

- **¿A qué se debe esta fortaleza? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Son dos cosas. La primera, es el gerente de la compañía, la cual es una persona que le apasiona lo que hace, ama lo que hace. Cuando uno ama lo que hace, constantemente está tratando de mejorar y por supuesto esto va acompañado del mercado. El mercado te lo exige. Si no innovas y te quedas siempre en lo mismo, tiendes a desaparecer.

- **¿Se puede reforzar esta fortaleza?**

Sí. Es una continua búsqueda.

#### **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

Una debilidad grandísima es la comunicación. La comunicación no es la más efectiva. Debido a esto se presentan muchas equivocaciones y esto hace que tengamos que reprocesar mucho y no debería ser así. Aquí se planea y se ejecuta, el problema está en la verificación. La comunicación tiene que ser tan clara que nos permita a todos estar hablando el mismo idioma. A veces quien transmite las cosas da por hecho que las demás personas entendieron el mensaje y no siempre es así. Debe haber un problema de retroalimentación. Y no solo la comunicación verbal, sino también la comunicación escrita, como las fichas técnicas por ejemplo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Otro problema es que, a veces, se trabaja muy mecánicamente y no debe de ser así. Esto hace que se generen reprocesos. La falta de verificación de los operarios hace que tengan que repetir cosas. Pero estamos tratando de mejorar. La gente cada vez está tomando más conciencia de que los reprocesos afectan a la compañía y a las demás áreas.

- **¿A qué se debe esta debilidad? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Es una característica interna.

- **¿Se puede eliminar o reducir esta debilidad?**

Para mí la capacitación es fundamental y que cada jefe de área verifique los procesos de acuerdo con lo planeado. El problema de la comunicación se debe más a la falta de liderazgo porque la comunicación depende de esto. Muchas veces la comunicación se queda en una sola persona. Estamos tratando de que todos estemos enterados de todo lo que pasa para que el equipo de trabajo se compenetre más. Por ejemplo, bodega tiene una información, pero la tiene para ellos solos. No, hay que divulgarla porque una cosa va entrelazada con la otra. La empresa es una sola. Es increíble. Si hay un pedido y solo lo sabe bodega, todos deberíamos de estar enterados, para las fechas que son porque cada área tiene que empezar a moverse para lograr terminar el pedido a tiempo. Debe de ser así.

## **COMPRA**

### **FORTALEZAS**

- **¿Existe alguna fortaleza que tenga la compañía en este aspecto?**

Por parte de los proveedores, excelente. A la empresa, los proveedores le corren. Esta empresa tiene una gran fortaleza y es que es muy buena paga. Es una compañía muy respetuosa con los proveedores y muy puntual a la hora de realizar los pagos. Otro aspecto importante es que, debido a que la compañía es buena paga, esto le da poder de negociación con los proveedores.

Con respecto a los proveedores de servicios como los talleres de confección, tenemos fortalezas y debilidades. Nosotros tenemos talleres con muy buena capacidad, pero hay otros que no y esto es algo que nos afecta a nosotros especialmente en temporada. Talleres para camisetas cuello redondo y cuello V hay muchísimos, pero talleres para las perillas (camisetas tipo polo) son más escasos. Hay que conseguir más. Ese gremio es muy difícil. Hay unos que son muy comprometidos, mientras que hay otros que no cumplen con la entrega oportuna de los lotes.

- **¿A qué se debe esta fortaleza? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Esta fortaleza se debe a una característica interna.

## **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

Con respecto a las compras, la compañía no cuenta con debilidades.

## **ANEXO 9: ENCUESTA A EDISON GALLEGO – REPRESENTANTE DE LA FUERZA DE VENTAS**

### **VENTA Y NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES**

#### **FORTALEZAS**

- **¿Existe alguna fortaleza que tenga la compañía en este aspecto?**

Las fortalezas que tiene la empresa con respecto a la competencia son los costos y el diseño de la prenda. Esto nos permite ser competitivos ante las grandes empresas del sector textil. Somos bastante competitivos con precio y con diseño.

Otra fortaleza es que la fuerza de ventas conoce muy bien los productos de la empresa y los clientes. Nos ayuda mucho en la parte comercial, el *feeling* o la buena relación que existe entre el vendedor de la empresa y el comprador del cliente. Personalmente, yo siento que la compañía tiene muy buenas relaciones con sus clientes. Este es un trabajo que vengo realizando desde hace años y en el he adquirido conocimientos y he aprendido a tratar a los clientes. En esta parte comercial, hay que tener un buen trato con el cliente tanto al momento de realizar la venta, como al momento de realizar los recaudos. Esto ayuda demasiado, mientras exista esta buena relación, cada uno va a poner de su parte.

- **¿A qué se debe esta fortaleza? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Esto se debe a que una característica interna de la compañía.

- **¿Se puede reforzar esta fortaleza?**

Si, se puede fortalecer más. Hay que ser más contantes con los clientes. Visitarlo con mayor frecuencia. Nosotros visitamos a los clientes cada 45 días, pero hay clientes que requieren una atención a los 30 días por la rotación de la mercancía. Si visitáramos más seguidos a nuestros clientes, no le daríamos espacio a nuestra competencia. En promedio, un cliente recibe en el año, mínimo 4 visitas y máximo 5. Las visitas dependen de las necesidades de cada cliente. Hay unos con mayor rotación de mercancía y por esto merecen una atención especial. Hay clientes que manejan los productos de la línea básica. Estos productos de esta línea tienen una mayor rotación durante todo el año que los productos de la línea de moda. Si nosotros pudiéramos darles a los clientes grandes una mejor atención, la compañía podría tener mayores ventas a través de los productos de la línea básica. La moda es espontanea, es pasajera, mientras que lo básico es permanente durante el año y por eso rota todo el año sin ningún inconveniente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

También podemos mejorar el producto que tenemos, el cual es bueno, pero podría ser peor.

- **¿Es sostenible en el tiempo?**

Si es sostenible en el tiempo.

## **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

Las debilidades son pocas, porque nosotros somos competitivos ante el mercado. La única debilidad es cuando nosotros dejamos que la competencia nos coja ventaja en la parte comercial.

En la negociación, nosotros como representantes de la compañía, asesoramos y establecemos con el cliente las condiciones de la venta (Precio y plazo de pago). Si nosotros les pidiéramos a los clientes plazos de pagos más cortos, tendríamos que darles condiciones más favorables. Por ejemplo, un descuento adicional. El cliente se tiene que beneficiar.

## **DISTRIBUCIÓN**

### **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

En este aspecto hay más debilidades que fortalezas. El mismo cliente le dice a uno. Una camiseta no se puede demorar 30 o 40 días para llegar al punto de venta. Este plazo lo pueden tomar los Jeanes porque su proceso de producción es más complejo. En esta parte tenemos que mejorar mucho. Cuando nosotros salimos a ofrecer los productos, por lo menos debe de haber en bodega el 50% del mostrario con el que nosotros salimos a vender. Un cliente debe esperar máximo 20 días para que le llegue su producto, no 30 ni 40.

- **¿A qué se debe esta debilidad? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Esta debilidad es interna de la compañía.

- **¿Se puede eliminar o reducir esta debilidad?**

Se debería tener un inventario moderado, sin que sea alto, para que este sustente las primeras ventas de las primeras correrías. Esto es importante porque nos da a nosotros la información sobre lo que realmente se está vendiendo. Con esta información se puede hacer una mejor programación de las referencias y de esta manera se puede tener los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

productos a tiempo. La fortaleza de la compañía está en el precio, no en la distribución. Nos falta capacidad y tenemos que mejorar en este aspecto.

Una visita a un cliente se realiza, máximo, cada 60 días. Si después de haber realizado la venta, nos demoramos 40 o 45 días en entregar el producto, la nueva venta que se realizaría 60 días después de la primera, no sería tan buena porque el cliente acaba de recibir el producto. El cliente entonces nos dice que no nos puede comprar porque no tienen necesidad de nuevos productos y esto es una venta que se deja de hacer por falta de eficiencia. Si nosotros en un plazo de 15 días después de realizada la venta, distribuimos los productos, te aseguro que habrá una venta la próxima vez que visitemos a ese cliente. Cuando el cliente pide un producto, es porque lo necesita ya. No para que le llegue en 8, 15 o 20 días. Si nosotros tuviéramos los productos disponibles, 15 o 20 días después de haber enviado la mercancía, es probable que el cliente nos haga un nuevo pedido de la misma cantidad. De lo contrario, las ventas no serán tan buenas. Son ventas que se dejan de generar. O sencillamente, el cliente suplente esas necesidades con otro proveedor. Si nosotros sabemos que tenemos un producto con alta rotación, tenemos que tener cantidad.

No hay ningún problema o impedimento el tener un inventario alto en una línea de productos que rota todo el año. No es una mercancía que se te va a quedar ahí. Ni tampoco la vas a tener que costear, es decir, que no le vas tener que rebajar el precio para poderla vender. En la moda si hay que tener un manejo más moderado. Hay que tener el inventario necesario para sustentar los primeros pedidos. Con base en los primeros pedidos, se sabe que referencias están teniendo mayor salida para poder hacer una nueva programación de esa referencia y poder sustentar así las necesidades del cliente.

La compañía también debería realizar esfuerzos para implementar más el telemercadeo. Si yo sé que un cliente tiene alta rotación con los productos de la línea básica, lo puedo llamar a los 15 días para venderle nuevamente los productos de la empresa y así no le daría espacio a la competencia. Tener un contacto permanente con el cliente es importante porque esto terminaría en nuevas ventas.

## **FACTURACIÓN**

### **FORTALEZAS**

- **¿Existe alguna fortaleza que tenga la compañía en este aspecto?**

En este aspecto no veo nada grave. Se ha trabajado lo mejor que se ha podido. Ha habido pequeños percances por falta de comunicación de la persona encargada con las personas de bodega, pero en general está bien. La compañía se debería enfocar más en la producción.

### **¿Hacia dónde se debe dirigir la compañía en 2 y 5 años?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La compañía se debe enfocar en sostener los costos de la prenda lo más que pueda para seguir siendo competitivos. También debería continuar con un buen diseño en sus productos, ya que esto termina siendo la imagen de la empresa. Teniendo un producto con buen diseño y con buen precio, siempre vas a ser competitivo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



## **ANEXO 10: ENCUESTA A CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ – GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL**

### **MERCADEO**

#### **FORTALEZAS**

- **¿Existe alguna fortaleza que tenga la compañía en este aspecto?**

Con respecto al mercadeo, la compañía es fuerte en contar con una oferta de productos de muy buena calidad y con precios bajos. Esto es lo que nos diferencia de nuestros competidores.

Otra fortaleza es la buena relación que tienen los vendedores con los clientes. La compañía tiene una muy buena imagen y una buena reputación en el mercado lo cual es algo que nuestros clientes valoran. Esto les permite a los representantes de la fuerza de ventas tener un buen recibimiento a la hora de visitar a los clientes. Del mismo modo pasa con los proveedores. Ellos nos valoran mucho porque saben que la empresa es puntual a la hora de realizar los pagos.

Finalmente, aunque la compañía no realiza muchos esfuerzos en mercadeo, la marca muelles se ha ganado una buena reputación a través de los años. Los clientes confían en la marca, en sus productos y por ende en la empresa. El consumidor final no tiene la marca tan presente, pero nuestros clientes, los dueños de los puntos de venta, sí.

- **¿A qué se debe esta fortaleza? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Estas fortalezas son internas de la compañía.

- **¿Se puede reforzar esta fortaleza?**

No sé si puedan bajar más los precios. El hecho de sostener los mismos precios del año anterior ya es un logro. La compañía está buscando ser más eficiente para tener siempre una propuesta competitiva a través de los precios.

#### **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

Una de las principales debilidades es que la compañía no tiene inversión en publicidad. La verdad es que por el comportamiento que tienen los flujos de caja en este sector, se le da

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

prioridad a otras necesidades. Aunque sabemos que está mal. Por otra parte la empresa no se enfoca mucho a reforzar la marca muelles ante los clientes.

- **¿A qué se debe esta debilidad? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Esta debilidad se debe a problemas internos de la compañía y a sus políticas.

## **TECNOLOGÍA**

### **FORTALEZAS**

- **¿Existe alguna fortaleza que tenga la compañía en este aspecto?**

En este aspecto la compañía está bien con respecto a la competencia. La empresa tiene un software administrativo, el DSI, el cual nos permite tener un mayor control en temas como el inventario, los pedidos y las órdenes de producción. Muchos competidores no cuentan con softwares administrativos y esto nos da una ventaja sobre ellos.

- **¿A qué se debe esta fortaleza? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Esta fortaleza se debe a factores internos de la compañía.

- **¿Se puede reforzar esta fortaleza?**

Algo muy bueno de este sistema (El DSI) es que se le pueden añadir herramientas para mejorar el desempeño de este dentro de la organización y la empresa tiene en sus planes adquirir algunas de estas herramientas. Por ejemplo, la empresa quiere llevar todos los datos a la nube, con el fin de contar con información inmediata cuando un vendedor que está en ese momento de correría, realice un pedido de algún cliente. Por otra parte la empresa planea adquirir un módulo del DSI que integra a los productos terminados con el sistema de códigos de barras. De esta manera se podrá saber en todo momento cual es el nivel de inventario con el que cuenta la compañía.

La compañía también planea invertir en un pulpo automático para el proceso de estampación con el fin de reducir los tiempos de producción y brindar así, una respuesta más rápida a los clientes. El pulpo automático, nos daría una ventaja competitiva sobre los demás productores, porque no todos tienen para realizar una inversión tan alta, especialmente con el precio actual del dólar porque estas máquinas son importadas.

### **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Hay también otras inversiones en tecnología pero estas se salen de nuestro tamaño. Por ejemplo, existen cortadoras laser, pero estas máquinas están dirigidas a empresas que produzcan más o menos 1 millón de prendas al mes.

## **FINANCIAMIENTO**

### **FORTALEZAS**

- **¿Existe alguna fortaleza que tenga la compañía en este aspecto?**

En cuanto al financiamiento la compañía tiene una buena posición. Actualmente la empresa tiene una estructura financiera compuesta por un 65% de capital accionista y el 35% restante proviene de la banca. En este sector todas las compañías acuden a la banca para solucionar sus problemas de liquidez. La compañía cuenta con un buen cupo en la banca lo que le da una fortaleza al momento de tener un imprevisto o a la hora de necesitar capital para invertir. También la excelente calificación con la que cuenta la compañía en el sistema financiero. La compañía siempre ha cumplido los compromisos financieros a tiempo con los bancos y por esta razón, cuenta con su respaldo al momento de necesitarlos.

- **¿A qué se debe esta fortaleza? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

El hecho de que la compañía cuente con la estructura financiera mencionada o con su buena calificación se debe a aspectos internos de la empresa.

- **¿Se puede reforzar esta fortaleza?**

Aunque la banca debe ser vista como un aliado para el crecimiento de las compañías, el objetivo de la empresa es acudir a esta lo menos posible debido a que el flujo de caja de la empresa puede verse comprometido por la cartera.

### **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

La principal debilidad en el financiamiento de la compañía se debe a la rotación de la cartera. La lenta rotación que tienen las cuentas por cobrar hace que la compañía tenga problemas de liquidez. Este es un problema que tienen todas las compañías del sector.

- **¿A qué se debe esta debilidad? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

La recolección de la cartera es un proceso interno de la compañía. Sin embargo el problema de la cartera lo padece todo el sector.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **¿Se puede eliminar o reducir esta debilidad?**

Nosotros hemos venido trabajando en este problema y hemos mejorado con los años en la recolección de la cartera. Hoy en día podemos decir que la cartera que es irrecuperable, no supera el 5%, mientras que la cartera que está atrasada está cerca al 15%. Sin embargo, los plazos que normalmente se manejan, 90 días en promedio, no dejan de ser perjudiciales para la empresa. Si la compañía una cartera más sana, no tendríamos que ir tanto a la banca.

Para tratar de incentivar a que los clientes paguen dentro del plazo pactado inicialmente, la compañía le ofrece a estos descuentos por pronto pago.

## **ESTRATEGIA**

### **DEBILIDADES**

- **¿Existe alguna debilidad que tenga la compañía en este aspecto?**

A pesar de que la compañía tiene muchas metas y objetivos, muchas veces estos no se pueden concretar debido a una mala ejecución. Lo que sucede es que en mi trabajo como gerente de la compañía recaen muchas responsabilidades y problemas y muchas veces por estar solucionando las cosas del día a día, descuido las metas que la compañía se había trazado inicialmente.

- **¿A qué se debe esta debilidad? ¿A una característica interna o externa de la compañía?**

Esta debilidad es interna de la compañía.

- **¿Se puede eliminar o reducir esta debilidad?**

Para reducir esta debilidad, la compañía debe de evitar que los incendios que ocurren en la operación del negocio los solucione el gerente de la compañía. Se necesita de personas capaces de gestionar estos problemas para que la dirección de la empresa pueda concentrarse en lo que realmente le puede generar valor a la compañía.

### **¿Hacia dónde se debe dirigir la compañía en 2 y 5 años?**

Debido a las condiciones actuales del mercado, la compañía debería buscar en el mediano plazo mercados internacionales. Abrirse a las exportaciones sería algo muy bueno para la compañía, ya que esto le permitiría alcanzar mercados a los que antes no se tenía acceso. Por otro lado, la empresa debe consolidar mucho más para ese entonces su línea institucional. Esta línea ha ido creciendo últimamente pero se espera que en el mediano plazo sea más representativa para la compañía debido a los beneficios en términos de rentabilidad y manejo de cartera.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **ANEXO 11: PROFESIONALES EN LA COMPAÑÍA**

**¿La compañía cuenta con algún empleado que tenga un título profesional?**

**IVÁN MOLINA - GERENTE GENERAL DE MOLINOS SPORT**

No, ninguno.

**CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ RUIZ - GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL SAS**

El contador de la empresa es profesional pero él no es un contador de planta. El asesora a varias compañías al mismo tiempo. Los diseñadores son tecnólogos.

**ALEJANDRA MOLINA - GERENTE DE PRODUCCIÓN DE CREATIVOS MOLIMODA**

Solo yo que soy Ingeniera de Producción de EAFIT.

## **ANEXO 12: LINEAS DE PRODUCTO**

**¿Cuántas líneas de productos manejan las compañías del sector y en qué se diferencian?**

**CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ RUIZ - GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL SAS**

La gran mayoría de compañías del sector manejan por lo menos dos líneas de productos. La línea principal, que es la que en mi nuestro caso representa la mayor parte de las ventas, y una línea con precios más económicos. Para Inversiones Marmol, esta línea está bajo la marca Cotton, la cual se ofrece principalmente a los clientes de la costa ya que ellos buscan prendas muy baratas.

## **ANEXO 13: SISTEMA DE PRODUCCIÓN EN EL SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES**

**¿Cómo es el sistema de producción en el Sector Textil – Confecciones? ¿Pull o Push?**

**CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ RUIZ - GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL SAS**

En el caso de las confecciones, estaríamos hablando de un sistema Push, porque las empresas del sector primero producen con base en unos estimados de ventas que se generan a partir de las ventas históricas y de las temporadas de venta que tiene el año. Después de terminar la producción, o cuando se está terminando, los vendedores salen de correría a ofrecer los productos de la compañía.

## **ANEXO 14: PROFUNDIZACIÓN ENCUESTA CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ – GERENTE GENERAL DE INVERSIONES MARMOL**

### **¿Qué porcentaje de clientes llevan en la compañía más de 5 años?**

Aproximadamente un 80% de los clientes llevan en la compañía más de 5 años. En este tiempo han sido muy pocos los nuevos clientes que la compañía ha conseguido.

### **¿Qué porcentaje de clientes llevan en la compañía más de 10 años?**

Cerca del 70% de los clientes llevan en la compañía más de 10 años.

### **¿Qué porcentaje de clientes llevan en la compañía más de 15 años?**

Aproximadamente un 20% de los clientes llevan más de 15 años con nosotros.

### **¿Cómo considera que la buena relación con los clientes es una fortaleza para la compañía?**

Es una fortaleza cuando los clientes esperan a que los vendedores de la compañía pasen en sus correrías a visitarlos. Entre el 20% y 25% de los clientes esperan a los vendedores para realizar los pedidos. Esto se debe a que en cada visita, nosotros les llevamos a los clientes nuevos productos actualizados con la moda y esto genera confianza en la marca y en el producto. La confianza en la marca ha hecho también que las ventas no dependan del vendedor que atiende a los clientes. Ningún cliente tendría problema si el vendedor que lo atendía cambia de la noche a la mañana.

Otra fortaleza, es que algunos clientes realizan reprogramaciones sin necesidad de que los atienda el vendedor. Ellos llaman y realizan un nuevo pedido, especialmente de los productos de la línea básica. Cerca de un 10% de los clientes pueden hacer reprogramaciones de este tipo en la línea básica. Esto demuestra que hay confianza en el producto.

### **¿Cómo ha sido el proceso de inversión en maquinaria y tecnología en la compañía?**

La cortadora de extremo fue comprada hace 4 años. Gracias a esta, hay mayor rapidez en el proceso de corte. Anteriormente, cada vez que se extendía una capa de tela en las mesas de corte, se tenía que cortar en los extremos con tijera. Esta labor era realizada por dos operarios y tomaba alrededor de 20 segundos. Hoy en día, gracias a la cortadora de extremo, este proceso solo toma aproximadamente 5 segundos. Adicional a esto, el corte con tijeras generaba desperdicios de tela porque era una labor realizada por personas y el corte quedaba irregular. Con la cortadora de extremo, el corte es horizontal,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



entonces ya no hay desperdicio de tela en los extremos. La inversión de los dos cortadoras fue muy pequeña. 2 millones de pesos cada una.

La inversión del Plotter ha sido lo mejor que hemos hecho. Costó alrededor de 17 millones de pesos y la compramos hace 4 años. Antes, realizar un trazo de 12 metros, manualmente, tomaba alrededor de 1 hora y media. Ahora se hace en 25 minutos. Hay mayor eficiencia en el trazo y en el manejo de la tela porque el Plotter funciona con un Software que optimiza el consumo de tela.

La compañía verticalizó el proceso de estampación. Se cuentan con 7 pulpos manuales que permiten estampar entre 1.700 y 2.000 prendas diarias, dependiendo de la técnica utilizada.

### **¿Cómo es la respuesta de los proveedores con la compañía?**

En promedio, los proveedores de telas de la compañía se demoran máximo dos días en entregar los pedidos. Los proveedores de químicos para la estampación entregan al otro día.

El 95% de las telas que utiliza la compañía las produce, la misma empresa. Las tintorerías de telas, cuando estamos en temporada baja nos entregan en 10-12 días. Pero cuando estamos en temporada alta nos entregan en 17-18 días. Se sube una semana.

### **¿Cómo ha ayudado el sistema DSI a la compañía?**

La compañía cuenta con el sistema DSI desde el 2010. Inicialmente valió 4 millones, pero con las herramientas que se le han añadido, hoy vale 6 millones. El DSI está en todas las estaciones de trabajo. En el manejo de las ventas y la producción, significó un giro de 180 grados. Anteriormente, la compañía cuando realizaba la gestión de contabilizar el inventario a final de año, tardaba casi un mes. Con el DSI los datos de las ventas y la producción se manejaban casi que manualmente, hoy están a un click.

### **¿Cómo es el nivel de precio que maneja la compañía comparado con el nivel de precios del sector?**

En la línea moda, manejamos un precio promedio de 21.900 pesos. El sector, en esta línea, maneja un nivel de precios similar. Pero nosotros nos diferenciamos en las telas que utilizamos y en la confección. En la línea económica, la compañía si marca una diferencia con respecto al sector. En esta línea la empresa, en promedio, vende a 12.500 pesos, mientras que el sector la puede estar vendiendo entre 14.000 y 14.900.

### **¿Cómo es el incremento que hacen los almacenes minoristas en los productos que el sector le vende?**

El mercado nuestro tiene un margen del 35% sobre el precio de compra.

### **¿Cómo es el manejo de los talleres de confección?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Todo el proceso de confección se terceriza. Debido a la situación que está viviendo el sector, hoy no es fácil conseguir talleres de confección. Las grandes compañías están desmantelando los talleres de los barrios. Se están llevando a la mano de obra, ofreciéndoles todas las prestaciones sociales.

### **¿Cuánto tiempo se demora la respuesta de los talleres de confección?**

Depende del producto que se vaya a confeccionar. En temporada baja una camiseta básica se puede demorar entre 10 y 12 días, mientras que en temporada alta se puede demorar 20. Las camisetas polos, en temporada baja, tardan 21 días, pero en temporada alta pueden alcanzar 33 días. La confección de una camiseta polo básica vale 2.600 pesos, de una polo de moda, hasta 3.500 pesos y de una camiseta cuello redondo o cuello V entre 1.700 y 2.000 pesos depende del taller.

### **¿Cuánto tiempo se demoran los diferentes procesos productivos de la compañía?**

El proceso de corte se demora un día entero. La estampación también se demora un día, pero debido a la acumulación de lotes, estos pueden tardar hasta tres días en este proceso. El proveedor de cuellos, tarda 4 días, también se convierte en un cuello de botella para la producción. El proveedor de bordados tarda con los lotes 4 días aproximadamente. Cuando se compra la hilaza, por lo general, al otro día se recibe el pedido. En la tejeduría hay que programar con la empresa para despacharle a esta en el momento en el que puedan procesarla. Si fuéramos más eficientes con las compras, ayudaríamos al flujo de caja. Una tonelada de hilaza se puede demorar 2 días.

### **¿Qué porcentaje de pedidos se pierde por una respuesta tardía a los clientes?**

En este momento se pueden perder el 10% y el 15% de los pedidos. En lo que va de esta temporada, se han pedido cerca de 40.000 unidades de las cuales no se alcanzaron a despachar alrededor de 5.000 unidades. Lo cual puede representar cerca de 100 millones en ventas. El año pasado, dejamos de despachar cerca de 12.000 unidades, de 120.000 que trajeron los vendedores.

### **¿Cómo es el proceso de comunicación de la compañía?**

Todas las órdenes que se dan se hacen de manera verbal. En la empresa, se hacen reuniones con los directores de área dos veces a la semana. Yo trato de estar presente en la gran mayoría. Allí se establece la ruta de trabajo.

### **¿Cómo es el gasto en publicidad?**

La empresa gasta entre 20 y 25 millones de pesos anuales en publicidad. Lo hace a través de la revista de Flamingo. Más allá de eso, la compañía no invierte nada más en publicidad.

### **¿Cuánto tiempo tardan los clientes en recibir los pedidos?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los clientes esperan entre 20 y 30 días para recibir los pedidos.

**¿Cuánto tiempo tardan los vendedores en reportar el pedido una vez el cliente lo realiza?**

Máximo se demoran dos días en reportar el pedido.

**¿Cuánto tiempo tarda el transporte de la mercancía a los clientes?**

Los clientes que están por fuera de la ciudad, se demoran máximo 2 días en recibir los productos de la compañía.

**¿Cómo se distribuyen las funciones actuales del gerente de la compañía?**

Cerca de un 60%, estoy pensando en la producción y todo lo que esta implica: los pedidos de la compañía, el manejo de los confeccionistas, las compras de tela e hilaza, algunos trámites financieros, los problemas internos de los empleados, etc. Es algo muy desgastante. Otro 20% del tiempo se va en problemas de cartera y problemas de liquidez que puede tener la compañía. Muy poco tiempo es el que me queda para la parte comercial y para afianzar relaciones con los clientes grandes, cerca de un 20% pienso yo.

## **ANEXO 15: MODELO FINANCIERO (EXCEL)**

Se adjunta el archivo de Excel llamado Modelo Financiero en el cual se encuentra el detalle del modelo utilizado para evaluar financieramente la estrategia de inversión en maquinaria en la compañía.